

Научная статья

Original article

УДК 330

doi: 10.55186/2413046X_2024_9_4_224

**СОПОСТАВИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
ОРГАНИЗАЦИИ ПО МОДЕЛИ И. АДIZESА И ЖИЗНЕННОГО
ЦИКЛА ПРОЕКТА В РАМКАХ ПРОЕКТНООРИЕНТИРОВАННОЙ
МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE LIFE CYCLE OF AN
ORGANIZATION ACCORDING TO THE MODEL OF I. ADIZES AND
THE LIFE CYCLE OF A PROJECT WITHIN THE FRAMEWORK OF
PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT METHODOLOGY**



Леонов Михаил Евгеньевич, старший преподаватель кафедры организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, РФ
email: meleonov96@gmail.com SPIN-код: 2072-7683 ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-9777-7120>

Волкова Татьяна Анатольевна, старший преподаватель кафедры организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, РФ
email: ta-volkova74@inbox.ru SPIN-код: 4667-5757 ORCID:
<https://orcid.org/0009-0007-4527-7942>

Leonov Mikhail Evgenevich, Senior Lecturer Department of Organizational Management, Synergy University, Moscow, RF e-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN code: 2072-7683 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9777-7120>

Volkova Tatyana Anatolevna, Senior Lecturer Department of Organizational Management, Synergy University, Moscow, RF email: ta-volkova74@inbox.ru
SPIN-код: 4667-5757 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4527-7942>

Аннотация. Актуальность темы определена сложившимися условиями перехода современных организаций на новые парадигмы управления. Мировые тренды проектноориентированного управления все больше проникают в отечественные практики управления. В отечественной практике диверсификация оперативных процессов организации от проектов сталкивается с трудностями определения пересечения стадий жизненного цикла организации и жизненного цикла проекта, особенно в рамках стратегических проектов организации.

Проектноориентированная методология управления является современным средством обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, но не обладает достаточным пониманием со стратегического и оперативного руководства организации.

Наибольший интерес в настоящей статье проявлен к поиску путей формирования новых подходов к организации проектноориентированного управления в современных отечественных организациях. Также особое внимание уделено анализу действующих механизмов управления организацией по жизненному циклу организацией и проектом, на основе механизма объединения двух подходов к управлению.

Проведен анализ применения модели жизненного цикла И. Адизеса в управлении современными отечественными организациями, а также проведен анализ применимости модели традиционного жизненного цикла управления проектами.

Цель исследования состоит в выявлении путей управления современными организациями при помощи объединение модели жизненного цикла И.Адизеса и модели жизненного цикла проекта.

Задачи исследования сводятся к анализу ключевых факторов, способствующих объединению двух подходов к управлению проектноориентированными организациями.

Результаты исследования. Проведен сопоставительный анализ модели жизненного цикла организации И.Адизеса и модели жизненного цикла проекта. на основе результатов анализа характеристик этапов каждой из моделей, сделаны предложения по использованию модели жизненного цикла проекта как базовой парадигмы управления проектноориентированной организации в целом. Выявлена проблема применимости предлагаемой методологии, требующая практического подтверждения и дополнительного теоретического изучения.

Abstract. The relevance of the topic is determined by the existing conditions of transition of modern organizations to new management paradigms. World trends of project-oriented management are increasingly penetrating into domestic management practices. In domestic practice, the diversification of operational processes of the organization from projects faces difficulties in determining the intersection of the stages of the life cycle of the organization and the life cycle of the project, especially in the framework of strategic projects of the organization.

Project-oriented management methodology is a modern means of ensuring a high level of competitiveness, but does not have sufficient understanding on the part of strategic and operational management of the organization.

The greatest interest in this article is shown to the search for ways to form new approaches to the organization of project-oriented management in modern domestic organizations. Also, special attention is paid to the analysis of the current mechanisms of organization life cycle management of the organization and the project, based on the mechanism of combining the two approaches to management.

The analysis of the application of the life cycle model of I. Adizes in the management of modern domestic organizations, as well as the analysis of the applicability of the traditional life cycle model of project management.

The aim of the study is to identify ways to manage modern organizations by combining Adizes' life cycle model and the project life cycle model.

The objectives of the study are reduced to the analysis of key factors contributing to the integration of the two approaches to the management of project-oriented organizations.

Research results. The comparative analysis of the model of the life cycle of the organization I.Adizes and the model of the life cycle of the project is carried out. on the basis of results of the analysis of characteristics of stages of each of the models, proposals on use of the model of the life cycle of the project as a basic paradigm of management of the project-oriented organization as a whole are made. The problem of applicability of the proposed methodology is revealed, which requires practical confirmation and additional theoretical study.

Ключевые слова: структура управления, проект, управление проектами, проектное управление, модель, жизненный цикл проекта, жизненный цикл организации, И.Адизес, стратегическое планирование, лучшие практики управления, управление, механизм

Keywords: management structure, project, project management, project management, project management, model, project life cycle, organization life cycle, I.Adizes, strategic planning, best management practices, management, mechanism

Изучение отечественных практик менеджмента проектов подтвердило, что проектная деятельность в современных организациях представлена в качестве стратегической парадигмы развития организаций. Новая веха в развитии управленческой деятельности свидетельствует о росте управленческой грамотности и формировании культуры управления проектами.

В свою очередь, современные тренды и быстрые темпы развития областей применения проектного управления говорят нам о недостаточности традиционных механизмов управления.

Механизм управления можно определить, как – совокупность способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на организацию как на объект управления, выполняются разнообразные функции управления ею. В отличие от системы управления механизм управления следует рассматривать как ее составную, обеспечивающую целенаправленное воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта.

Авторы в исследовании используют методологии сопоставительного анализа моделей жизненного цикла организации И. Адизеса и модели жизненного цикла проекта, методологии структурного анализа систем управления организациями и проектами, а также подходов к определению проектов через жизненный цикл организации. В качестве дополнительных средств исследования были использованы общенаучные методы: сравнительный анализ, синтез, системно-структурный подход, а также специальные методы научного познания: сравнительно-правовой, историко-логический, статистического анализа.

Современную организацию можно охарактеризовать как группу людей, объединенных совместной деятельностью ради достижения поставленных целей, в ходе реализации совокупности непрерывных процессов развития. Несмотря на то, что под совокупностью непрерывных процессов подразумевается отсутствие их завершения, организация все-таки имеет свое начало и окончание развития. Под началом любой формальной организации как системы следует понимать этап перехода от идеи к оформлению юридического лица, а под окончанием ликвидация организации как юридического лица.[13]

Под проектом обычно понимается деятельность, направленная на создание уникального продукта, услуги или любого другого определенного в техническом задании результата, ограниченная во времени, потреблении

ресурсов, и отличающаяся высоким уровнем качества выполняемых работ при допустимом уровне риска.

Таким образом, организация и проект как все искусственные системы могут быть охарактеризованы по длительности существования как временные системы. Существенная разница между жизненными циклами этих двух систем заключается лишь в продолжительности периода от стадии начала до завершения.

Жизненный цикл проекта – это логически-временная структура деятельности, осуществляемая в рамках конкретной области, существования проекта, подвергаемая проектно-управленческому воздействию. [4]

Под жизненным циклом организации принято понимать совокупность последовательно сменяющих друг друга стадий развития, которые проходит организация за время своего существования.

Модель жизненного цикла является одним из инструментов, используемых для описания процесса развития систем разного уровня: глобальной экономической системы, национальной экономики, отрасли, организации, проекта. На основе модели жизненного цикла можно проанализировать отдельные факторы, оказывающие влияние на эффективность управления как отдельным проектом так и организацией в целом. [5]

Управление проектами в современных условиях осуществляется в парадигме одного из двух крупных направлений: традиционном или современном.

Традиционное проектное управление – объединяет методы руководства ориентированные на централизованное принятие решений и контроль в рамках иерархической организационной структуры. Данный подход доказал свою успешность в проектах, решения которых могут быть относительно определены, масштабированы и оценены количественными показателями

(такими как время и стоимость), например, в большинстве строительных проектов.[6]

Современное проектное управление базируется на проактивном подходе к процессу принятия решений и использованию гибких технологий управления, имеет высокую степень вариативности, поскольку осуществляется в условиях неопределенности, связанной с масштабными изменениями в глобальной экономике при высокой скорости её динамики. Современный проектный менеджмент при всей важности функции администрирования стремится снизить степень бюрократизации всех процессов. Кроме того, в условиях постоянных внешних изменений практически невозможно полностью документировать все требования, даже на высшем уровне управления, особенно на начальной стадии проекта. [7]

В современных организациях, как и в проектах также выделяется два направления систем управления: традиционное и проектное. Традиционное управление организацией характеризуется концентрацией управленческих воздействий на поддержании ритмичности и непрерывности операционных процессов. Проектное управление организацией направлено на обеспечение развития организации посредством реализации проектов и обеспечение эффективности и результативности проектов организации.

Современные тренды развития теории и практики управления определили проектноориентированное управление, как новый современный подход обеспечивающий высокую конкурентоспособность организациям и обеспечивающий их устойчивое и эффективное развитие за счет реализации проектов. Однако возросший интерес к совместному использованию традиционных и проектных методологий управления в рамках организации обострил проблему, связанную с выбором подхода к оценке этапов жизненного цикла проекта и организации. В первую очередь это связано с тем, что стратегические проекты организации замещают привычные для

руководителей организации этапы жизненного цикла организации, этапами жизненного цикла проекта. [8]

В сегодняшней практике менеджмента наиболее популярной методологией управления жизненным циклом организации является модель И. Адизеса (рисунок 1).

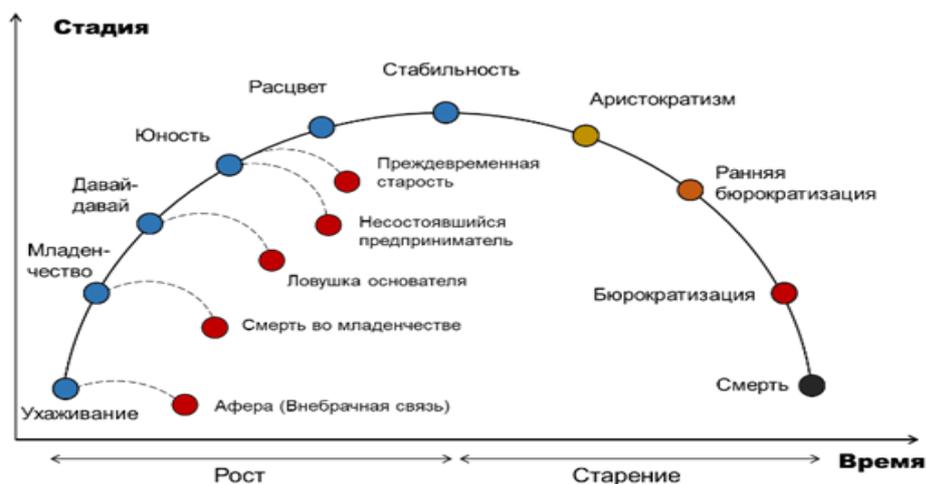


Рисунок 1. Стадии жизненного цикла организации по И.Адизесу

Источник: составлено автором

В рамках сопоставительного анализа дадим краткую характеристику этапов модели жизненного цикла И.Адизеса.

1. «Ухаживание». Этап создания организации: от зарождения идеи бизнеса до её материального воплощения путем активизации предпринимательской деятельности основателя. На данной стадии осуществляется достижение предварительных договоренностей с будущими поставщиками и дистрибьютерами товаров и/или услуг организации.
2. «Младенчество». Разработка концепции организации и стратегического плана организации. Зарождение внутриорганизационных коммуникаций. Формирование будущей организационной структуры предприятия. Определение направлений целеполагания и формирования системы контроля деятельности предприятия.

На данной стадии нет четкой системы оценок выполненной работы, так как решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация

идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис – это общая победа, каждая ошибка – стимул к преодолению кризиса.

3. «Стадия быстрого роста» («Давай-давай!»). Первый этап реализации плана организации и максимального инвестирования в развитие организации при относительной финансовой стабильности. Развитие внешних коммуникаций организации. Определение ключевых контрагентов, построение продуктовых и логистических цепочек организации, ориентированных на долгосрочное сотрудничество. Одна из особенностей стадии – несвязанная диверсификация, что отражается в структуре организации.

4. «Юность». Расширение команды организации, переход на новую организационную структуру управления, рост значимости делегирования полномочий. Появление ведущего руководителя организации, укрепление коммуникаций и переход к командной работе. На данной стадии происходит выявление границ личной и организационной ответственности; формирование компетенций исполнителей и выбор инструментария для эффективного развития организации.

5. «Расцвет». Этап перехода к пику эффективности использования ресурсов и достижения максимального потенциала организации. Выявление потенциала организации к переходу на новую структуру управления. На данной стадии сочетается гибкость организации и самоконтроль, процессы обеспечивают адаптивность организации. Усиление ориентира на максимальную эффективность достижения поставленных целей.

6. «Стабилизация». Достижения пика интенсивности процессов организации при относительной безопасности. Ресурсы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Акцент на поддержание эффективных коммуникаций и межличностных отношений, а не на поиск новых направлений развития. Максимизация прибыли происходит за счет оптимизации финансовых ресурсов.

7. «Аристократизм». Планомерное снижение интенсивности процессов организации. Финансовые ресурсы организации преимущественно выделяются на контроль основной деятельности и совершенствование системы контроля бизнес-процессов, вместо поиска и разработки инновации и обеспечения развития. Снижение количества рискованных инициатив, ориентация на гарантированный результат.

8. «Ранняя бюрократизация». Нарушение внутри командных коммуникаций, рост конфликтов. Акцент в сторону административной направленности процессов организации.

9. «Бюрократизация и смерть». Рост степени формализации процессов и снижение их интенсивности. Появление небольших коалиций внутри организации, характеризующихся слабой функциональной ориентацией. Отсутствие неформальных межличностных коммуникаций. Выбор в пользу формального управления, отказ от командного стиля работы. Отсутствие вовлеченности персонала в процессы организации, оперирование частичной информацией в ходе выполнения своих обязанностей. [12]

В управлении проектами также используется модель жизненного цикла, состоящую из четырех фаз: прединвестиционной фазы, фазы разработки, фазы реализации и фазы завершения.

Фаза проекта – это совокупность работ проекта, связанных между собой логически, выполнение которых приводит к получению какого-то важного результата или результатов (рисунок 2) [11].

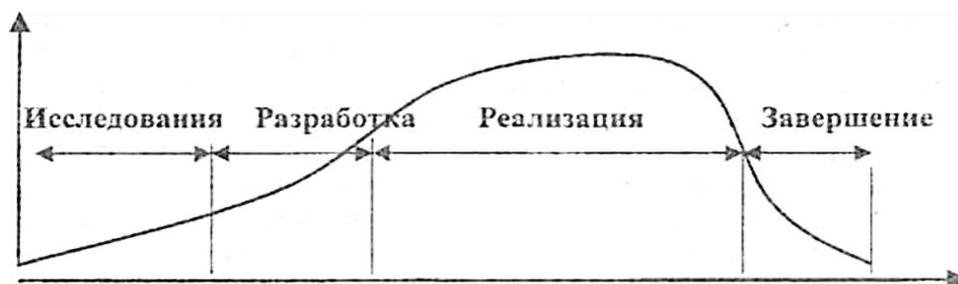


Рисунок 2. Стадии жизненного цикла проекта

Источник: Мазур И.И., Шатино В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие -М.: ИНФРА-М.

В рамках сопоставительного анализа представлена характеристика фаз проекта (таблица 1).

Таблица 1.

Характеристики фаз жизненного цикла проекта.

Фаза	Включает	Определяются	Осуществляется
Преинвестиционная фаза	разработку концепции проекта, определение его целей и задач, составление бизнес-плана, выполнение проектного анализа, оценку жизнеспособности и эффективности проекта	Цели проекта и пути их достижения Основные требования	Активный поиск и заключение предварительных соглашений: С инвесторами, С основными подрядчиками С поставщиками.
Фаза разработки	Разработку структуры проекта, Разработку основных компонентов проекта и подготовку к реализации	последовательность этапов работ, сроки их выполнения и исполнители; составляется смета и определяется бюджет проекта; рассчитывается потребность в ресурсах; распределяются риски между участниками проекта решаются вопросы организации работы над проектом назначается руководитель проекта формируется команда проекта. производятся торги на право выполнения подрядных работ; заключаются контракты с	дальнейшую детализацию проектных разработок; организацию выполнения работ и оперативное планирование; установление системы учета и контроля выполнения работ; организацию и управление материально-техническим обеспечением; оперативное управление. окончательно определяются другие подрядные организации

		основными поставщиками; определяются сроки и способы поставки материалов, конструкций и полуфабрикатов	
Фаза реализации	дальнейшую детализацию проектных разработок; организацию выполнения работ и оперативное планирование; установление системы учета и контроля выполнения работ; организацию и управление материально-техническим обеспечением; оперативное управление. Окончательно определяются другие подрядные организации.	координация работ и мониторинг, непрерывно уточняется прогноз своевременной реализации проекта, выполняется оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта: времени, стоимости и качества работ и проекта в целом, решаются возникающие в ходе реализации проекта проблемы и задачи.	
Фаза завершения	пуско-наладочные работы, подготовку эксплуатационных кадров, сдачу объекта и ввод его в эксплуатацию, реализацию оставшихся ресурсов		После завершения, когда достигнуты конечные цели проекта, осуществляется его закрытие, подводятся итоги, и расформировывается команда проекта.

Источник: Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие -М.: ИНФРА-М.

На основе представленного анализа характеристик двух моделей жизненного цикла можно провести параллель между характеристиками фаз жизненного цикла проекта и организации.

Выделим ключевые направления, позволяющие нам провести сопоставление представленных моделей жизненного цикла проекта и организации:

- Цели, а также отношение к их достижению;
- Ресурсы, используемые на каждом из этапов жизненного цикла;
- Интенсивность процессов;
- Структура;
- Роль коммуникаций;
- Роль лидера.

В модели Адизеса предлагается на разных стадиях жизненного цикла организации выбирать действия, направленные на поддержание баланса между самоконтролем и гибкостью организации, в целях обеспечения высокой результативности и эффективности на каждом этапе ее существования. Такой подход определяет управление жизненными циклами отдельных проектов как часть менеджмента организации имеющих свою специфику на каждой стадии жизненного цикла организации по Адизесу (рисунок 3.а).

Авторами предлагается рассмотреть стадии развития организации как этапы жизненного цикла долгосрочного стратегического проекта. Для менеджмента проектноориентированной организации такой подход не только применим, но и не исключает использования в управлении организацией модели жизненного цикла Адизеса. Обобщенный характер модели жизненного цикла проекта в рамках проводимого исследования будет включать в себя этапы модели жизненного цикла организации Адизеса (рисунок 3.б).

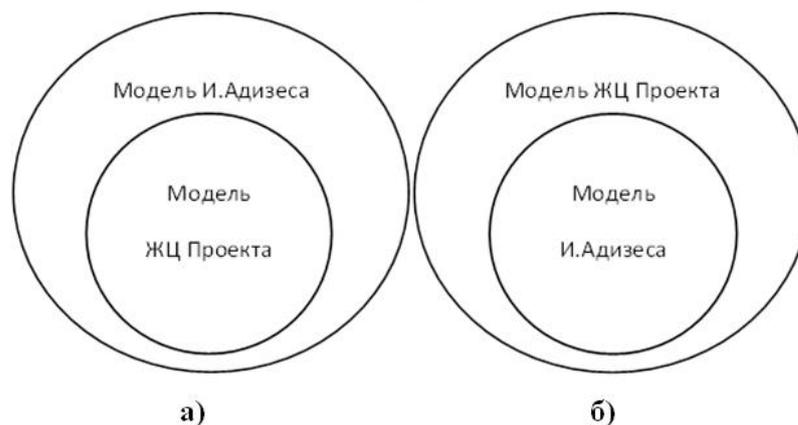


Рисунок 3. Соотнесение моделей И.Адизеса и модели ЖЦ Проекта.

Источник: составлено автором

Графическое представление соотношения двух моделей жизненного цикла позволяет определить модель, включающую в себя принципы традиционного управления организациями в масштабе проектноориентированных организаций.

Таким образом модель ЖЦ проекта определена авторами как базовая модель с принципами которой сопоставляется модель жизненного цикла традиционной организации (таблица 2).

Таблица 2.

Сопоставление фаз жизненного цикла проекта и фаз жизненного цикла организации по И. Адизесу

Фазы жизненного цикла проекта	Фазы жизненного цикла организации по модели Адизеса
Преинвестиционная фаза	«Ухаживание» «Младенчество»
Фаза разработки	«Стадия быстрого роста» («Давай-давай!»)
Фаза реализации	«Юность» «Расцвет» «Стабилизация»
Фаза завершения	«Аристократизм» «Ранняя бюрократизации» «Бюрократизация и смерть»

Основываясь на характеристиках каждой модели, отметим, что в модели жизненного цикла проекта существует разделение на 4 основные фазы, включающие в себя множество этапов. В свою очередь, модель И. Адизеса основывается на принципе максимального дифференцирования самих фаз жизненного цикла с целью более точного определения возможных рисков и «ловушек» характерных для разных стадий развития организации. Однако в рамках проводимого исследования авторы базируются на том, что проектный подход к управлению проектноориентированной организацией нивелирует возможные «ловушки».

Преинвестиционная фаза ориентирована на материализацию идеи проекта, разработку первоначального плана и заключение предварительных договоренностей с заказчиком и поставщиками. Ключевыми ресурсами данной фазы можно считать цели проекта и предпринимательскую активность. Подобное распределение ресурсов и задач соответствует этапам «Ухаживание» и «Младенчество» по модели И. Адизеса, на которых происходит становление организации от идеи до предприятия, а также формируются первичные цели и планы предприятия, заключаются предварительные договоры с основными контрагентами. На этом этапе высока роль лидера, часто используется авторитарный стиль управления. Структура организации имеет неустойчивый характер, поэтому основным координационным механизмом является прямой контроль руководителя.

Фаза разработки ориентирована на активизацию таких ресурсов проекта как команда управления проектом, формирование эффективных коммуникаций. Также данная фаза характеризуется быстро растущей интенсивностью процессов, поскольку перечень реализуемых процессов проекта значительно расширяется. Схожими характеристиками в концепции И. Адизеса обладает этап «Стадия быстрого роста» («Давай-давай!»), характеризующейся высокой интенсивностью процессов, направленных на разработку и апробацию новых направлений. Где коммуникации и

командный подход к решению поставленных задач являются ключом к успеху. Большое внимание уделяется построению организационной структуры, позволяющей оптимизировать основные процессы и перейти на новую стадию развития.

Фаза реализации отличается от других преимущественно непрерывно растущей интенсивностью процессов, ориентацией на командную работу, устойчивые коммуникации, оптимальное потребление ресурсов и сильного лидера – руководителя проекта. В модели Адизеса данной фазе соответствует несколько этапов, которые постепенно задействуют перечисленные характеристики. «Юность» – на данном этапе возрастает роль руководителя, и окончательно формируются коммуникативные потоки в организации. «Расцвет» данный этап характеризуется эффективным распределением задач, полномочий и ответственности между сотрудниками, обеспечением оптимального потребления ресурсов, а также высокой интенсивностью процессов организации. На стадии «Стабилизация» менеджмент объединяет новые функции, задействованные на предыдущих этапах, и концентрируется на достижении конечной цели.

Следует отметить, что цель организации в процессе деятельности эволюционирует, поэтому её полное достижение становится не вполне возможным. Интенсивность процессов, количество ресурсов, а также мотивация и способность команды реализовывать новые задачи полноценно не возобновляются. Таким образом, повторение эволюционного цикла цели на стадии «Стабилизации» приводит к снижению эффективности использования ресурсов при высоких темпах интенсивности процессов. В этом случае «спасает» хорошо выстроенная организационная структура, позволяющая некоторое время поддерживать устойчивый режим работы.

Особенностью фазы завершения является планомерное снижение интенсивности процессов проекта, выход части ресурсов из его реализации, доведение результатов до необходимых стандартов и подведение итогов

деятельности. В организационном жизненном цикле данной фазе соответствуют этапы «Аристократизм», «Ранняя бюрократизации», «Бюрократизация и смерть». Каждый из этапов характеризуется снижением ориентации на конечную цель, при этом приоритетом становятся формализованные процессы, структура становится механистической, роль команды и лидера уже не важны, персонал требуется только для подготовки документации.

Для «перезапуска» проектоориентированной организации следует инициировать прохождение всех вышеперечисленных стадий нового жизненного цикла, начиная с предпроектной фазы.

Таким образом, приходим к выводу о том, что использование модели жизненного цикла проекта в качестве основной парадигмы для управления проектноориентированной организацией является целесообразным. Однако в процессе исследования была выявлена проблема, связанная с цикличностью эволюционного цикла стратегической цели, влияющего на снижение активности основных ресурсов организации при высоких темпах интенсивности бизнес-процессов.

Заключение

В условиях современной экономики роль адаптивных предприятий выходит на первый план, как эффективных субъектов экономических отношений, направленных на эффективное достижение целевых показателей национальной экономики. Поиск новых механизмов управления подобными предприятиями является ключевой задачей современной науки и практики.

Проведенный авторами сопоставительный анализ подходов к управлению современным проектноориентированным предприятием позволил сделать выводы о возможности применения методологии жизненного цикла проекта к организации в целом. Несмотря на выявленную в ходе исследования проблему, предложенное решение позволит пересмотреть привычное традиционное управление и повысить эффективность достижения целей

современных организаций, а вместе с ними и целей национальной экономики.

Подводя итоги, проведенному исследованию мы можем сделать выводы о необходимости практической апробации полученных результатов. А также отметим, что влияние организационных структур современных предприятий, находящихся на стадии «Бюрократизации» накладывает существенные ограничения на применение современных технологий управления в области проектного менеджмента. Когда стратегические цели национальной экономики требуют совершенно нового подхода к управлению.

Список источников

1. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту»
2. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
3. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ)
4. Володин В.В., Хабаров В.И., Дмитриев А.Г. Управление проектом: теория, методология, практика (Монография) – М.: Университет «Синергия», 2017 г
5. Кудеева А.Р. Особенности управления проектами на различных этапах жизненного цикла организации по модели И. Адизеса : Формула менеджмента Выпуск №3, 2018 – с10-16.
6. Левяков О. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // SRC Бизнес-школа. - URL: <https://www.src-master.ru/article26071.html>
7. Леонов М.Е., Дмитриев А.Г. Определение направлений развития системы управления государственными проектами и программами –М.: Проблемы теории и практики управления. 2023. № 5. С. 75-84.

8. Леонов М.Е., Хабаров В.И. Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов – М.: Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4 (94). С. 39-49.
9. Леонов М.Е., Фомичев А.Н. Роль проактивного подхода в управлении государственными проектами и программами - В сборнике: Роль бизнеса в трансформации общества - 2022. Сборник материалов XVII Международного научного конгресса. Москва, 2022. С. 205-208.
10. Леонов М.Е., Дмитриев А.Г. Маркетинг государственных проектов как драйвер их успешного развития - В сборнике: Роль бизнеса в трансформации общества - 2022. Сборник материалов XVII Международного научного конгресса. Москва, 2022. С. 201-204.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие -М.: ИНФРА-М.
12. Первухин Д.В., Исаев Е.А., Рытиков Г.О., Филюгина Е.К., Айрапетян Д.А. Сравнительный анализ теоретических моделей каскадных, итеративных и гибридных подходов к управлению жизненным циклом ИТ-проекта // Бизнес-информатика. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-teoreticheskikh-modeley-kaskadnyh-iterativnyh-i-gibridnyh-podhodov-k-upravleniyu-zhiznennym-tsiklom-it-proekta>
13. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. «Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки». Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 2. С. 70-78.

References

1. National Standard of the Russian Federation. GOST R ISO 21500-2014 "Guidelines for project management"
2. GOST R 54869-2011 "Project Management. Requirements for project management"

3. Methodological Recommendations for the implementation of project management in executive authorities (Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated 14.04.2014 No. 26R-AU)
4. Volodin V.V., Khabarov V.I., Dmitriev A.G. Project Management: Theory, Methodology, Practice (Monograph) - M.: Synergy University, 2017
5. Kudeeva A.R. Features of project management at different stages of the life cycle of the organization according to the model of I. Adizes : Management Formula Issue No. 3, 2018 - p10-16.
6. Levyakov O. Theory of life cycles of organization I. Adizes and Russian reality // SRC Business School. - URL: <https://www.src-master.ru/article26071.html>
7. Leonov M.E., Dmitriev A.G. Determination of directions of development of the system of state projects and programs management -M.: Problems of theory and practice of management. 2023. № 5. С. 75-84.
8. Leonov M.E., Khabarov V.I. Analysis of the application of project technologies in the implementation of national projects - M.: Sovremennaya Competitiveness. 2023. Т. 17. № 4 (94). С. 39-49.
9. Leonov M.E., Fomichev A.N. Role of proactive approach in the management of public projects and programs - In the collection: The role of business in the transformation of society - 2022. Collection of materials of the XVII International Scientific Congress. Moscow, 2022. С. 205-208.
10. Leonov M.E., Dmitriev A.G. Marketing of state projects as a driver of their successful development - In the collection: The role of business in the transformation of society - 2022. Collection of materials of the XVII International Scientific Congress. Moscow, 2022. С. 201-204.
11. Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G. Project Management: textbook -M.: INFRA-M.
12. Pervukhin, D.V.; Isaev, E.A.; Rytikov, G.O.; Filugina, E.K.; Hayrapetyan, D.A. Comparative analysis of theoretical models of cascade, iterative and hybrid approaches to IT-project life cycle management // Business Informatics. 2020. №1.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-teoreticheskikh-modeley-kaskadnyh-iterativnyh-i-gibridnyh-podhodov-k-upravleniyu-zhiznennym-tsiklom-it-proekta>

13. Nigmatullin R.K., Dmitriev A.G. "Flexible, classical and hybrid methodologies of project management: advantages and disadvantages". Entrepreneur's Guide. 2023. Т. 16. № 2. С. 70-78.

© *Леонов М.Е., Волкова Т.А., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 4.*