

Международный бизнес-проект и компетентностный профиль команды управления проектом

(часть 1)

С.П. Олейник, Л.И. Матына

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

0111959sp@mail.ru

Авторы показали роль категорирования проектов в решении задач проектного менеджмента. На основе системного подхода и применения логического анализа утверждается, что определение категории проекта уже на стадии его инициации позволяет определить основные атрибуты процесса управления и сформулировать требования к составу компетенций команды проекта. Выявлен классификационный признак международных бизнес-проектов. Показано, что классификационный признак, отражающий характер отношений участников проекта и учитывающий пространственную локализацию национальных правовых систем, является единственно приемлемым для определения проектов указанного типа. Дано авторское определение понятия «международный проект». Конкретизирован субъектный состав международного проекта, а также необходимая и достаточная составляющие условия отнесения проекта к категории международного.

Ключевые слова: международный проект, управление проектом, проектная команда, компетентностный профиль, категорирование, субъектный состав, критерии категоризации, территориальный критерий, правовой критерий, проект, сделка, внешнее планирование, понятийный аппарат.

International business project and competence profile of the project management team

(part 1)

S.P. Oleynik, L.I. Matyna

National Research University MIET

0111959sp@mail.ru

The authors showed the role of project categorization in solving the problems of project management. Based on the systematic approach and the application of logical analysis, it is argued that the definition of the project category already at the stage of its initiation allows to determine the main attributes of the management process and formulate the requirements to the composition of the project team competencies. The classification feature of international business projects is revealed. It is shown that the classification attribute reflecting the nature of relations between the project participants and taking into account the spatial localization of national legal systems, is the

only acceptable for the definition of projects of this type. The author's definition of the concept of «international project» is given. The subject composition of the international project, as well as the necessary and sufficient components of the conditions of attributing the project to the category of international.

Keywords: international project, project management, project team, competence profile, categorization, subject composition, categorization criteria, territorial criterion, legal criterion, project, transaction, external planning, conceptual apparatus.

Управление проектами — одно из направлений менеджмента, которое в теории представляется едва ли не как безальтернативно эффективный способ достижения результата в тех случаях, областях и сферах деятельности, в которых проектный подход применим и целесообразен [1–4]. Этому имеются разумные обоснования. Однако на практике ситуация не выглядит столь однозначной. По данным Project Management Institute (PMI) в 2018 г. только около 70 % проектов достигли своих первоначальных целей, при этом лишь примерно 60 % проектов были выполнены в рамках первоначального бюджета.¹ Исследование 10640 проектов, проведенное Pricewaterhouse Coopers (PwC), показало, что только 2,5 % компаний на 100 % успешно завершили свои проекты.² Согласно опросам Wellington Management Group (WMG), имеются три главные проблемы проектного управления: недостаточная подготовка менеджеров проектов; стремление одновременной реализации слишком большого количества проектов; недостаток финансирования.³

В рамках настоящего исследования интерес представляет первая причина неуспеха — недостаточная квалификация команды и руководства проекта. В общем случае задача преодоления квалификационных дефицитов решается либо за счет модернизации внутренних ресурсов — формирования навыков

у наличествующего персонала, либо путем привлечения внешних ресурсов — найма соответствующих специалистов или аутсорсинга «критических», т.е. необеспеченных компетенциями, функций (работ). Очевидно, что каждое из решений имеет свои условия применимости и, соответственно, свою стоимость. Однако общим для них является то, что лица, выбирающие то или иное решение — руководители проекта, лидеры пакетов работ, функциональные лидеры и др. — должны сами обладать компетенциями, достаточными для осуществления выбора. Необходимой составляющей таких компетенций выступает наличие представлений о связи категории реализуемого проекта с содержанием проектных работ и процессов управления. Такие представления позволяют сформулировать требования к составу необходимых навыков и к опыту деятельности, которыми должны обладать исполнители — члены проектной команды. Иными словами, компетентностный профиль команды управления проектом не может и не должен ограничиваться только знаниями, умениями и навыками, относимыми собственно к области проектного менеджмента. Для эффективного управления руководители проектных работ должны обладать компетенциями в других функциональных областях менеджмента, включая область управления процессами создания

¹ URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf> (дата обращения 10.06.2021)

² URL: <https://medium.com/crowdbotics/hips-dont-lie-15-project-management-stats-you-cant-ignore-6f655060ef30> (дата обращения 10.06.2021)

³ URL: <https://www.wellington.co.uk/wp-content/uploads/2018/05/The-State-of-Project-Management-Survey-2018-FINAL.pdf> (дата обращения 10.06.2021)

продукта проекта (рис. 1). Без соблюдения указанного условия проблематично, во-первых, реализовать одно из основополагающих отличительных преимуществ проекта — формирование адаптированной к конкретному проекту команды профессионалов, во-вторых, обеспечить эффективное управление такой командой.

Сказанное выше, по сути, воспроизводит одно из базовых положений теории управления: для эффективного достижения результата необходимо знание объекта управления, чем лучше такое знание, тем выше качество управления. Концентрация команды управления проектом на процессах

проектного менеджмента в ущерб процессам создания продукта и поддерживающим (обеспечивающим) процессам является одной из причин неуспеха проекта (см. рис.).

Цель настоящего исследования — показать на примере международного проекта взаимосвязь категории проекта с содержанием проектных работ, процессов управления и компетентностным профилем команды проекта и обосновать тем самым тезис о том, что для эффективного управления проектом нужны не проектные менеджеры широкого профиля, а управленцы в конкретной, отвечающей категории проекта области и/или сфере деятельности.



Группы процессов управления проектами согласно ГОСТ Р ИСО 21500-2014

В руководствах и практиках проектного менеджмента первым шагом в выборе подхода к построению системы управления конкретным проектом является отнесение его к одной или нескольким категориям [1—5]. Категорирование проекта как объекта управления уже на стадии инициации позволяет

не только предвидеть характер и содержание подлежащих выполнению проектных работ, но и осуществить предварительную оценку потенциальных ограничений проекта и вероятного состава заинтересованных лиц, наметить возможные способы его реализации и определиться с концепцией управления

проектом, набросать эскиз бизнес-модели и сформулировать требования к членам проектной команды. При всей важности определения категории проекта единая типология проектов сегодня отсутствует [6]. При этом существует множество классификаций, в которых количество классификационных признаков отнесения проектов к тем или иным группам (классам, видам, типам) ограничено только фантазией авторов. Практически в любой предлагаемой классификации присутствует деление проектов:

- по характеру продукта проекта: объекты строительства, компьютерные приложения, научно-технические разработки и др.;
- по типу предметной области проекта: технические, строительные, экономические, организационные, социальные, экологические и др.;
- по ключевым параметрам проекта — размеру бюджета и срокам исполнения проектных работ.

В результате реальный проект одновременно относится к разным категориям. Однако не все категории одинаково значимы с точки зрения отражения ими специфики исполнения проекта и управления им. К *значимым*, в указанном смысле, относится категория «*международные проекты*». Международные проекты присутствуют во всех известных классификациях, что отражает их роль в программах международного развития [7–9]. В современном мире создание инноваций, особенно в высокотехнологичных областях, невозможно вне рамок международного партнерства [10; 11]. При упоминании международных проектов неизменно отмечается отличающая их сложность реализации, что соответственно предъявляет высокие требования к уровню управления ими. Первым шагом в

направлении понимания того, с чем связана указанная сложность, является точное и недвусмысленное определение понятия «*международный проект*». Иными словами, необходимо выявить отличительные признаки международного проекта, которые могут быть положены в основу его категорирования как самостоятельного объекта управления. Анализ глоссариев, определяющих информационное пространство области управления проектами, включая авторитетный труд Макса Вайдмана (*Max Wideman*) [12; 13], не дал нам термина «*международный проект*». Иные обнаруженные в Интернете источники при толковании этого понятия исходят из сравнения его с понятием «*локальные проекты*», выделяя в качестве отличительных признаков «*смещение корпоративных культур*», «*международное культурное разнообразие*», «*скрытые интересы участников проекта*».⁴ Вместе с тем международный проект идентифицируется как «*полный, завершённый цикл продуктивной инновационной деятельности группы стран*».⁵ Очевидно, что подобные характеристики не могут рассматриваться в качестве классификационных признаков. Более приемлемое определение международного проекта приводится в учебных изданиях, где обычно используется термин «*состав участников*», а под классификационным признаком подразумевается государственная принадлежность последних.⁶ При этом не уточняется статус участников, о физических или юридических лицах идет речь, что, однако, имеет принципиальный характер (как будет показано ниже).

Выделение из множества некоего подмножества целесообразно тогда, когда присущие элементам подмножества особенности обуславливают специфику обращения с ними при условии сохранения общности

⁴ URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/upravlenie_proektami/upravlenie_mezhdunarodnymi_proektami/ (дата обращения 10.06.2021).

⁵ URL: <https://www.bygeo.ru/strany/shveciya/1334-mezhdunarodnyy-proekt-kak-innovacionnaya-forma-deyatelnosti-sovremennogo-universiteta.html> (дата обращения 10.06.2021).

⁶ Например: *Вафин Э.Я., Груничев А.С. Управление проектами. уч. пособие. Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2016, 198 с.*

подходов, характерной для всего множества. Для подмножества бизнес-проектов категории «международные» характерно выражение следующих особенностей:

- заключение и администрирование внешнеэкономических контрактов;
- проведение международных расчетов;
- наличие трансграничных товарных потоков;
- осуществление международных коммуникаций;
- вступление в отношения с органами валютного, таможенного и иных видов внешнеторгового государственного регулирования и контроля.

Указанные особенности свидетельствуют о том, что, во-первых, для предметной области международных бизнес-проектов характерно наличие процессов, операций и/или процедур, не свойственных проектам иных категорий, во-вторых, выполнение указанных работ и наступление связанных с ними событий подконтрольно международному торговому праву и/или национальному законодательству, регулирующему сферу внешнеэкономических отношений. В терминологии проектного менеджмента последнее означает присутствие дополнительных ограничений, связанных с регламентированием выполнения некоторых из проектных работ со стороны вышеуказанных отраслей права. В силу имеющей место взаимосвязи и взаимозависимости ограничений разной этимологии подчиненность внешним императивам в контексте последовательности, сроков и продолжительности выполнения проектных работ находит свое выражение в изменении иных параметров проекта, прежде всего в увеличении таких критически важных параметров, как сроки и стоимость.

Таким образом, для международного бизнес-проекта характерно наличие отношений участников, определяющих его специфику, источник возникновения отношений может быть использован в качестве катего-

риального признака, т.е. критерия отнесения проекта к рассматриваемой категории. В результате анализа терминологических данных удалось найти приемлемое для нашего критерия определение следующего содержания:

«К международным проектам относятся все проекты, в которых принимают участие организации из разных стран» [14].

Приведенное определение, в общем, позволяет выделить международные проекты как самостоятельную категорию. Вместе с тем отличительный признак данной категории, представленный в словосочетании «организации из разных стран», в правовом отношении не определен. Обращение к области права в поиске категориального признака носит принципиальный характер, тем более в случае бизнес-проектов. Причина в том, что любая финансово-хозяйственная деятельность реализуется в правовом поле, которое является источником ограничений. Но степень регламентации, соответствующая количеству отраслей права, которым подвластна такая деятельность, зависит от типа отношений, устанавливаемых ее участниками. Поэтому формулирование категориального признака в понятиях и терминах права, отражающих возможные типы отношений, присущих объекту классификации, представляется предпочтительным и даже необходимым в контексте начальных и граничных условий выполнения проектных работ, а также последствий от их (условий) несоблюдения. Следуя данной логике, определение анализируемого понятия может быть представлено в следующем виде:

Международный бизнес-проект — это проект, среди участников которого, а именно хозяйствующих субъектов, по крайней мере двое расположены в разных странах.

Приведенное определение дано с позиций стороннего наблюдателя, т.е. аутсайдера проекта. С точки зрения инсайдера, т.е. члена команды проекта, тот же объект определяется следующим образом:

Международный бизнес-проект — это проект, среди участников которого, а именно

хозяйствующих субъектов, хотя бы один расположен в другой стране.

Различие формулировок приведенных определений отражает их относительность без изменения сути.

Охарактеризуем существенные признаки этих определений.

1. Понятие «участники проекта» в проектном менеджменте трактуется широко, объединяя не только лиц, которые реально вкладывают свои активы в реализацию проекта, но и другие заинтересованные стороны — лиц, интересы которых могут быть затронуты проектом. По причине достаточной ширины спектра возможных отношений, явно или неявно связанных реализуемым проектом сторон, ограничивать список лиц, ориентируясь на степень их вовлеченности в проектную деятельность, представляется нецелесообразным. Вместе с тем выделение только тех из участников, которые определяются как хозяйствующие субъекты, т.е. юридические и физические лица, осуществляющие на основе государственной регистрации приносящую доход деятельность, необходимо. К таким участникам относятся компании, предприятия, организации, индивидуальные предприниматели, которые могут выступать в роли: заказчика, инвестора, организации-лидера проекта, подрядчиков, субподрядчиков, исполнителей суб-проектов, поставщиков и др. Правовым основанием их участия в проекте является хозяйственный договор. Тем самым участники команды проекта — физические лица, выполняющие функциональные обязанности на основе трудовых отношений, из рассмотрения намеренно исключаются (см. ниже).

Представление субъектного состава категориального признака в обозначенном смысле является необходимым условием определяемого понятия.

2. В качестве достаточного условия признака «международности» проекта выступает требование о местонахождении участников

в разных странах. В соответствии с Гражданским кодексом место нахождения юридического лица определяется местом его государственной регистрации [15]. В свою очередь, государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения его исполнительного органа, постоянно действующего. Следовательно, для определения отношений хозяйствующих субъектов как международных — необходимо и достаточно, чтобы сами субъекты имели государственную регистрацию в разных странах. Подчеркнем, что ни гражданство собственников взаимодействующих в рамках проекта компаний, ни национальная принадлежность вкладов в уставный капитал таких компаний, никакие иные признаки, кроме территориального, не определяют статус устанавливаемых отношений как международных. В условиях относительно свободного трансграничного перемещения товаров, труда и капитала и пространственной локализации национальных правовых систем именно территориальный признак выступает как единственно приемлемый для идентификации рассматриваемых отношений. Идентификация устанавливает их статус и, соответственно, категорию проекта, в рамках которого указанные отношения реализуются. Заметим, что в мировой юридической практике данный территориальный признак используется при оценке обоснованности присвоения сделкам статуса внешнеэкономических, что делает их подвластными международному торговому праву [16]. Выбор единого признака в качестве критерия, определяющего категорию бизнес-проекта и статус сделки, имеет логическое обоснование. Любой бизнес-проект есть определенным образом организованный экономический процесс, который в своей первооснове представляет отношения его участников по поводу производства, распределения, обмена и потребления материальных благ или иных результатов человеческой деятельности [17]. Иными словами, любой проект в сфере

бизнеса есть вариант организации отправления экономических отношений. С правовой точки зрения указанные отношения сопровождаются установлением, изменением или прекращением гражданских прав и обязанностей участвующих в их отпращивании сторон на объекты отношения. Перечисленные процессы трансформации прав и обязанностей составляют содержание понятия «делка»:

«*Делка* — действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Двух- и многосторонние сделки называются *договорами*» [15].

Таким образом, возникают формальные основания для отождествления понятий «*проект*» и «*делка*», по крайней мере, в той их части, в которой они характеризуют одно и то же событие (процесс) с точки зрения менеджмента и права соответственно. Действительно, если рассматривать проект как согласованное взаимодействие самостоятельных хозяйствующих субъектов, направленное на достижение объединяющей их

цели проекта, то с позиции права сам проект есть не что иное, как совокупность сделок (договоров), фиксирующих результаты договоренностей сторон относительно их участия в проекте. Указанные договоренности представляют собой проектные работы в виде действий обязанных лиц и конкретизируют место, время, объем и иные условия их исполнения. В таком случае применение международно признанного критерия определения статуса отдельных сделок к их совокупности, т.е. для определения категории проекта, выглядит логически обоснованным. Другим аргументом в пользу единого критерия в определении статуса сделки и проекта служит совпадение их характерных признаков, дающее основание для восприятия указанных понятий как отражающих единую сущность с позиций разных отраслей знания (см. табл.). Как проект с правовой точки зрения представляет собой договор или совокупность договоров, так сделка с точки зрения менеджмента представляет собой проект.

Соответствие характеристик проекта и параметров сделки

Характеристики проекта	Параметры сделки (условия договора)
Заказчик проекта	Контрагент
Подрядчик	Отправитель, получатель
Продукт проекта	Предмет договора
Стоимость (бюджет) проекта	Цена сделки (Сумма контракта)
Иерархическая структура работ	Номенклатура поставок
Расписание проекта	График поставок
Продолжительность проекта	Срок действия договора
Порядок финансирования проекта	Условия оплаты
Веха проекта	Срок и место поставки

3. Объединение необходимой и достаточной составляющих условия отнесения проекта к категории международного указы-

вает на ничтожность влияния на процесс категорирования факта возможного присутствия иностранных физических лиц в составе

членов команды проекта, привлеченных со стороны того или иного его участника к управлению проектом или к выполнению проектных работ на основании трудовых соглашений. Иными словами, выражение «иностраный состав персонала команды проекта» не тождественно выражению «международный проект». Привлечение иностранных специалистов в состав команды проекта, как правило, связано с их личными качествами — компетентностью и опытом, которые могут обусловить выбор значений некоторых параметров проекта, определить содержание его предметной области, оказать влияние на конфигурацию системы управления проектом и т.п. Однако факт найма иностранных специалистов любого ранга недостаточен для того, чтобы категоризировать проект как международный хотя бы потому, что с ним не связаны сколь-нибудь существенные изменения, которые не могли бы быть инициированы и реализованы национальными кадрами соответствующей квалификации. Иностранное лицо из числа высшего руководства проекта, например менеджер или куратор (спонсор) проекта, может перевести проект из одной категории в другую, но не определяет ее самим фактом своего участия в нем. С точки зрения управления проектом наличие иностранных специалистов не предопределяет потребность в специальных компетенциях, кроме, пожалуй, умения коммуницировать на иностранном языке, что сегодня является общекультурным навыком. Следовательно, отнесение проекта к категории «международный» по этому признаку, т.е. выделение одноименного подмножества из множества проектов, не имеет оснований, так как не обусловлено особенностями обращения с ним, т.е. управления проектом. Однако привлечение к реализации проекта иностранных хозяйствующих субъектов, напротив, «автоматически» обуславливает изменения во всех функциональных областях проекта (на это указывает выражение внешнего планирования) и, как

следствие, возникновение потребности в управленческих компетенциях, дополнительных к тем, которые типичны для международных проектов.

Литература

1. Хигни Дж. Основы проектного менеджмента. Классическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018, 270 с.
2. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. 248 с.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004, 472 с.
4. Хэлдман К. Управление проектами. Быстрый старт. М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. 352 с.
5. Picciotto Robert Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 8. P. 474—485; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002> (дата обращения 10.06.2021).
6. Musawir Ata ul [etc.] Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review / Ata ul Musawir, Saipol Bari Abd-Karim, Mohd Suhaimi Mohd-Danuri. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 1. P. 1—16; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007> (дата обращения 10.06.2021).
7. Lannon John, Walsh John N. Project facilitation as an active response to tensions in international development programmes. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 8. P. 486—499; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.002> (дата обращения 10.06.2021).
8. Lavagnon A. Ika [etc.]. When project management meets international development, what can we learn? / A. Ika Lavagnon, Jonas Soderlund, T. Munro Lauchlan, Paolo Landoni. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 8. P. 469—473; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004> (дата обращения 10.06.2021).

9. Lavagnon A. Ika [etc.]. Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda / A. Ika Lavagnon, Jonas Söderlund, T. Munro Lauchlan, Paolo Landoni. International Journal of Project Management, 2020. Vol. 38, № 8. P. 548—558; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005> (дата обращения 10.06.2021).

10. Fonseca de Melo J. Júlio César [etc.]. From open innovation projects to open innovation project management capabilities: A process-based approach / Júlio César Fonseca de Melo, Mario Sergio Salerno, Jonathan Simões Freitas, Raoni Barros Bagnob, Vinicius Chagas Brasila. International Journal of Project Management, 2020, Vol. 38, № 5. P. 278—290; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.006> (дата обращения 10.06.2021).

11. Klessova Svetlana [etc.]. Structuring inter-organizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration / Svetlana Klessova, Catherine Thomas, Sebastian Engell. International Journal of Project Management, 2020. Vol. 38, № 5. P. 291—306; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.008> (дата обращения 10.06.2021).

12. Вайдман М. Сравнительный глоссарий терминов по управлению проектами. Т.1. М.: p.m.Office, 2007, 608 с.

13. Вайдман М. Сравнительный глоссарий терминов по управлению проектами. Т.2. М.: p.m.Office, 2007, 524 с.

14. Краснов Ю.К. Юридическое сопровождение международных проектов: уч. пособие. М.: МГИМО-Университет, 2017, 161 с.

15. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. М.: ТК Велби, 2004, 448 с.

16. Конвенция ООН о договорах международной купли-продажи товаров (Вена, 11 апреля 1980 г.). URL: <https://www.iodine.ru/upload/iblock/da8/da84f1107a422a749097f7da532adbde.pdf> (дата обращения 10.06.2021).

17. Маркс К. Введение (Из экономических рукописей 1857—1858 годов) // Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. 2-е изд., Т. 12. М.: Политиздат, 1958. С. 709—738; URL: <https://www.marxists.org/russkij/marx/cw/t12.pdf> (дата обращения 10.06.2021).

www.marxists.org/russkij/marx/cw/t12.pdf (дата обращения 10.06.2021).

Поступила 11.06.2021

Олейник Сергей Павлович — кандидат физико-математических наук, доцент, зав. кафедрой «Маркетинг и управление проектами» НИУ МИЭТ (124498 Москва Зеленоград пл. Шокина, д.1), 0111959sp@mail.ru

Матына Лариса Ивановна — кандидат технических наук, доцент, доцент Института перспективных материалов и технологий НИУ МИЭТ, (124498 Москва Зеленоград пл. Шокина, д.1), 0111959sp@mail.ru

References

1. Higni Dzh. Osnovy proektnogo menedzhmenta. Klassicheskoe rukovodstvo. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2018, 270 s.

2. Bogdanov V. Upravlenie proektami. Korporativnaja sistema — shag za shagom. M.: Mann, Ivanov i Farber, 2012. 248 s.

3. Archibal'd R. Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami. M.: Kompanija AjTi; DMK Press, 2004, 472 s.

4. Hjeldman K. Upravlenie proektami. Bystryj start. M.: DMK Press; Akademija AjTi, 2008. 352 s.

5. Picciotto Robert Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. International Journal of Project Management, 2020. Vol. 38, № 8. P. 474—485; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002> (дата обращения 10.06.2021).

6. Musawir Ata ul [etc.] Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review / Ata ul Musawir, Saipol Bari Abd-Karim, Mohd Suhaimi Mohd-Danuri. International Journal of Project Management, 2020. Vol. 38, № 1. P. 1—16; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007> (дата обращения 10.06.2021).

7. Lannon John, Walsh John N. Project facilitation as an active response to tensions in international development programmes. International Journal of Project Management, 2020. Vol. 38, № 8. R. 486—499; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.006> (дата обращения 10.06.2021).

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.002> (data obrashhenija 10.06.2021).

8. Lavagnon A. Ika [etc.]. When project management meets international development, what can we learn? / A. Ika Lavagnon, Jonas Soderlund, T. Munro Lauchlan, Paolo Landoni. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 8. P. 469—473; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004> (data obrashhenija 10.06.2021).

9. Lavagnon A. Ika [etc.]. Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda / A. Ika Lavagnon, Jonas Söderlund, T. Munro Lauchlan, Paolo Landoni. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 8. P. 548—558; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005> (data obrashhenija 10.06.2021).

10. Fonseca deMelo Júlio César [etc.]. From open innovation projects to open innovation project management capabilities: A process-based approach / Júlio César Fonseca deMelo, Mario Sergio Salerno, Jonathan Simões Freitasb, Raoni Barros Bagnob, Vinicius Chagas Brasila. *International Journal of Project Management*, 2020, Vol. 38, № 5. P. 278—290; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.006> (data obrashhenija 10.06.2021).

11. Klessova Svetlana [etc.]. Structuring inter-organizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration / Svetlana Klessova, Catherine Thomas, Sebastian Engell. *International Journal of Project Management*, 2020. Vol. 38, № 5. P. 291—306; URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.008> (data obrashhenija 10.06.2021).

12. Vajdman M. *Sravnitel'nyj glossarij terminov po upravleniju proektami*. T.1. M.: p.m.Office, 2007, 608 s.

13. Vajdman M. *Sravnitel'nyj glossarij terminov po upravleniju proektami*. T.2. M.: p.m.Office, 2007, 524 s.

14. Krasnov Ju.K. *Juridicheskoe soprovozhdenie mezhdunarodnyh proektov: uch. Posobie*. M.: MGIMO-Universitet, 2017, 161 s.

15. *Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii: v 3 ch.* M.: TK Velbi, 2004, 448 s.

16. Konvencija OON o dogovorah mezhduna-

rodnoj kupli-prodazhi tovarov (Vena, 11 aprelja 1980 g.). URL: <https://www.iodine.ru/upload/iblock/da8/da84f1107a422a749097f7da532adbde.pdf> (data obrashhenija 10.06.2021).

17. Marks K. *Vvedenie (Iz jekonomicheskikh rukopisej 1857—1858 godov)* // Marks K., Jengel's F. *Sobranie sochinenij*. 2-e izd., T. 12. M.: Politizdat, 1958. S. 709—738; URL: <https://www.marxists.org/russkij/marx/cw/t12.pdf> (data obrashhenija 10.06.2021).

Submitted 11.06.2021

Oleinik Sergey Pavlovich, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head Department of Marketing and Project Management, National Research University of Electronic Technology (124498 Moscow Zelenograd sq. Shokina, 1), 0111959sp@mail.ru

Latyna Larisa Ivanovna, Candidate of Technical Sciences, Assistant Professor, Associate Professor at the Institute for Advanced Materials and Technologies, National Research University of Electronic Technology (124498 Moscow Zelenograd sq. Shokina, 1), 0111959sp@mail.ru