

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ БИЗНЕСА
INTERDISCIPLINARY RESEARCH IN THE FIELD OF BUSINESS

Обзор
Review

УДК 33.338

DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-8

Бельский И. Н.¹
Климова Т. Б.²

**Комплексный анализ методологий управления проектами:
оценка эффективности гибридных подходов
и адаптационных стратегий**

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»,
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия
¹*e-mail: iv-belsky@yandex.ru*
²*e-mail: tklimova@bsuedu.ru*

²ORCID: 0000-0001-6329-8404

*Статья поступила 06 ноября 2024 г.; принята 11 декабря 2024 г.;
опубликована 30 декабря 2024 г.*

Аннотация. В данной статье осуществляется анализ методологий управления проектами, акцентируется внимание на важности синтеза традиционных и адаптивных подходов для соответствия изменчивым требованиям рыночной среды. В условиях непрерывного технологического и управленческого прогресса значительное внимание уделяется гибким методологиям, таким как Agile, Scrum и Kanban, которые предоставляют проектным командам возможность быстро адаптироваться к новым обстоятельствам и сокращать риски. Тем не менее проекты с конкретно заданными параметрами и требованиями, где ключевую роль играет строгий контроль и предсказуемость, требуют использования классических методов управления, например, предиктивной модели «водопад». Результаты исследования показывают, что гибридные модели, сочетающие в себе элементы как гибких, так и традиционных подходов, могут обеспечить необходимый баланс между адаптивностью и структурированностью, что особенно актуально для комплексных проектов. Исследование ставит целью анализ существующих методик в сфере проектного управления, а также изучение мнений авторов на возможность их применения. Основные выводы исследования подчеркивают важность интеграции в проектную деятельность теоретических и практических методик. Такой подход позволяет проектным менеджерам адаптироваться к изменениям в ходе реализации проекта и применять различные методологии в зависимости от конкретных условий. Данная статья будет интересна как практикующим специалистам в области управления проектами, так и академической аудитории, изучающей данную сферу.

Ключевые слова: проектный подход; управление проектами; Agile; Scrum; Kanban; методология управления проектами; гибкие методологии; инструменты управления проектами

Для цитирования: Бельский И. Н., Климова Т. Б. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 4. С. 110-119. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-8

UDC 33.338

**Comprehensive Analysis of Project Management Methodologies:
Evaluating the Effectiveness of Hybrid Approaches
and Adaptive Strategies**

Ivan N. Belskii¹
Tatyana B. Klimova²

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: iv-belsky@yandex.ru

²e-mail: tklimova@bsuedu.ru

¹ORCID:

²ORCID: 0000-0001-6329-8404

Abstract. This article analyzes project management methodologies, emphasizing the importance of synthesizing traditional and adaptive approaches to meet the evolving demands of the market environment. In the context of continuous technological and managerial progress, significant attention is given to flexible methodologies such as Agile, Scrum, and Kanban, which enable project teams to rapidly adapt to new circumstances and mitigate risks. However, projects with clearly defined parameters and requirements, where strict control and predictability are critical, necessitate the use of traditional management methods, such as the predictive Waterfall model. The research findings indicate that hybrid models, combining elements of both flexible and traditional approaches, can provide the necessary balance between adaptability and structure, which is particularly relevant for complex projects. The study aims to analyze existing methodologies in the field of project management and explore authors' perspectives on their applicability. The key findings of the research underscore the importance of integrating theoretical and practical methodologies into project activities. This approach enables project managers to adapt to changes during project implementation and apply various methodologies depending on specific conditions. This article will be of interest to both practicing professionals in project management and the academic audience studying this field.

Keywords: project approach project management; Agile; Scrum; Kanban project management methodology; flexible methodologies; project management tools

For citation: Belskii, I. N., Klimova, T. B. (2024), "Comprehensive Analysis of Project Management Methodologies: Evaluating the Effectiveness of Hybrid Approaches and Adaptive Strategies", *Research Result. Business and Service Technologies*, 10 (4), pp. 110-119. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-8

Введение (Introduction).

Исследование методологий управления проектами в современной экономике имеет решающее значение для качественного использования подходов в проектной деятельности, что способствует достижению ключевых показателей эффективности компаний. В многообразии существующих подходов каждая методология адаптируется под конкретные условия выполнения проекта, его цели и задачи. Такое множество методологий позволяет проектным менеджерам выбирать наиболее эффективные инструменты для управления проектами, варьируя от строго регламентированных подходов до гибких и адаптивных систем.

Проекты разделены на этапы или фазы, то есть реализуются по принципу Stage-Gate. Каждый из этапов предполагает получение значимых для заказчика результатов – например, функционала информационных систем, новых услуг или продуктов, оптимизированных процессов, инфраструктуры и т.п.

На всех этапах жизненного цикла проекта главным инструментом по созданию и развитию продуктов является методология разработки. В зависимости от отрасли компании используются различные подходы к созданию продуктов, которые могут иметь отличные друг от друга наименования. Самые известные методологии включают в себя гибридный, адаптивный и предиктивный подходы.

Важное условие предиктивного подхода (каскадная модель, она же модель «водопад» или «Waterfall») заключается в четко определенных требованиях к проекту и сформированному результату. На ранней стадии проекта требования должны быть полноценно собраны и проанализированы. Данная модель часто используется в проектах с привлечением крупных инвестиций и наличием высокого уровня риска, что влечет за собой создание концепции управления изменениями, необходимость проведения регулярных

проверок и изменения планов внутри фаз проекта. На первых стадиях проекта важно детально определить объем бюджетирования, сроки проекта и входящих в него фаз, необходимый перечень ресурсов и уровень риска. В основном эти параметры стабильны на протяжении всего проекта.

Адаптивные модели (Scrum, Kanban и Agile) применяют в проектах, которым присущи неопределенность требований или непрозрачность финального результата, когда требования могут быть изменены в ходе проекта. На старте проекта определяется основной концепт и формулируются первоначальные требования, которые далее будут детально переработаны и скорректированы. При совершенствовании требований используются полученная обратная связь от пользователей и результаты тестирования продукта. Дополнительно требования могут быть изменены под влиянием внешних процессов. Разработка осуществляется короткими циклами в релизы или спринты длительностью от одной до четырех недель, что позволяет собрать обратную связь с пользователей после каждой доработки и оперативно вносить изменения в развитие продукта.

Соединяясь, адаптивные и предиктивные методологии образуют гибридные модели управления проектами, в которых частично используются компоненты каждого подхода. Гибридный метод применяется в проектах, которым присуща высокая степень риска и неопределенность вследствие возможных изменений в требованиях к проекту. Допустимо применять гибридные модели, если проект можно разделить на самостоятельные подпроекты со своими требованиями и значимым результатом или проект делится на самостоятельные ветки, исполняемые разными командами. Методология позволяет более гибко управлять проектом, чем при использовании предиктивного подхода, но не настолько гибко, как при использовании

адаптивных методов. Инкрементные и итеративные методы разработки часто применяются в гибридных подходах, когда стадии проекта логически связаны между собой и нацелены на явный результат.

Выбор методологии осуществляется командой проекта. При выборе рекомендуется принимать во внимание степень неопределенности (неясности, нестабильности): конкретизировать результат и детально проработать способы реализации.

Цель исследования (The aim of the work) – в процессе проведения анализа существующих методик в сфере проектного управления и изучения мнений авторов определить наилучшие методологии и возможность их применения.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В рамках настоящего исследования был применён методологический подход, ориентированный на анализ и систематизацию научной литературы и практических примеров по особенностям управления проектами. Основной массив данных для анализа составили научные статьи и публикации, посвящённые современным методам проектного управления. Сравнительный анализ разных методологических подходов выявил наиболее эффективные и адаптированные практики управления проектами. Для сбора данных применялись информационные ресурсы авторитетных баз данных, что обеспечило получение релевантной и проверенной информации, необходимой для подтверждения выдвинутых гипотез и формирования научно обоснованных выводов.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В современной литературе и практике управления проектами можно выделить несколько ключевых направлений, отражающих разнообразие методов и подходов. Основными из них принято считать системный и деятельностный. В

указанных подходах особое внимание обращено на интеграцию инновационных технологий в процессы управления, что позволяет повысить эффективность экономической деятельности.

Систематизированный подход к управлению проектами играет ключевую роль в повышении эффективности организаций. Авторы научных работ нашего времени (Махмаджонов, 2023; Дорошенко, 2023; Чернобай, 2024; Елисеенко, 2024) подчеркивают значимость адаптации управленческих практик к динамично изменяющимся внешним условиям.

Системный подход к проекту как к комплексу взаимосвязанных действий, который позволяет достигать предусмотренных результатов, является ключевым в стратегическом управлении и планировании. Деятельностный подход, напротив, рассматривает проект как процесс с определенными этапами и задачами, требующими определенного управления и координации. В этом контексте проектное управление организует деятельность через применение специфических знаний и навыков для достижения стратегических целей предприятия.

В управлении проектами можно выделить ключевые проблемы, связанные с недостаточно четким планированием и целеполаганием.

Следует уделить внимание критической роли интеграции методологий проектного управления в операционные процессы предприятий. В аспекте управления проектами такой подход подразумевает не только трансляцию теоретических основ, но и их практическое применение в условиях реальной экономической среды. Это, в свою очередь, обеспечивает повышение конкурентоспособности компаний и способствует эффективному решению проектных задач.

Следует отметить, что в рамках управления проектной деятельностью

важно соблюдать стабильность финансирования (открывать лимиты на уполномоченных коллегиальных органах управления, контролировать бюджет и списание трудозатрат на проект), контролировать этапы проекта и своевременно оформлять запросы на изменения (в случае необходимости, например, при изменении скоупа задач по проекту). Данные принципы проектного управления должны применяться в ежедневной деятельности проектных менеджеров. Применение грамотного бюджетирования и гибкого подхода к управлению проектом, например, при изменении внешних/внутренних условий становится залогом качественного проектного управления в различных сферах деятельности.

При изучении методик проектного управления необходимо развивать критический анализ и принятие обоснованных решений на каждом этапе проекта.

Указанные доводы подтверждаются современными научными исследованиями авторов, чьи работы посвящены изучению методологий проектного управления (Банников, 2021; Свиридчук, 2021).

В работах указанных авторов акцент делается на критической значимости адаптации проектного управления к текущим бизнес-процессам предприятий для улучшения их эффективности и конкурентоспособности. Методологии проектного управления рассматриваются как инструмент повышения бизнес-эффективности.

Различные методологии управления проектами, такие как классическое управление проектом (жизненный цикл проекта идет поэтапно), Agile, Kanban и Scrum, показывают, что выбор конкретного подхода к управлению проектами может значительно повлиять на успех проектной деятельности.

Предиктивная методология (модель «водопад», или «Waterfall») предпочтительна для проектов с четко

определёнными параметрами и стабильными условиями. Эти методы обладают высокой предсказуемостью исходов и позволяют детально планировать все этапы проекта, что существенно уменьшает финансовые и временные риски. Однако в условиях, где требования к проекту подвержены частым изменениям, такая жесткая структурированность может стать препятствием для инноваций и быстрой адаптации к новым условиям рынка.

В контрасте с этим, адаптивные методологии (Agile и Scrum) предлагают адаптивность и гибкость, необходимые для работы в быстро меняющихся условиях экономики. Эти подходы стимулируют более тесное сотрудничество с клиентами и конечными пользователями, что способствует созданию продуктов и услуг, лучше отвечающих потребностям рынка. Такой подход позволяет проектным командам оперативно вносить изменения в проект в ответ на обратную связь, что ускоряет разработку и улучшает качество исходного продукта.

Каждая методология имеет свои преимущества и недостатки в зависимости от специфики проекта и динамики внешней среды. Правильный выбор позволяет максимизировать эффективность проекта и снизить потенциальные риски его провала.

В условиях нестабильности и непредсказуемости рыночной среды методы управления проектами должны быть гибкими и адаптивными, чтобы обеспечить успешное выполнение проектов и, как следствие, устойчивое развитие компаний.

На предприятиях, где быстрая адаптация и способность к инновациям являются ключевыми факторами успеха, гибкие методологии, такие как Agile, могут дать значительные преимущества. Они позволяют организациям эффективнее реагировать на изменения в потребностях клиентов и технологических инновациях.

Схожие взгляды находят свое отражение в научных трудах нашего времени (Шейхова, 2022; Стефанова, 2022; Ушаков, 2022; Зарипов, 2022; Ганина, 2023; Уракова, 2023; Елисеенко, 2024). Критерии выбора между традиционными и гибкими методологиями управления проектами зависят от комплексного подхода, специфики проекта, его требований и воздействия внешних факторов.

Так, изменения геополитической ситуации могут оказывать значительное влияние на ход проекта. В частности, такое возможно, если проекты направлены на импортозамещение информационных систем, у проекта есть государственное финансирование или во внешней среде происходят изменения, вызванные изменением законодательства. Примером такого влияния являются процессы, направленные на импортозамещение программного обеспечения, так как происходящие разрывы экономических связей и санкционная политика на международной арене являются стимулом для развития данного направления.

Ограничения по времени на импортозамещение, установленные со стороны законодателя, приводят к перераспределению приоритетов в рамках проектного управления компаний. Проекты, направленные на импортозамещение программного обеспечения, получают внимание и ресурсы в первую очередь. Следует отметить, что такие проекты могут не достигать ключевых показателей эффективности, что является следствием недополученного дохода. При реализации проектов могут сформироваться конфликты интересов с другими инициативами бизнеса.

Адаптация методологий под конкретные проектные задачи позволяет более целенаправленно использовать ресурсы и учитывать уникальные требования проекта, способствуя тем самым минимизации рисков и

оптимизации процессов. Однако такой подход требует глубокой индивидуализации и может препятствовать стандартизации и обучению команды, так как методологии становятся менее унифицированными и более сложными для освоения.

В контексте диверсификации подходов к управлению проектами подчеркнем значимость выбора методологии, основанной на комплексном анализе условий и требований проекта. Многообразие доступных методологий, от строго регламентированных до гибких, предоставляет возможность оптимизации управленческих процессов. Тем не менее излишнее разнообразие может сказаться на единообразии понимания и выполнения проектных задач в рамках одной команды, особенно если участники не обладают достаточным опытом работы с разными методами.

Проектный менеджер Е. Пройдаков (Пройдаков, 2024) подчеркивает, что в современных компаниях становятся популярными гибридные подходы проектного управления (сочетают в себе элементы различных методологий), что позволяет командам быть более адаптированными и гибкими, так как это важно в условиях быстро меняющихся рыночных реалий. Постоянное улучшение процессов является неотъемлемой частью успешного проектного управления. Это позволяет командам своевременно реагировать на проблемы и изменения в проектной среде. Но такое непрерывное усовершенствование может перерасти в излишнее и не всегда обоснованное изменение процессов и может отвлекать от основных целей проекта.

Автор отчасти прав в том, что необходимо использовать гибкие и гибридные методологии и постоянно улучшать процессы. Но специфика деятельности компаний/предприятий настолько различна, что некорректно будет везде использовать такой подход. Отметим, что использование гибридных

моделей может усложнить управление проектом и требовать высокого уровня мастерства от руководителя проекта.

При выборе метода управления и следовании философии постоянных улучшений необходимо определить проблематику существующего метода и понять, насколько важно менять существующую методологию. Любые изменения процессов в компании нужно вводить постепенно и использовать систему мониторинга. Тщательно следить нужно как за показателями компании, так и за внутренним состоянием сотрудников, насколько они готовы к переменам. Дополним автора в том, что важно грамотно подготовиться к изменениям, обосновать команде цель перемен и провести надлежащее обучение.

Согласны с автором в важности вовлечения команды в процесс выбора и адаптации методологий, так как это способствует повышению мотивации и качества работы. Тем не менее чрезмерное участие команды в выборе методологии может замедлить принятие решений и привести к конфликтам интересов, особенно в крупных и разноплановых командах.

Выбор методологии управления проектами и её адаптация должны базироваться на тщательном понимании проектных требований и командной динамики. Только такой подход позволит достичь максимальной эффективности управления проектами в условиях современной экономической среды.

Для успешного управления проектами необходимо не только учитывать теоретические и практические аспекты проектной деятельности, но и применять международные стандарты. Интеграция таких подходов позволяет реализовывать проекты в различных секторах экономики.

Так, авторы научных работ (Бекмешов, 2021; Касьянова, 2023) указывают на большое влияние международных стандартов PMBoK

(Project Management Body of Knowledge), разработанный Project Management Institute, и ICB (International Competence Baseline) от IPMA, а также стандартов ISO.

Указанные документы являются основой единой методологии в управления проектами, так как качество и стандартизация процессов напрямую влияют на восприятие и удовлетворенность клиентов. В бизнес-среде, где требуется высокая адаптация рабочих процессов с возможностью их масштабирования, PMBoK и стандарты ISO позволяют применять лучшие практики управления проектами.

Применение универсальных стандартов и методологий в проектном управлении позволяет предприятиям нашего времени систематизировать подходы к достижению результатов, что необходимо для обеспечения стабильности и предсказуемости в бизнесе. Кроме того, наличие четких, унифицированных методик способствует обучению и профессиональному развитию менеджеров проектов, что является критически важным в рамках взаимоотношений с клиентами (управление ожиданиями клиентов).

Использование международных методологий (PMBoK и стандартов ISO) идет в противовес гибриднему подходу проектного управления, описанному выше. Поэтому считаем, что применение стандартных подходов может оказать положительное влияние в части роста эффективности показателей в проекте и способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке.

Теоретико-методологические основы управления проектами подчеркивают необходимость систематического подхода к внедрению управленческих инноваций и разработке методических рекомендаций, способствующих повышению эффективности проектной деятельности на предприятиях. Проблемы внедрения таких инноваций часто связаны с несоответствием корпоративной культуры

и стандартных управленческих процессов, что требует более глубокого понимания проектного управления.

Некоторые современные авторы придерживаются мнения о необходимости командной работы (Уракова, 2023). Отметим, что такая система будет работать тогда, когда все участники команды соблюдают единые принципы и руководствуются одинаковыми методами управления проектами. Если же у участников команды разный опыт и подход к управлению проектами, то объединение усилий будет тянуть проект назад.

Систематизация научной литературы подтверждает, что проектное управление занимает важную роль в экономике. На текущий момент существует большое разнообразие методологических подходов в управлении проектами – выбор той или иной методики обусловлен рядом основополагающих факторов: специфические требования проекта и особенностей внутренней и внешней среды. Каждому автору научного исследования близка своя методика управления. Менеджерам проектов необходимо знать разные методологические подходы, так как в разных компаниях/предприятиях могут применяться разные методы проектного управления. Необходимо не только совершенствовать технические знания и нарабатывать опыт работы, соответствующий специализации. Совокупность указанных факторов позволяет завершать проект в срок и достигать ключевых показателей эффективности.

Заключение (Conclusions).

Проведённое научное исследование показывает существование большого количества методологий проектного управления – от строго структурированной реализации проекта с фиксированными параметрами до гибких и гибридных подходов. Каждая методология разработана для решения определенного

ряда задач, обладает своими достоинствами и ограничениями в применении на практике.

Разные методологические подходы открывают возможности для настройки бизнес-процессов. Необходимо определиться, каким должен быть продукт и какие технические (бизнес) решения возможно использовать. Для этого проектные команды должны обладать глубокими знаниями в проектной методологии для качественного применения методов в зависимости от сформированных потребностей проекта.

Однако практическая реализация проектов демонстрирует, что применение только одной методологии зачастую становится невозможным из-за внешних и внутренних факторов воздействия.

Таким образом, наиболее правильное решение основано на применении гибридных подходов, так как оно позволяет адаптировать методологию к разным условиям реализации проекта

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Банников А. И. Проблематика управления проектами как социально-экономическими системами // Т-Comm: Телекоммуникации и транспорт. 2021. Т. 15. № 4. С. 35-41. DOI 10.36724/2072-8735-2021-15-4-35-41.

Бекмешов А. Ю., Крухмалев Е. В. Сравнительный анализ, перспективы и тренды развития проектных методологий // Качество. Инновации. Образование. 2021. № 4 (174). С. 93-104. – DOI 10.31145/1999-513x-2021-4-93-104.

Ганина Г. Э., Клементьева С. В. Концептуальные основы выбора подхода к управлению проектами // Инновации в менеджменте. 2023. № 2 (36). С. 32-39.

Дорошенко Н. Н. Формирование методологии управления проектами в условиях нестабильной внешней среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13,

№ 12-1. С. 239-250. – DOI 10.34670/AR.2024.89.65.024.

Елисеенко С. А., Дементеева И. И. К вопросу о теоретико-методологических основах управления проектами // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 108-5. С. 62-64. DOI 10.18411/tmio-04-2024-255.

Зарипов Р. Р. Особенности методов управления реализацией проектов // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 106-111.

Махмадджонов И. К. Научные основы управления проектами // Вестник Технологического университета Таджикистана. 2023. № 4-2 (55). С. 94-103.

Пройдаков Е. А. Методики управления проектами в современном мире // Modern Economy Success. 2024. № 2. С. 286-298. DOI 10.58224/2500-3747-2024-2-287-299.

Свиридчук Г. П., Метелкина У. П. К вопросу о методологии и практике управления проектом // Вестник транспорта. 2021. № 5. С. 38-39.

Стефанова Н. А., Андирякова О. О. Разработка методики выбора методологии управления проектами // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11. № 3 (40). С. 5-9. DOI 10.57145/27128482_2022_11_03_01.

Уракова Е. А., Колдина М. И., Корнусова В. М. Сущность и характеристика технологии проектной деятельности // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 78-2. С. 282-284.

Ушаков Д. С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 203-209.

Управление проектами: основные понятия и методы / Т. А. Касьянова, К. П. Полякова, В. В. Решетова, Д. А. Фролова // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 4 (142). С. 171-174.

Чернобай А. В. Генезис проектных методологий: влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 18-33. – DOI 10.18384/2949-5024-2024-1-18-33.

Шейхова М. С., Железнова Д. Р. Методологии управления проектами, их характерные черты и особенности // Агентство «Слияния и Поглощения». 2022. № 3 (8). С. 44-46.

References

Bannikov, A. I. (2021), "Problematika upravleniya proektami kak sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami", *T-Comm: Telekommunikatsii i transport*, T. 15, 4, pp. 35-41. DOI 10.36724/2072-8735-2021-15-4-35-41.

Bekmeshov, A. Yu. and Krukhmalev, E. V. (2021), "Srvnitel'nyy analiz, perspektivy i trendy razvitiya proektnykh metodologiy", *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie*, 4 (174), pp. 93-104. DOI 10.31145/1999-513x-2021-4-93-104.

Chernobay, A. V. (2024), "Genezis proektnykh metodologiy: vliyaniye filosofskikh paradigm na formirovanie podkhodov k upravleniyu proektami", *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika*, 1, pp. 18-33. DOI 10.18384/2949-5024-2024-1-18-33.

Doroshenko, N. N. (2023), "Formirovanie metodologii upravleniya proektami v usloviyakh nestabil'noy vneshney sredy", *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, T. 13, 12-1, pp. 239-250. DOI 10.34670/AR.2024.89.65.024.

Ganina, G. E. and Klement'eva, S. V. (2023), "Kontseptual'nye osnovy vybora podkhoda k upravleniyu proektami", *Innovatsii v menedzhmente*, 2 (36). pp. 32-39.

Eliseenko, S. A. and Dementeva, I. I. (2024), "K voprosu o teoretiko-metodologicheskikh osnovakh upravleniya proektami", *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 108-5, pp. 62-64. DOI 10.18411/tmio-04-2024-255.

Kasyanova, T. A., Polyakova, K. P., Reshetova, V. V. and Frolova, D. A. (2023), "Upravlenie proektami: osnovnye ponyatiya i metody" *Nauka i biznes: puti razvitiya*, 4 (142), pp. 171-174.

Makhmadzhonov, I. K. (2023), "Nauchnye osnovy upravleniya proektami", *Vestnik Tekhnologicheskogo universiteta Tadzhikistana*, 4-2 (55), pp. 94-103.

Proydakov, E. A. (2024), "Metodiki upravleniya proektami v sovremennom mire", *Modern Economy Success*, 2, pp. 286-298. DOI 10.58224/2500-3747-2024-2-287-299.

Sheykhova, M. S. and Zheleznova, D. R. (2022), "Metodologii upravleniya proektami, ikh

kharakternye cherty i osobennosti”, *Agentstvo “Sliyaniya i Pogloshcheniya”*, 3 (8), pp. 44-46.

Stefanova, N. A. and Andiryakova, O. O. (2022), “Razrabotka metodiki vybora metodologii upravleniya proektami”, *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, T. 11, 3 (40), pp. 5-9. DOI 10.57145/27128482_2022_11_03_01.

Sviridchuk, G. P. and Metelkina, U. P. (2021), “K voprosu o metodologii i praktike upravleniya proektom”, *Vestnik transporta*, 5, pp. 38-39.

Urakova, E. A., Koldina, M. I., Kornusova, V. M. (2023), “Sushchnost' i kharakteristika tekhnologii proektnoy deyatel'nosti”, *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 78-2, pp. 282-284.

Ushakov, D. S. (2022), “Klassifikatsiya i opisanie sovremennykh podkhodov i metodik upravleniya proektami”, *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii*, 2, pp. 203-209.

Zaripov, R. R. (2022), “Osobennosti metodov upravleniya realizatsiyey proektov”, *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii*, 2, pp. 106-111.

Данные об авторах

Бельский Иван Николаевич, аспирант кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Климова Татьяна Брониславовна, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the authors

Ivan N. Belskii, graduate student of the Department of International Tourism and Hotel Business

Tatyana B. Klimova, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business