

УДК 33**Генезис категорийного аппарата управления проектами****Савка Константин Владимирович**

Аспирант,
Московский политехнический университет;
107023, Российская Федерация, Москва, ул. Большая Семёновская, 38;
e-mail: 9037744305@yandex.ru

Аннотация

В статье отмечается, что управление проектами как отдельная сфера управления сформировалось к 60-м годам XX века в качестве вида управленческой деятельности, направленной на достижение конкретного результата. Акцентируется внимание на том, что управление проектами зачастую рассматривается как совокупность методов и приемов, используемых для решения проблем и реализации намеченных целей. В этом контексте управление проектами одновременно является академической дисциплиной и практическим алгоритмом управления, применяемым в бизнесе, политике и даже в науке. Автор подчеркивает, что управление проектами эволюционировало от простых методов планирования и контроля до сложных систем, включающих управление рисками, ресурсами, временем и качеством. В статье рассматриваются ключевые этапы развития категорийного аппарата управления проектами, а также его роль в современных условиях.

Для цитирования в научных исследованиях

Савка К.В. Генезис категорийного аппарата управления проектами // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 10А. С. 351-360.

Ключевые слова

Управление проектами, развитие, деятельность, метод, анализ, период.

Введение

Можно предположить, что истоки становления управления проектами как профессиональной деятельности (практики) относятся к периоду возведения египетских пирамид, а отдельные факты свидетельствуют о более ранних предпосылках. Однако, разработку профессионального направления деятельности связывают с американскими военными в период 1950-х гг., ими были предложены такие концепции и методы, как структура разбивки работ (WBS) и методы оценки и анализа проектов (PERT) [Morris, 1997], которые были положены в основу методов управления проектами.

Разработка инструментов и методов, таких как CPM и PERT [Morris, 1997], в 1958 г. рассматривалась как отправная точка для современного управления проектами (Snyder and Kline, 1987) [Snyder, 1987], которое было инициировано оборонной и строительной промышленностью.

Позже были сформированы такие профессиональные организации, как PMI (в 1969 г.), APM, AIPM и IPMA, которые ознаменовали новую эру в развитии массивов знаний [Turner, Anbari, Bredillet, 2013].

Помимо оборонной и строительной промышленности, информационные технологии (в 1980-е гг.) проявляли устойчивый интерес и поддерживали развитие этой области.

Основное содержание

Рассматривая точки зрения ученых на проблематику определения сущности управления проектами необходимо отметить, что социологи и специалисты по поведенческой экономике связывают истоки данной дисциплины с теорией оптимизации и количественными исследованиями.

Развитие управления проектами как профессиональной деятельности вызвало значительный интерес у значительного числа исследователей из различных отраслей. Британские ученые Martin Betts и Peter Lansley [Betts, Lansley, 1993] в 1993 г. провели обзор статей, которые были опубликованы в период с 1983 по 1992 гг. в Международном журнале управления проектами. Исследование публикаций показало, что работы авторов носят обзорный характер и охватывают описание практического опыта и литературы того периода. Ученые пришли к выводу, что «наиболее часто упоминаемой отраслью было строительство, за которым следовали статьи, относящиеся к сектору информации и услуг, а также перерабатывающей промышленности» [Betts, Lansley, 1993, p. 221]. Исследования ученых в период с 1980-х до 2000-х гг. показали значительную роль строительной отрасли в становлении управления проектами, которая оценивалась в 40% [Evaristo, Van Fenema, 1999; Pinto, Slevin, 1987]. Исследования более позднего периода выявили участие в становлении управления проектами, как профессиональной деятельности, и других отраслей: информационные технологии, услуги и др.

В качестве отрасли давшей существенный задел для поступательного развития УП для США и Великобритании во всех секторах промышленности выступила именно строительная индустрия [Pollack, Adler, 2015].

В СССР также происходило развитие УП, оно началось в 60-х гг. с внедрения в практику методов сетевого планирования, в этот период при выполнении государственного заказа на предприятиях и в органах управления стали использоваться системы календарного

планирования и простейшие программные средства для расчета различных графиков [Авдеев, 1971; Воропаев, Шейнберг, 1992].

В начале 70-х годов системный подход в реализации социалистических планов и задач привел к созданию и внедрению в практику первых автоматизированных систем планирования и программных комплексов для управления проектами. Данные комплексы были построены на аналитике распределения ресурсов и стоимостной оптимизации с последующим анализом нестандартных производственных ситуаций [Разу, 2000].

В период всеобщей автоматизации на рубеже 80-х гг. 20 столетия в СССР уже широко применялись интегрированные системы управления проектами (ИАСУ) [Винтайкина, Старожук, 2019].

Накопленный в 60-80-е гг. опыт управления и планирования на предприятиях народного хозяйства в СССР в значительной мере не уступал западным аналогам, однако в процессе распада страны многие научные, методические и производственные наработки, к сожалению, были безвозвратно утеряны.

В заключении можно подытожить, что зарождение такой профессиональной деятельности, как управление проектами, пришлось на 1950-е годы и связано с деятельностью американских военных. Дальнейшее свое развитие она получило в строительной отрасли, что долгие годы считалось единственной сферой практического применения основных методов управления проектами. В Советском Союзе об управлении проектами, как профессиональной деятельности стали упоминать в 1960-х гг. в рамках реализации государственного заказа и методов сетевого планирования. В 1970-х и 1980-х гг. в данную сферу успешно стали внедряться информационные технологии, что привело к определенной автоматизации процессов управления проектами. Стоит отметить, что отечественный опыт в области управления проектами несколько не уступал западным достижениям, однако распад СССР негативно сказался на данной профессиональной отрасли.

Во многих опубликованных исследованиях была рассмотрена литература по УП, чтобы изучить развитие области УП и проследить изменение рассматриваемых тем. Например, Беттсом и Лэнсли [Betts, Lansley, 1993], был осуществлен анализ статей, опубликованных в научном Журнале управления проектами за 1983-1992 гг. на предмет возможности классифицировать их по отраслям экономики, государствам-издателям, организациям и их типам. В итоге выяснилось, что абсолютное большинство статей касалось управления проектами в строительной сфере.

В то же время, рассматривая публикационную активность того периода в США и Великобритании Фемистоклеус и Уирн [Themistocleous, Wearne, 2000] заметили, что меньше всего внимания авторы в своих трудах уделяли аспектам маркетинга и продажам в УП, а наиболее популярными направлениями для исследований стали управление рисками и информацией.

Британский ученый Моррис, анализируя научную литературу и периодику, изданную в 1990-1999 гг. пришел к выводу, что в исследованиях того времени наибольший акцент был сделан на внутривидовом управлении, а далее находили свое отражение другие темы, связанные с вопросами финансов и закупок, стратегии и успеха реализации проекта [Morris, 2000].

Канадскими учеными Б. Урли и Д. Урли в тот же период была проведена классификация области, в рамках которой проводились научные исследования по управлению проектами, на

основе наукометрического анализа ключевых слов в документах, что позволило им выделить три взаимосвязанных блока: инструменты, сектора и особенности. Основой для их исследования стали такие отрасли как, информационные технологии, строительная отрасль и сфера научных исследований [Urli, Urli, 2000].

Анализу публикаций в РМ и сборников конференций посвящены работы Клоппенберга и Опфера опубликованные в 2002 г., в них авторы пришли к выводу, что указанные научные труды, а также отчеты правительства США с 1960 по 1999 гг. в большей степени посвящены использованию автоматизированного программного обеспечения (1970-е гг.), управлению рисками (1980-е гг.) и построению команд (1990-е гг.). Кроме того, Опфер отмечает в своих статьях, что интерес исследователей сместился в этот период от государственных заказов к коммерции в сфере информационных технологий [Kloppenborg, Opfer, 2002].

Они считали, что в предыдущие десятилетия эти изменения придали управлению проектами важную стратегическую роль в промышленности, а не просто корпоративному инструменту смягчения последствий.

Нельзя не отметить работу, проведенную Бредиллетом, который в 2006 г. в рамках поискового исследования в базах данных EBSCO использовал поиск по ключевым словам «управление проектами» за период с 1984 по 2004 гг. Он обнаружил, что основной интерес ученых в заданный период времени был обращен к стратегическому управлению, минимизации затрат компаний и реализацию их организационных стратегий [Bredillet, 2006].

В 2006-м году Кроуфорд и др. [Crawford, Pollack, England, 2006] определили целый список наиболее значимых магистральных тенденций в исследовании управления проектами, в главный список их тем вошли:

- управление информационными потоками;
- тенденции в достижении лидерства;
- контроллинг и мониторинг;
- анализ производительности;
- проектная структура и планирование;
- анализ рисков;
- анализ качества.

Они также сделали попытку классифицировать базовые тенденции в англоязычной научной литературе по УП в период с 1994-2003 гг. при помощи аналитики ключевых слов, в рамках этого исследования авторы выделили 48 тематических направлений, среди которых лидировали управление коллективом, тайм-менеджмент, управление ресурсами, затратами и рисками. При этом достаточно мало научных работ было посвящено маркетингу и продажам, которые по всей видимости не вызывали тогда большого интереса у авторов.

С другой стороны на рассматриваемую на эволюцию УП взглянул Хенсман [10], который изучил состояние управления проектами в Австралии и пришел к следующим выводам:

1. Основная часть ученых рассматривает УП как одно из главных средств позволяющих создавать новые продукты и услуги.

2. Успех проекта предопределяется затратами времени, его стоимостью, его масштабами, эффективностью внутреннего управления и его жизненным циклом.

3. Одно из самых важных значений имеет эффективное управление человеческими ресурсами и психологические, (социальные) поведенческие технологии в его планировании.

В качестве выводов отметим, что интерес к управлению проектами, как науки стал

формироваться в 1990-х годах, когда ряд исследователей провели анализ большого массива научной и периодической литературы, что позволило расширить направления исследования интересующего их объекта исследования. В процессе своего генезиса научное толкование управления проектами существенно изменилось в сторону расширения и уже в начале 2000-х годов 20 в. окончательно вышло за рамки «стандартного» проектирования процессов.

Рассматривая современный этап развития методологии проектного управления, необходимо отметить, что последние десятилетия характеризуются интересом ученых и практиков к системам и приложениям, помогающим использовать так называемые «гибкие» и «экстремальные» практики. В 2010-х гг. менеджментом проектов стали активно внедряться гибридные методологии, которые подразумевают одновременное использование классических и новых практик, однако целесообразность такого рода гибридизации все еще ставится рядом ученых под сомнение [Винтайкина, Старожук, 2019].

Тем не менее, управление проектами и процессами уже сегодня подразумевает постоянное использование приложений и программ позволяющих действовать в режиме «Agile». Данный режим подразумевает использование группы методов построенных на принципах безостановочного цикла с постоянным совершенствованием [Голенко, 1968]. Agile-методика привлекает своей высокой адаптивностью, способностью к трансформациям в условиях хаотичной нестабильной среды [Брикошина, Геокчакян, 2020].

Рост возможностей управления при использовании информационных технологий связан, прежде всего, с быстрыми темпами увеличения объемов информации требующей обработки, причем данная информация прямо влияет на качество принимаемых в рамках реализации проекта решений [Генкин, Михеев, 2017].

В качестве новшеств оказывающей сегодня большое влияние на проектное управление отдельно необходимо выделить «блок-чейн» технологии, которые отличаются от стандартных баз данных тем, что обеспечивают скорость, параллельную работу всех участников процесса, а главное надежность реализации проекта с использованием распределенности данных в процессе их хранения [Генкин, Михеев, 2017].

Основными трендами проектного управления сегодня являются:

- использование больших данных;
- использование различных синергетических эффектов;
- повышение скорости процессов в бизнес-среде;
- хаотичность и неопределенность внешних факторов, прямо влияющих на проекты;
- приход индустрии 4.0 в проектный менеджмент.

Таким образом, цифровая трансформация, затронувшая все сферы общественной жизни не может дать точный прогноз по части грядущих санкций, войн, пандемий и стихийных бедствий, а значит только всеобщая вовлеченность всех заинтересованных сторон в реализацию проектов может быть драйвером роста.

Еще одной интересной тенденцией подмеченной учеными в последние годы является практически полный перевод в цифровую среду инструментов которые традиционно используются для реализации проектов, а это безусловно влечет за собой дополнительные риски в части утечки персональных данных и даже обрушения всей архитектуры бизнес-процессов [Брикошина, Геокчакян, 2020].

Благодаря четвертой промышленной революции в управление проектами прочно входит интернет-вещей, электронная торговля, «блок-чейн», криптовалюты, «биг-дата», однако это не

влечет за собой подмены человека искусственным интеллектом потому, что итоговое принятие решений и груз ответственности за их последствия все равно ложатся на менеджмент. В этой связи, пока можно вести речь о цифровой трансформации проектного управления, а не о его роботизации и «поглощении» искусственным интеллектом [Брикошина, Геокчакян, 2020].

В целом уместно говорить о формировании нового типа компаний и бизнесов, а значит, нового типа управленцев, которые наиболее успешно адаптировались к хаотичной внешней среде и требованиям по части цифровой трансформации управленческих процессов. На наш взгляд, уже в ближайшем будущем у «устоявшихся» традиционных компаний (в том числе крупных) могут возникать проблемы, связанные с устареванием производственных процессов и корпоративных стандартов ввиду их несоответствия темпам развития цифровой экономики.

Интеграция различных проектов на основе симбиоза новых управленческих практик с использованием современных программных продуктов и интернет – платформ в скором будущем станет залогом успешной реализации планов, как в бизнесе, так и в государственном управлении [Генкин, Михеев, 2017].

Представляется, что отвечающие условиям цифровой трансформации гибкие практики, имеющие возможности к быстрой адаптации в изменяющейся внешней среде, в скором будущем станут магистральными трендами для развития проектного управления для ученых и практиков во всем мире. При этом систематизация и формализация обсуждаемой парадигмы, является базисом для построения методик проектного управления четвертого технологического уклада.

Все эти особенности, описанные выше, характерны для, так называемого VUCA-мира (нестабильный, неопределенный, сложный, неоднозначный), однако ряд исследователей в 2016 г. пришел к выводу, что эпоха VUCA-мира уже в прошлом и предложил новую конфигурацию мира – BANI (хрупкий, тревожный, нелинейный, непостижимый). Автором концепции BANI-мира, является футурист Джеймс Кашо (James Cascio), который в качестве характеристик, нивелирующих сложности внешних условий должны стать эмпатия и осознанность, понимание общего контекста, максимальная прозрачность и интуиция. В невероятно быстро меняющихся условиях важно развивать гибкость и готовность также изменить всё в один момент, что позволит повысить сопротивляемость проекта.

В 2022 г. психолог М. Розин пошел еще дальше, предположил, что пришло время крушения старого мира и зарождения новой концепции SHIVA-мира (расщепленный, ужасный, невообразимый, беспощадный и возрождающийся).

Стоит отметить, что мир-VUCA и мир-BANI не являются взаимоисключающими, поскольку BANI не отменяет концепцию VUCA, он его только переформатирует. Это связано с тем, что под влиянием объективных внешних условий (усложнение привычных процессов, появление новых явлений, в том числе цифровизации) потребовалось изменение сложившейся концепции. Что касается SHIVA, то Розин отмечает, что мы уже не живем в BANI-мире. Хрупкий (brittle) и тревожный (anxious) мир стал разделенным (split) и ужасным (horrible), Нелинейность (nonlinear) привела к появлению совершенно невообразимых (inconceivable) событий, и люди оказались в беспощадной (vicious) реальности, где разрушились некогда незыблемые ценности. Однако, после кризиса всегда появляется надежда на возрождение (arising).

Обобщая основные современные тенденции в развитии управления проектами, можно выделить ряд типичных характеристик:

1. Сильное влияние стремительно изменяющихся внешних условий.

2. Увеличения объемов информации требующей обработки в процессе реализации проектов.
3. Цифровая трансформация проектного управления.
4. Отсутствие возможности осуществлять длительное стратегическое планирование из-за хаотизации мировой политики и экономики.
5. Наиболее успешными становятся практики, созданные на междисциплинарной основе.
6. В данный момент происходит формирование парадигмы проектного управления «Индустрии 4.0.».

Заключение

Исследование позволяет сделать выводы о том, что зарождение такой профессиональной деятельности, как управление проектами, пришлось на 1950-е гг. и связано с деятельностью американских военных. Дальнейшее свое развитие она получило в строительной отрасли, что долгие годы считалось единственной сферой практического применения основных методов управления проектами. В Советском Союзе об управлении проектами, как профессиональной деятельности стали упоминать в 1960-х гг. в рамках реализации государственного заказа и методов сетевого планирования. В 1970-х гг. и 1980-х гг. в данную сферу успешно стали внедряться информационные технологии, что привело к определенной автоматизации процессов управления проектами. Стоит отметить, что отечественный опыт в области управления проектами несколько не уступал западным достижениям, однако распад СССР негативно сказался на данной профессиональной отрасли.

В рамках решения второй задачи автор пришел к заключению о том, что интерес к управлению проектами, как науки стал формироваться в 1990-х гг., когда ряд исследователей провели анализ большого массива научной и периодической литературы, что позволило расширить направления исследования интересующего их объекта исследования. В процессе своего генезиса научное толкование управления проектами существенно изменилось в сторону расширения и уже в начале 2000-х годов 20 в. окончательно вышло за рамки «стандартного» проектирования процессов.

К основным трендам современного проектного управления можно отнести:

1. Сильное влияние стремительно изменяющихся внешних условий.
2. Увеличения объемов информации требующей обработки в процессе реализации проектов.
3. Цифровая трансформация проектного управления.
4. Отсутствие возможности осуществлять длительное стратегическое планирование из-за хаотизации мировой политики и экономики.
5. Наиболее успешными становятся управленческие практики, созданные на междисциплинарной основе.
6. В данный момент происходит формирование парадигмы проектного управления «Индустрии 4.0.».

Библиография

1. Авдеев Ю.А. Выработка и анализ плановых решений в сложных проектах. - М.: Экономика, 1971.
2. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 8: учебное пособие / М. Л. Разу [и др.]; Гос. ун-т упр., Национальный фонд подготовки кадров (М.). М.: Инфра-М, 2000. 320 с.
3. Воропаев В.И., Шейнберг М.В. Управление проектами в СССР // Сборник трудов международного симпозиума:

- «Управление проектами в СССР.» Москва. 22-31 мая 1991 г. Центральный науч.-исслед. ин-т экономики и управления строительством (ЦНИИЭУС). Т. 1. – М.: ЦНИИЭУС, 1992. С. 8-25.
4. Генкин А., Михеев А. Блокчейн. Как это работает и что ждет нас завтра. М.: Альпина Паблишер, 2017. 592 с.
 5. Голенко Д.И. Статистические методы сетевого планирования и управления. М.: Наука. 1968. 400 с.
 6. Брикошина И.С., Геокачян А.Г. Project Management 4.0: трансформация управления проектами в условиях четвертой промышленной революции // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2020. № 6 (26). С. 10-21.
 7. Винтайкина О.А., Старожук Е.А. Традиционный подход или Agile в современном проектном управлении? Сравнительный анализ // Вопросы студенческой науки. 2019. № 4. С. 375-381.
 8. Betts M. & Lansley, P. 1993. Construction Management and Economics: A review of the first ten years. *Construction Management and Economics*, 11, 221-245.
 9. Bredillet C. N. 2006. The future of project management: mapping the dynamics of project management field in action. *Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects*. New York: McGraw-Hill.
 10. Hensman N., Valenta K. & Jaafari A. 2004. Project Management in Australia: state of play and trends. Sixth International Conference of International Research Network of Organizing by Projects (IRNOP VI). Abo Akademi University, Turku
 11. Morris P. W. G. 1997. The management of projects, Thomas Telford.
 12. Morris P. W. G. Researching the unanswered questions of project management. *Proceedings of PMI Research Conference 2000: PM Research at the turn of the millennium*, 2000. 87-102.
 13. Crawford L., Pollack, J. & England D. 2006. Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24, 175-184.
 14. Evaristo R. & Van Fenema P. C. 1999. A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17, 275-281.
 15. Kloppenborg T. J. & Opfer W. A. 2002. The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*, 33, 5-18
 16. Pinto J. K. & Slevin D. P. 1987. Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1, 22-27
 17. Pollack J. & Adler D. 2015. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33, 236-248
 18. Snyder J. R. (1987). Modern project management: how did we get here – where do we go? *Project Management Journal*, 18(1), 28–29.
 19. Themistocleous G. & Wearne S. 2000. Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 18, 7-11
 20. Turner J. R., Anbari F. & Bredillet, C. 2013. Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1, 3-28.
 21. Urli B. & Urli D. 2000. Project management in North America, stability of the concepts. *Project Management Journal*, 31, 33-43

Genesis of the Categorical Framework of Project Management

Konstantin V. Savka

Postgraduate Student,
Moscow Polytechnic University,
107023, 38 Bolshaya Semenovskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 9037744305@yandex.ru

Abstract

The article notes that project management as a separate field of management emerged by the 1960s as a type of managerial activity aimed at achieving specific results. Attention is drawn to the fact that project management is often considered as a set of methods and techniques used to solve problems and achieve set goals. In this context, project management is simultaneously an academic

discipline and a practical management algorithm applied in business, politics, and even science. The author emphasizes that project management has evolved from simple planning and control methods to complex systems that include risk management, resource management, time management, and quality management. The article examines the key stages in the development of the categorical framework of project management, as well as its role in modern conditions.

For citation

Savka K.V. (2024) Genezis kategoriynogo apparata upravleniya proektami [Genesis of the Categorical Framework of Project Management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (10A), pp. 351-360.

Keywords

Project management, development, activity, method, analysis, period.

References

1. Avdeev, Yu. A. (1971). Vyrabotka i analiz planovykh reshenii v slozhnykh proektakh [Development and analysis of planned decisions in complex projects]. Moscow: Ekonomika.
2. Razu, M. L., et al. (2000). Upravlenie programmami i proektami: 17-modulnaya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizatsii". Modul 8 [Program and project management: 17-module program for managers "Managing organizational development". Module 8]. Moscow: Infra-M.
3. Voropaev, V. I., & Sheinberg, M. V. (1992). Upravlenie proektami v SSSR [Project management in the USSR]. In Sbornik trudov mezhdunarodnogo simpoziuma: «Upravlenie proektami v SSSR» (pp. 8-25). Moscow: TsNIEUS.
4. Genkin, A., & Mikheev, A. (2017). Blokchein. Kak eto rabotaet i chto zhdet nas zavtra [Blockchain. How it works and what awaits us tomorrow]. Moscow: Alpina Publisher.
5. Golenko, D. I. (1968). Statisticheskie metody setevogo planirovaniya i upravleniya [Statistical methods of network planning and management]. Moscow: Nauka.
6. Brikoshina, I. S., & Geokchakyan, A. G. (2020). Project Management 4.0: transformatsiya upravleniya proektami v usloviyakh chetvertoi promyshlennoi revolyutsii [Project Management 4.0: transformation of project management in the context of the fourth industrial revolution]. Aktualnye problemy ekonomiki i menedzhmenta, 6(26), 10-21.
7. Vintaykina, O. A., & Starozhuk, E. A. (2019). Traditsionnyi podkhod ili Agile v sovremennom proektnom upravlenii? Sravnitelnyi analiz [Traditional approach or Agile in modern project management? A comparative analysis]. Voprosy studencheskoi nauki, 4, 375-381.
8. Betts, M., & Lansley, P. (1993). Construction Management and Economics: A review of the first ten years. Construction Management and Economics, 11, 221-245.
9. Bredillet, C. N. (2006). The future of project management: mapping the dynamics of project management field in action. In Global project management handbook: planning, organizing, and controlling international projects. New York: McGraw-Hill.
10. Hensman, N., Valenta, K., & Jaafari, A. (2004). Project Management in Australia: state of play and trends. In Sixth International Conference of International Research Network of Organizing by Projects (IRNOP VI). Abo Akademi University, Turku.
11. Morris, P. W. G. (1997). The management of projects. Thomas Telford.
12. Morris, P. W. G. (2000). Researching the unanswered questions of project management. In Proceedings of PMI Research Conference 2000: PM Research at the turn of the millennium (pp. 87-102).
13. Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. International Journal of Project Management, 24, 175-184.
14. Evaristo, R., & Van Fenema, P. C. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. International Journal of Project Management, 17, 275-281.
15. Kloppenborg, T. J., & Opfer, W. A. (2002). The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. Project Management Journal, 33, 5-18.
16. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. IEEE Transactions on Engineering Management, 1, 22-27.
17. Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. International Journal of Project Management, 33, 236-248.
18. Snyder, J. R. (1987). Modern project management: how did we get here – where do we go? Project Management Journal,

18(1), 28–29.

19. Themistocleous, G., & Wearne, S. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 18, 7-11.
20. Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1, 3-28.
21. Urli, B., & Urli, D. (2000). Project management in North America, stability of the concepts. *Project Management Journal*, 31, 33-43.