УДК: 005.8(045)

М.Д. Гуменюк

DOI: 10.36919/2312-7812.2.2020.71

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТІВ: ФУНКЦІЇ, ЕТАПИ, СКЛАДОВІ

У роботі розглядається тема формування проекту при сучасних умовах проектної діяльності. Автор за допомогою дослідження популярних думок на дану тему намагався сконструювати інтеграційну модель складових проекту. У статті проведено систематизацію та аналіз функцій, етапів та складових формування проекту в сучасних умовах проектної діяльності. Були розглянуті такі функції формування проекту, як ініціації та планування, які з позиції автора необхідно віднести до статутно-задокументованої складової проекту, і функції виконання, аналізу, управління, завершення та відповідні до них етапи та складові, за якими розробляється процесна реалізація проекту.

Були виділенні інноваційна та маркетингова складові для адаптації проекту до сучасних умов ринку, а також підскладові організаційної складової, як менеджмент змін та контроль змін, управління ризиками, управління ресурсами та розкладом і управління документацією. Вказано на необхідність відповідності цілей проекту принципам SMART: бути конкретними, вимірними, досяжними, доречними та обмеженими у часі. У роботі зазначається, що процесну, фінансову та організаційні складові необхідно ставити на рівні позиції, щоб залишатись релевантним в умовах сучасного ринку. Надано визначення етапам проекту. Було вказано на відмінність місії від цілі проекту та важливість розмежування складових проекту з метою їх органічної взаємодії між собою.

За результатами дослідження було виведено, що для успішності сучасного проекту необхідно мати інтеграційну модель складових проекту, тобто його складові мають інтегруватися один з одним. Також вказано, що необхідно витрачати більше часу на структурування ризиків проекту, важливість достатньої деталізації складових проекту, не дрібнити та не укрупнювати складові для успішного формування та реалізації проекту.

The article addresses the topic of project formation, under modern conditions of project management. The authors, using the study of popular thoughts on this topic, tried to construct an integration model of the project components. The article provides the systematization and analysis of functions, stages and components of project formation in modern conditions of project management. The functions of project formation that were considered include functions such as initiation and planning, which from the author's point of view should be attributed to the statutory-documented component of the project, and functions of implementation, analysis, management, completion and corresponding to them stages and components.

Innovative and marketing components were identified to make the project adapt to modern market conditions. As well as subcomponents of the organizational component, such as change management and change control, risk management, resource and schedule management and documentation management. Highlighted the importance of project objectives to correspond with the principles of SMART: to be specific, measurable, attainable, relevant and time bound. The paper notes that the process, financial and organizational components must be placed at the same level to remain relevant in today's market. Definitions of project stages are given. Were pointed out the difference between the mission and the goal of the project and the importance of distinguishing the components of the project so that they interact organically with each other.

According to the results of the study, it was concluded that for the success of a modern project it is necessary to have an integration model of the project components, so its components must

integrate with each other. It is also stated that it is necessary to spend more time on structuring the risks of the project, on the importance of sufficient detailing of the project components, not to split up them too much and enlarge the components for the successful formation and implementation of the project.

Ключові слова: проект, складові проекту, етапи формування проекту, функції процесної реалізації проекту, проектна діяльність.

Ключові слова: Project, project components, stages of project formation, functions of project process implementation, project management.

Постановка проблеми. Уміння правильно сформувати проект в умовах сьогодення є однією з визначальних характеристик кваліфікованого спеціаліста будь-якої сфери. Проектна діяльність нині глибоко інтегрувалась у господарські процеси суб'єктів ринку. Здатність правильно компонувати між собою усі складові елементи проекту прирівнюється до навичок користуватись комп'ютером. Зазвичай прийнято вважати, що термін «проект» включає у себе лише оформлення певної документації, та застосовується переважно в технічній сфері. Однак, задля збереження принципу релевантності діяльності будь-яких економічних суб'єктів, цей термін почали використовувати в різних напрямках діяльності. Тим самим це розширило саме розуміння «проекту» та «проектної діяльності». Поряд із цим розвивались етапи та складові проекту при його формуванні. Вони виступають безпосередньо ядром будь-якого проекту та детермінують його успішність. У даній статті була здійснена спроба розкрити сутність формування проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потрібно зазначити, що з питань трактування сутності та деталізації етапів формування проектів існує значна кількість думок. Поряд з тим, заслуговують уваги праці таких вчених: Н. Яковлева, В. Аньшина, О.Ільїна, І. Туккель, А. Суріна, Н. Культіна, В. Калінінської, І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге, А. Ковалевської, О. Бекетова, І. Гонтарєва, С. Архіпенкова, А. Маслобоева, В. Максимова, Е. Уотт, Р. Мілутновіч, Б. Стошіч та ін. Однак присутні різнонаправлені точки зору та авторські позиції щодо зазначених проблем, тому виникає потреба у проведенні подальшого уточнення сутності та порядку формування проектів.

Метою дослідження є розкриття процедур формування сучасного проекту через процесну його реалізацію, функцій проектів та притаманних їм етапів та складових, виявлення органічної взаємодії та місць конфронтації складових сучасного проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На даний час не існує єдиного розуміння лексеми «проект» та його складових. Для прикладу, Н.Ф. Яковлева визначає проект, як : «обмежену в часі діяльність, представлену у вигляді заходів, направлену на вирішення соціально значимої проблеми і досягнення визначених цілей, які включають отримання очікуваних результатів шляхом вирішення зв'язаних ціллю задач, забезпечення необхідними ресурсами і керовану, на основі постійного моніторингу діяльності і її результатів, з врахуванням можливих ризиків» [1, с. 14].

В. М. Аньшин, наводить більш конкретніше визначення: «Проект — цілеспрямоване, заздалегідь опрацьоване і заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання» [2, с. 13]. Як бачимо, дане визначення в силу наявної конкретизації, дещо обмежує сферу застосування терміну.

Англійська Асоціація проект-менеджерів визначає проект, як певний захід, де основними складовими виступають цілі та «часто включаються вимоги по часу, вартості та якості результатів, що досягаються» [3, с. 60].

Зарубіжна консалтингова організація «Elite executive» визначає наступні складові проекту: «документування сфери застосування, критерії успіху реалізації та оцінки, товарно-матеріальні ресурси, структуру декомпозиції робіт, розклад робіт, бюджет, якість, план людських ресурсів, список зацікавлених сторін, зв'язки, ризики, план закупівель» [4, с. 1].

На противагу вище згаданим можна привести перелік складових проекту за Н.Ф. Яковлевою — « тема проекту, актуальність проблеми, об'єкт дослідження, предмет дослідження, ціль проекту, задачі проекту, гіпотеза, основна ідея проекту, учасники та цільова група, етапи і календарний план, бюджет проекту, очікуваний результати, ризики і заходи по їх зниженню, перспектива розвитку проекту і відповідно автори проекту» [1, с. 27].

Бачимо, що трактування складових проекту має дещо різний характер, в силу конкретизації певного елемента. Наведений перелік від організації «Elite executive» має такий елемент, як «критерії успіху реалізації та оцінки», що передбачає розробку певних метрик для виявлення змін. У переліку Н.Ф. Яковлевої має місце «очікуваний результат»; більша увага приділяється саме опису проекту, який повинен бути у кінці.

При формуванні проекту необхідно акупукуртно розставляти пріоритети при розробці певних етапів проекту для його успішної реалізації і отримання очікуваного результату. Тому важливо притримуватися процесної реалізації проекту, яка розробляється за наступними функціями: ініціації, планування, виконання, аналіз, управління, завершення. [5, с. 190-191].

Початковим етапом є прийняття рішення про виконання проекту, що якраз включає функцію ініціації. Елементом цієї функції виступає ідентифікація проблеми, за для вирішення якої відбувається формування проекту. Даний елемент передбачає визначення :

- наявної ситуації;
- того, чому виникла дана проблема;
- ретроспективи на минулі проекти;
- того, до чого може привести дана ситуація, що склалась.

Проблема не має як такого обмеження в сфері виникнення. Вона може мати будь-який характер. Даний елемент потрібний для того, щоб визначити межі проекту, адже будь-який, навіть найінноваційніший проект, не може бути реалізований у всіх сферах діяльності. Даний елемент за візуальною інтерпретацією може знаходитись у центрі проекту.

Автор вважає, що актуальність, у даному випадку, справді варто виділяти окремим елементом проекту та включати його до функції ініціалізації, оскільки він дозволяє характеризувати проект за ознакою відповідності сучасному середовищу. Однак, потрібно зазначити, що актуальність, повинна виходити з проблеми, яка існує. І, відповідно, трактуватись актуальність повинна через призму проблеми, тобто не як окрема категорія в контексті проектної діяльності. Ідентифікація вектору сфери проекту, виявляється саме через актуальність. Для прикладу візьмемо «запуск виробництва калькуляторів» це масштабний проект, який буде мати досить значний бюджет та виділення великих виробничих потужностей, однак чи буде воно актуальними для

підприємства нині. Іншими словами, актуально виробляти калькулятори в комп'ютерну епоху? Звичайно, ні.

Даний елемент проекту відповідає, такому процесу, як дослідження, аналіз середовища внутрішнього та зовнішнього. Проміжним елементом між проблемою та актуальністю є дерево рішень. Зазвичай, саме з багатоальтернативних варіантів починається вирішення проблеми. Актуальність виступає першим фільтром, через який «пропускають» варіанти.

Наступним етапом є визначення цілей і показників успіху проекту, формулювання завдань для досягнення поставлених цілей.

Першим елементом функції планування є місія — це генеральна мета проекту, чітко виражена причина його існування. Вона деталізує статус проекту, забезпечує орієнтири для визначення цілей наступних рівнів, а також стратегій на різних організаційних рівнях. Кажуть також, що місія — це головне завдання проекту, з точки зору його майбутніх основних послуг або виробів, його найважливіших ринків і конкурентних технологій [6, с. 36].

Тут можемо також відмітити, що дуже багато менеджерів, які займаються проектною діяльністю, включають місію в ціль. На думку автора, це не зовсім коректно. Місія виступає соціальною складовою проекту і дозволяє зрозуміти те, що стає можливим у суспільстві завдяки реалізації даного проекту, і, відповідно, трактує більш альтруїстичну філософію. Ціль має дещо меркантильну основу, а саме передбачає за рахунок реалізації проекту збільшення певних показників, які забезпечують вигоду суб'єкта господарювання. Зокрема, в економічній сфері це може бути збільшення частки ринку, обсягів збуту; для менеджменту — збільшення продуктивності персоналу, оптимізацію робочого часу тощо.

Будь-який проект повинен мати певну долю інноваційності. Саме такий елемент, як основна ідея, — виступає тою інноваційною складовою, яку несе у собі даний захід. Ця складова проекту відповідає на питання, чи варто реалізовувати даний проект? Чи несе він у собі якусь цінність?

Цілі проекту виступають детермінантами бажаного абстрактного результату в кількісно-якісному просторі. Будь-яка ціль проекту повинна бути чітко визначена та відповідати принципам SMART. Відповідно до даної моделі кожна ціль має відповідати п'яти ключовим параметрам:

S — Specific — бути конкретною;

M — Measurable — бути вимірною;

A — Attainable — бути досяжною;

R — Relevant — бути доречною;

T — Time bound — бути обмеженою в часі [7, с. 135].

У результаті будується дерево цілей проекту та, відповідно до цього, цілі поділяють на стратегічні і тактичні. Базою для формування більшості структур проекту є ієрархічна побудова його цілей. Одним з найбільш відомих способів формування і аналізу таких структур проекту є метод ПАТЕРН, який набув широкого поширення, а його елементи використовуються і в інших методиках. PATTERN - Planning Assistance Through Technical Evaluation from Relevant Number — допомога планування за допомогою значущих показників технічної оцінки [8, с. 47-48].

На основі цілей складаються параметризовані задачі. Потрібно зазначити, що необхідно відділяти поняття цілей та задач проекту. Задачі проекту є дуже близькими до цілей, тому що підпорядковуються їм. Задача — це спеціальний мікроконтакт при

досягненні мети. Також ми вважаємо, що недоцільно розмежовувати такі складові проекту, як задачі та цілі. Така гіпердиференціація та розпорошеність елементів лише заплутує проект-менеджерів. Задачі, на думку автора, доцільніше ототожнювати з процесами в проектах.

Автор вважає, що усі вище перераховані елементи функцій ініціації та планування проекту слід віднести до статутного-задокументованої складової проекту.

Третім етапом у формуванні проекту є реалізація функції виконання, а саме організація людей і інших ресурсів певним чином для виконання завдань, зафіксованих в плані проекту.

Етапи - це концептуальні складові, що являють собою сукупність певних дій, які прямо визначають реалізацію проекту. Вони повинні бути добре продумані, проте виконання певного етапу повинно бути пов'язане з реалізацією певної підзадачі, загальної структури проекту.

Учасники проекту повинні поділятися на залежних та незалежних. До перших потрібно відносити саме команду та керівництво, тих, хто зацікавлений в проекті і бере участь в безпосередній його реалізації. Незалежні — це ті особи, які виступають в ролі деякої «наглядової ради». Їхнім основним завданням є тверезий погляд на проект, що дуже допомагає розширити спектр планування та вчасно побачити незаплановані події під час життя проекту.

План учасників повинен включати визначення проектних ролей, обов'язків, структури організаційної звітності, потреб у навчанні, планування переходів та процесів, а також процедур управління персоналом проекту.

Зв'язки — це ще один структурний елемент, що відповідає обміну інформацією як в межах проекту, так і поза ним та відноситься до функції виконання. Усі проектні комунікації керуються через формальний процес. Зв'язки допомагають реалізовувати необхідні процеси для забезпечення своєчасності та відповідності дій шляхом: збору, розповсюдження, зберігання та розпорядження інформацією про проект.

Бюджет, ресурси, терміни — це ресурсна складова проекту. Вона є основною дилемою для проєкт-менеджера. Згадуємо трикутник менеджера [9, с. 29], який дуже вдало показує, наскільки важливі правильні маневрування учасників у процесі оптимізації усіх процесів проекту. Ресурси перерозподіляються на основі життєвого циклу проекту.

Наступним етапом є виконання функції аналізу, а саме зіставлення плану виконання проекту поставленим цілям, прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних заходів.

Дуже важливим елементом проекту та функції аналізу є допущення та обмеження. Вони допомагають визначити відповідність етапів цілям проекту та рівень його продуманості в цілому. Ними будемо вважати деякі елементи, що мають прямий вплив на досягнення успіху проекту, але в той же час, не можуть керуватися учасниками або керівниками проекту.

Визначення допущень дає змогу зрозуміти направленість проекту, чи не є він занадто оптимістичний або песимістичний. Допущення, як правило, пов'язані із критеріями приймання проекту та ризиками. До критеріїв оцінювання проекту, відносять:

- кількісні показники : вимір результативності, ефективності;
- якісні: значимості, сила та вектор [10, с. 50]

Оцінка ризиків виступає індикатором впливу непередбачуваних подій під час реалізації проекту. Треба зауважити, що даний елемент відіграє значну роль в сучасному

динамічному середовищі. Ризики можуть виникнути на будь-якому етапі, у будь-якому процесі. Виходячи з такої неоднозначної природи, групувати їх досить складно. Вони можуть стосуватись : кадрової, технологічної, комерційної, виробничої сфери тощо. Зазвичай ризики виявляються за допомогою моделювання певних ситуації. Вони є невід'ємною частиною, адже завдяки їх дослідженню, спонукають розробників покращувати проект [11, с. 176-177].

Визначення виду коригувальних заходів, їх узгодження, затвердження і застосування відноситься до функції управління. І на даному етапі важливу роль відіграє організаційна складова.

Організаційна складова ґрунтується на менеджменті, і відповідно до цього, вважаємо за доцільне виділити наступні підскладові [12]:

- менеджмент змін та контроль змін — структурований підхід до зміни переходу осіб, колективів та організацій від поточного стану до бажаного майбутнього стану. Управління змінами складається з ідентифікації, аналізу та координування запропонованих змін. Контроль змін здійснюється за допомогою формального процесу, що включає процедури для всіх предметів, які можуть впливати на обсяг, графік та вартість проекту;

- управління ризиками, складається з виявлення, аналізу, планування, відстеження, контролю та повідомлення про загрози успішного втілення та функціонування проекту. Усі ризики проекту повинні бути керовані за допомогою формального процесу, який включає в себе процес пом'якшення або усунення негативних наслідків для проекту, розроблення планів на випадок надзвичайних ситуацій, щоб зменшити вплив на графік, масштаби або витрати, якщо ризик виникне;

- управління ресурсами та розкладом; являє собою основу для здійснення своєчасного завершення проекту. Цей елемент включає такі пункти, як інструменти, які будуть використані для управління графіком та розподілення ресурсів;

- управління документацією; складається з відстеження та координування сховищ проектних документів та інформації. Усі проектні документи повинні керуватися та відстежуватись через офіційний процес, який забезпечує послідовний стиль та підхід до створення, оновлення, затвердження та відстеження документів.

Важливою складовою частиною проекту є економічна складова, оскільки вона «розблоковує» кошти на проект, що були виділені. Її особливістю є опис витрат, що виділяються чітко під ціль. Ця складова також відповідає за окреслення реалістичних термінів витрат. Як свідчить досвід великих холдингів, впровадження проекту приблизно в першому кварталі відбувається повільно, оскільки дуже часто існує проблема формування короткозорих бюджетів. Це вдало ілюструє теперішня ситуація, коли виділення коштів на певний проект недостатнє в силу непрорахованості ситуації. Це дуже небезпечно для проектів, тому що тягне за собою дорогі помилки. Бюджетування показує пріоритетні точки проекту.

Автор вважає, що в умовах сучасної дійсності варто виокремити інноваційну та маркетингову складову проекту, остання з яких є дещо перехідною між організаційною та економічною. Чому, на думку автора думку, вона заслуговує виокремлення? Тому що на певних етапах проекту так чи інакше присутній маркетинг у різних його проявах. На етапі ініціювання — це залучення уваги керівництва, переконання фінансового відділу, про доцільність інвестування коштів в проект. Також в склад маркетингової складової, також входить мотивація команд проекту, це дуже важливо. Саме тут можемо спостерігати таку біполярність явища «проекту». Оскільки управління

ризиками, покликане «повертати до реальності» команду проекту, а маркетингова складова, навпаки — «запалювати», це ще раз підтверджує складність побудови проекту.

Інноваційна складова, як згадувалось раніше, — переходить в основну ідею. Її варто чіткіше ідентифікувати та виділяти з структурної складовою, і не варто ототожнювати дане поняття з інноваційним управлінням. Тому що, як вказано в Wintage, : «Більшість заходів у сучасному діловому світі організовані в проектах, але не існує універсальної проектною процедури, яка б відповідала всім організаціям. Інновації в основному реалізуються через проекти. Оскільки концептуальне визначення проекту — це новий спосіб робити щось...» [13, с. 66].

Всі ці управлінські заходи будуть сприяти вдалому підведенню проекту до завершення та виконання відповідної функції, яка дозволить формалізувати виконання проекту, задокументувати та підвести підсумки.

Нині, поряд із неймовірно динамічним, ризикованим та невизначеним ринком, важливим є розуміння складових проекту через призму сучасності. Це включає в себе додавання до автентичних складових інноваційних, які можна виокремити в силу сьогоденної дійсності.

Висновки. Таким чином, розглядаючи різні точки зору, ми прийшли до висновку, щоб проект в сучасних умовах був успішний, його складові повинні - органічно інтегруватись одна з одною. Для того, щоб складові проекту органічно взаємодіяли, потрібно чітко розмежовувати їхню суть, у протилежному випадку це загрожує в подальшій діяльності підприємству дорогими помилками, а можливо, і «згортанням» проекту.

Структура проекту дуже складна в умовах сучасності і потребує більш чіткого виділення нових складових, таких як маркетингова та інноваційна. Це відіграє велику роль в оптимізації проекту, при наявній дійсності, підвищує рівень адекватності проекту до умов середовища існування

Також, в силу динамізму середовища, потрібно більшу увагу приділяти структуризації ризиків; значне «подрібнення складових проекту» призводить до значної деталізації та перегруженості інформацією та, на противагу, значне укрупнення складових проекту, обмежує. Структурувати проект можна через призму багатьох сфер, однак ізолювано розглядати елементи є помилкою.

Для того, щоб проект мав високий рівень релевантності, середовищу існування, потрібно виділяти та ставити на рівні позиції як процесну складову та фінансову, так і організаційну та інноваційну. Це пояснюється тим, що у кожного проекту є свій споживач, а в умовах оцифрування він став більш усвідомленим, і шукає не лише економічну вигоду, а й — суспільну. Також, зауважимо, що дана тема потребує подальших глибоких досліджень, направлених на структуризацію проектів.

1. Яковлева Н.Ф. Проектная деятельность в образовательном учреждении : учеб. пособие. 2-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2014. 144с.;
2. Под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной Управление проектами: фундаментальный курс /. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013;
3. И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин Управление Инновационными проектами: учебник. 2-е. изд., дор // Под ред. проф. И. Л. Туккеля. СПб. : БХВ-Петербург, 2017. 416с.: ил. (Учебная литература для вузов);
4. Project Management Plan — The 12 Core Components. URL: <https://www.projectengineer.net/project-management-plan-the-12-core-components/> (дата звернення: 29.05.2020);
5. Калининская В. В. Анализ процессной структуры проекта Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург) УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ. № 6. 2017. URL: https://sziu.ranepa.ru/images/nauka/ac_2017_6.pdf (дата звернення: 29.05.2020); 6. *Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. с. 664; 7. *Ковалевська А.В. Бекетова О.М.* ІНСТРУМЕНТИ ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, випуск 50, 2015. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/se_2015_2_17.pdf (дата звернення: 29.05.2020); 8. *Гонтарева І. В.* Управління проектами. Підручник / І. В. Гонтарева. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444с.; 9. *С. Архипенков* Лекции по управлению программными проектами 2009 Москва. URL: https://ita.sibsutis.ru/sites/csc.sibsutis.ru/files/courses/trpo/sw_project_management.pdf (дата звернення: 29.05.2020); 10. *А.В. Маслобоев, В.В. Максимова.* Метод и технология комплексной оценки эффективности инноваций на начальных этапах жизненного цикла на основе математического аппарата теории нечетких множеств.— Сборник научных трудов, 2010. с.50-66.; 11. *A. Watt* Project Management. URL: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-16-risk-management-planning-project-management/> (дата звернення: 29.05.2020); 12. Organization Management - Meaning, Need and its Features. URL: <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> (дата звернення: 29.05.2020); 13. *R. Milutnović, B. Stožić* 69 Key Elements of Innovation Project Management in Services. University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences: Management Journal for Theory and Practice Management 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/313627654_Key_Elements_of_Innovation_Project_Management_in_Services (дата звернення: 29.05.2020).

1. *Yakovleva N.F.* Project activities in an educational institution: textbook. allowance. 2nd ed., Erased. M.: FLINT, 2014 . p. 144 . (In Russian); 2. *Ed. V. M. Anshina, O. N. Ilyina.* Project Management: A Fundamental Course. M.: Publishing. House of the Higher School of Economics, 2013 (In Russian); 3. *I. L. Tukkel, A. V. Surina, N. B. Kultin* Management of Innovative Projects: a textbook. 2nd. ed., dor // Ed. prof. I. L. Tukkel. SPb. : BHV-Petersburg, 2017. p.416. : ill. (Textbooks for universities) (In Russian); 4. Project Management Plan - The 12 Core Components. Retrieved from: <https://www.projectengineer.net/project-management-plan-the-12-core-components/> (accessed: 29May2020); 5. *Kalininskaya V.V.* Analysis of the process structure of the project North-West Institute of Management - RANEPa branch (St. Petersburg) MANAGEMENT ADVICE. No. 6. 2017. Retrieved from: https://sziu.ranepa.ru/images/nauka/ac_2017_6.pdf (accessed: 29May2020) (In Russian); 6. *Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G.* Project Management: Textbook / Under the General. ed. I.I. Masuria 2nd ed. M. : Omega-L, 2004. p. 664 (In Russian); 7. *Kovalevska A.V. Beketova O.M.* INSTRUMENTS OF INSTALLATION AT FEDERAL APPLICATIONS: METHODOLOGICAL ASPECT SOCIAL ECONOMY, issue 50, 2015. Retrieved from: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/se_2015_2_17.pdf (accessed: 29May2020) (In Ukrainian); 8. *Gontareva I. B.* Project Management. Pidruchnik / I. V. Gontareva. Kharkiv: View. KHNEU, 2011. 444 p. (In Ukrainian); 9. *S. Arkhipenkov* Lectures on software project management 2009 Moscow. Retrieved from: https://ita.sibsutis.ru/sites/csc.sibsutis.ru/files/courses/trpo/sw_project_management.pdf (accessed: 29May2020) (In Russian); 10. *A.V. Masloboev, V.V. Maksimova.* Method and technology for a comprehensive assessment of the effectiveness of innovations at the initial stages of the life cycle based on the mathematical apparatus of the theory of fuzzy sets. Collection of scientific papers, 2010. pp. 50-66. (In Russian); 11. *A. Watt* Project Management. Retrieved from: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-16-risk-management-planning-project-management/> (accessed: 29May2020); 12. Organization Management - Meaning, Need and its Features. Retrieved from: <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> (accessed: 29May2020) 13. *R. Milutnović, B. Stožić* 69 Key Elements of Innovation Project Management in Services. University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences: Management Journal for Theory and Practice Management 2013. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/313627654_Key_Elements_of_Innovation_Project_Management_in_Services (accessed: 29May2020).