

Экономические системы. 2026. Том 19, № 3. С. 251–263.
Economic Systems. 2026;19(3):251-263.



Научная статья
УДК 338

5.2.6 – Менеджмент

<https://doi.org/10.29030/2309-2076-2026-19-3-251-263>

Проектный подход в развитии российской промышленности

Денис Леонидович Палеев¹✉, Михаил Александрович Бондарь²

^{1, 2} Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ paleev-dl@rudn.ru

Аннотация. Инструменты проектного менеджмента плотно вошли в практику современных предприятий и государственных структур. Комплексный характер проектного управления требует одновременного решения множества задач. Это создание проектных организационных структур, импортозамещение специализированного программного обеспечения (ПО) и его интеграция в существующую информационную среду предприятия, формирование корпоративных регламентов работы. Для России указанные задачи требуется решать в условиях трансформации стратегии развития страны и изменения управленческой культуры, что создает дополнительные сложности. В статье рассматриваются эти проблемы и возможные средства их решения.

Ключевые слова: проекты, проектный менеджмент, импортозамещение, бизнес-процессы, программное обеспечение, информационные технологии, IT

Для цитирования: Палеев Д.Л., Бондарь М.А. Проектный подход в развитии российской промышленности // Экономические системы. 2026. Том 19, № 3. С. 251–263. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-251-263.

Благодарность. Статья подготовлена в рамках инициативной научно-исследовательской работы № 061612-0-000 на тему «Направления развития российской промышленности в условиях достижения технологического суверенитета», выполняемой на базе кафедры национальной экономики экономического факультета РУДН.

Original article

The project approach in the development of Russian industry

Denis L. Paleev¹✉, Mikhail A. Bondar²

^{1, 2} Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

✉ paleev-dl@rudn.ru

Abstract. Project management tools are firmly embedded in the practice of modern enterprises and government agencies. The complex nature of project management requires the simultaneous solution of many tasks. These include the creation of project organizational structures, import substitution of specialized software and its integration into the existing information environment of the enterprise, and the formation of corporate work regulations. For Russia, these tasks need to be solved in the context of a transformation of the country's development strategy and a change in management culture, which creates additional difficulties. The article discusses these problems and possible solutions.

Keywords: projects, project management, import substitution, business processes, software, information technology, IT

For citation: Paleev D.L., Bondar M.A. The project approach in the development of Russian industry. *Economic Systems*. 2026;19(3): 251-263. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-3-251-263.

Acknowledgement. The article has been prepared within the framework of initiative research work No. 061612-0-000 entitled "Directions of the Russian Industry Development in the Context of Achieving Technological Sovereignty", carried out on the basis of the National Economy Department, Faculty of Economics, RUDN University.

Введение

Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» главной целью ставит «формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики государства от экспортно-сырьевого типа развития к инновационному типу развития». Это ориентирует предприятия на реализацию различных инвестиционных проектов, которые создают новые технологии, активы, обеспечивают расширение текущего бизнеса или формируют новый. На многих предприятиях проектная деятельность из эпизодического явления превращается в непрерывный процесс, требующий специальных методов менеджмента. Изначально проектно-ориентированные компании нуждаются в совершенствовании на основе современных технологий планирования и интеграции процессов стратегического развития с текущей деятельностью в рамках комплексной

информатизации. Примером являются научно-исследовательские и внедренческие проекты, выполнение сложных подрядных работ, иными словами, все работы, требующие нестандартных подходов, исполнение которых нельзя заранее регламентировать и создать инструкцию по выполнению. Согласно определению ГОСТа, «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [1]. Зарубежные руководства по проектному менеджменту (PMI PMBOK, IPMA ICB и др.) содержат похожие определения.

Базовым инструментом управления проектом является календарно-сетевая модель, которая позволяет детально моделировать предстоящие работы. До недавнего времени наиболее известными программными продуктами в этой области являлись MS Project и Oracle Primavera. Однако эффективность использования инструментов проектного менеджмента зависит не только от наличия специального программного обеспечения (ПО), но и от многих других факторов. Не менее важным является создание проектных организационных (матричных) структур, интеграция проектного ПО в информационную среду предприятия, формирование проектной инфраструктуры и т. д. В идеале управление проектами должно стать одним из модулей интегрированной системы ресурсного планирования компании; по такой логике строятся наиболее известные ERP-системы, например SAP.

В простейшем варианте управление отдельными проектами в организации может быть сведено к календарному планированию работ в форме диаграммы Ганта. Однако без интегрированной системы управления ресурсами, проектный менеджмент будет ограничен оптимизацией затрат и сокращением времени реализации отдельных проектов без возможности комплексного управления компанией. Именно дефицит комплексности проектного управления является сдерживающим фактором развития. Особенно это актуально для среднего и крупного бизнеса.

Основная часть

Традиционно проектный менеджмент связывают с достижениями зарубежных компаний. Метод критического пути (CPM), PERT и другие являются заслугами американского и европейского менеджмента. Они не только внедрились эти методы, но и популяризировали их среди широкого круга коммерческих компаний, выпустив свои руководства по проектному менеджменту. В первую очередь это американский PMBOK PMI и европейский IPMA ICB, породившие многочисленные национальные стандарты по управлению проектами, включая российские Требования к компетенциям (НТК) от «Совнет» [2] и ГОСТы серии ИСО 21500 [1].

Сегодня методы проектного менеджмента являются важнейшим элементом системы управления бизнесом, которые существенно повышают точность планирования сроков и стоимости. Они обеспечивают координацию работ между множеством исполнителей, оптимизируют использование ресурсов и позволяют

контролировать ход реализации. С 2014 г. проектное управление активно внедряется на государственном уровне для решения важных народнохозяйственных задач [3, 4, 5, 6]. Вместе с тем существует целый ряд проблем, который препятствует активному внедрению инструментов проектного менеджмента.

Наиболее очевидной проблемой развития после 2022 г. стало замещение импортного ПО на отечественное. Отечественная школа менеджмента имеет длинную историю и во многом она стояла у истоков современных моделей управления. Еще в 1930-х гг. была разработана теория поточной организации работ – прообраз современного календарно-сетевого планирования (КСП). В 1960-х гг. создан Московский научно-исследовательский и проектный институт систем сетевого планирования и управления в промышленности (МНИПИ СПУ) [7], ныне известный как АО «Программпром». Он разрабатывал методы КСП, в том числе метод обобщенных сетевых моделей (аналог PERT). К началу 1980-х гг. с использованием моделей КСП реализовывалось до 20% проектов в стране, при этом на предприятиях существовали группы сетевого управления – прообразы современных проектных команд.

В 1990-е гг. российская наука и производство оказались в сложном положении: переход к рыночным условиям, дефицит финансирования науки на фоне перехода к зарубежным стандартам управления привели к стагнации отечественной школы менеджмента. Управление проектами в организациях стало прочно ассоциироваться с использованием MS Project, Oracle Primavera и ряда других иностранных продуктов, а критерием квалификации менеджеров стал сертификат одной из ведущих мировых организаций проектного менеджмента. Россия стала адаптироваться к зарубежным методам управления, которые зачастую противоречили сложившейся практике. Например, планирование использования персонала в проектной практике связано с применением почасовой ставки оплаты труда, которая в РФ применяется редко. Почасовая ставка повышает эффективность использования ресурсов, но требует перестройки сложившейся системы оплаты в организации и самой логики формирования заработной платы.

Не характерным для РФ является использование матричных структур управления, где проектные менеджеры получают значительные полномочия. Это позволяет преодолеть проблему бюрократизма при принятии решений, а значит, ускорить реализацию проектов. Однако матричные структуры нарушают принцип единоначалия и их внедрение требует длительной подготовительной работы. Необходимо переработать должностные инструкции и исключить двойное подчинение работника функциональным и проектным руководителям.

Следует обеспечить рациональное распределение общих ресурсов между проектами, для чего требуется создать проектный офис и наделить его соответствующими полномочиями для координации проектных работ. Сложности предварительной подготовки приводят к тому, что в России проекты чаще реализуются традиционным способом через плановый отдел с назначением кураторов, а не с помощью выделенных команд под руководством проектных менеджеров. В то

же время переход к проектным оргструктурам активно набирает популярность и сегодня его уже внедряют около 40% российских компаний [8].

Проектный менеджмент следует внедрять на основе комплексного плана развития организации. При этом без четкого понимания целей и активного участия топ-менеджмента невозможно обеспечить необходимые изменения корпоративной культуры и инфраструктуры. Для успешных организаций расходы на внедрение проектного менеджмента выделяются отдельной строкой расходов в плане стратегического развития.

Статистика свидетельствует, что организации, инвестирующие в проектное управление, достигают своих целей в 2,5 раза чаще, чем конкуренты, которые игнорируют совершенствование внутренних процессов [9]. Считается, что до 70% проектов терпят неудачу в первый год работы [10], а проектное управление способно существенно улучшить результаты. По России отмечаются следующие эффекты [8]:

- снижение общих затрат на проект на 27,9%;
- снижение временных затрат руководства на совещания и контроль на 23,4%;
- снижение числа провальных проектов на 20,8%;
- вероятность и тяжесть рисков уменьшаются на 14,7%;
- время вывода продукта на рынок сокращается на 13,7%;
- количество ошибок за счет применения единой технологии сокращается на 11,7%.

Проектный менеджмент создает системность управления, связывает текущую деятельность со стратегическим развитием. Если проект ограничен локальными задачами, то команда не видит его связи с общим развитием, а значит, вероятность принятия неверных решений увеличивается. Компании все больше хотят применять интегрированные проектные решения, которые охватывают весь бизнес и его структурные компоненты. Здесь отечественные ИТ отстают от зарубежных конкурентов. Кроме того, существует Указ Президента о критической и формационной инфраструктуре [11], который обязывает российские компании совершить переход на отечественное ПО в ограниченные сроки.

Сегодня более 64% российских компаний уже используют или внедряют информационные системы управления проектами (ИСУП) [8] при этом больше половины из них отмечают сложности с импортозамещением ИТ-решений. Запрос на полную импортонезависимость нашел отражение при выборе приоритетных направлений развития отечественных компаний. В топ информационных решений входят:

- внедрение ИТ-систем и решений (58,9%);
- организационные мероприятия (37,1%);
- внутренняя цифровая трансформация (36%).

45,2% российских компаний располагают стратегией цифровой трансформации и при этом 40,1% реализуют ее с помощью проектного подхода [8].

Для небольших компаний стали популярны таск-трекеры – программы с функционалом проектного управления, но без серьезных средств интеграции с другими элементами информационной системы предприятия. Часто для них исполь-

зуют облачные технологии (Yandex Tracker, «Мегаплан», «Битрикс24», «План-Фикс», ADVANTA и др.), которые резко сокращают расходы на администрирование. В 2024 г. доля таких программ на рынке составляла 41% [12].

Для более крупного бизнеса требуются комплексные системы, они особенно востребованы в госсекторе (госкорпорации). Такие системы занимают около 50% рынка. Наиболее проблемным сегодня является сегмент отраслевых решений, его доля составляет не более 9%. Это обусловлено отсутствием полноценной замены Oracle Primavera [12].

Для крупных компаний требуется интеграция множества информационных решений, которые часто создавались разными разработчиками и появлялись в организации в разное время в силу текущей необходимости, работники уже привыкли к их функционалу. В таком случае фрагментарная замена каждого модуля тянет за собой проблему его интеграции в существующую информационную систему с соответствующим переобучением персонала, что повышает риски сбоев. Более выгодным становится полная замена всей информационной системы, но сделать это быстро и без сбоев в текущей деятельности крайне сложно. Значительное число крупных компаний практикует одновременное использование отечественных и импортных решений с постепенной заменой последних.

Например, найти замену SAP не смогла даже такая крупная компания, как X5 Retail. Лишившись поддержки от производителя, она вынуждена поддерживать требуемый функционал «заплатками» собственной разработки. В таких случаях в первую очередь пытаются заместить процессы операционного планирования, от которых зависят текущие показатели эффективности, а проектный менеджмент относится к стратегическим аспектам и потому откладывается. Тем не менее проблема постепенно решается: если в 2020 г. отечественные решения занимали 25% рынка, то к 2024 г. доля выросла до 73%, а в области комплексных решений достигла 77%. В сегменте решений для крупного бизнеса и госсектора доля отечественных решений за данный период выросла с 17 до 63% [13].

Приведенные цифры импортозамещения не всегда объективно отражают реальные достижения. Например, простая замена MS Project на отечественный Spider Project или иное ПО формально считается импортозамещением, но является вынужденной мерой и не дает новых возможностей, здесь важна глубина информационной трансформации. Как было сказано выше, для многих компаний импортозамещение превратилось в «импортодополнение», т. е. самостоятельную локальную доработку существующих иностранных программ без возможности серьезного развития. Кроме того, следует учитывать требования информационной безопасности: важно не просто найти отечественный аналог ПО, но и убедиться в его надежности.

Разрешенные варианты импортозамещения содержатся в Едином реестре российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных (реестр отечественного ПО от Минцифры). На конец 2025 г. по классу «Средства управления проектами» там значились 282 позиции (рис. 1).

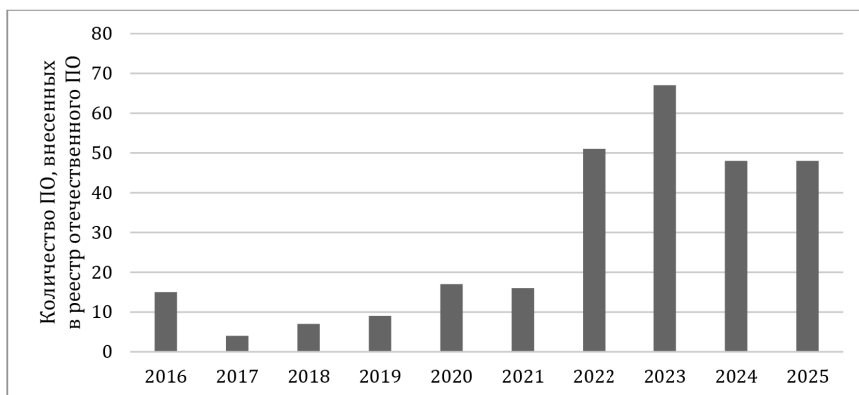


Рисунок 1 – Внесение в госреестр ПО по классу «Средства управления проектами»¹

С одной стороны, активность разработчиков свидетельствует о большом спросе на соответствующее отечественное ПО, особенно после 2022 года (рис. 1). С другой стороны, статистика демонстрирует фрагментированность рынка, где каждая компания стремится решить внутренние задачи и предлагает узкоспециализированные решения, адаптированные к собственным условиям. Мелкие разработчики появились под запрос конкретного пользователя, трансфер их продуктов на рынке предполагает доработку ПО под нужды нового заказчика и интеграцию продукта под его информационную среду. Низкая доля рынка отдельных разработчиков увеличивает накладные расходы, что снижает потенциальную конкурентоспособность и ставит под вопрос их выживание на рынке в перспективе. Росту числа разработчиков ПО во многом способствовали налоговые льготы для IT-сектора, но далее на рынке должны остаться самые успешные. Процесс укрупнения на IT-рынке только начался и пока сложно определить будущих лидеров. Многие потребители пребывают в неопределенности относительно выбора стратегического партнера в своем информационном развитии.

Конечно, существуют крупные российские разработчики, которые предлагают интегрированные ERP-системы. Они поддерживают функции проектного управления (1С:ERP, Галактика ERP, ТУРБО ERP, БЭСТ-5, ВРІІІМ и др.). Установка таких продуктов означает полную трансформацию существующей системы. Кроме того, производители не всегда обеспечивают требуемый уровень кастомизации. Такие решения требуют гарантий на своевременное дальнейшее развитие систем, сервисную поддержку, возможность адаптации под требования пользователя. Конкуренция на рынке хороша до определенного уровня, а дальше она ведет к распылению ресурсов между многочисленными разработчиками. Западный рынок корпоративных решений гораздо более монополизирован, его лидерами в области управления проектами являются Microsoft, Oracle

¹ <https://reestr.digital.gov.ru> (дата обращения: 24.08.2026).

и Jіga, их решения стали своеобразным стандартом, а доверие к отечественному ПО только формируется.

Обычно проблема импортозамещения в проектном менеджменте ограничивается специализированным ПО, но нельзя упускать из вида операционную систему, под которой оно работает. Большинство предприятий традиционно использует для этого MS Windows. Переход на отечественные Astra Linux, Alt Linux, РЕД ОС, Аврору и другие операционные системы возможен, но это уже более радикальный подход, который предполагает замену большинства привычных программных продуктов, включая пользовательские приложения (MS Office), драйвера устройств и т. д. Здесь остро встают проблемы совместимости ПО и гарантии поддержки со стороны разработчиков. В реестре Минцифры сегодня значатся 20 операционных систем, заявленных как потенциальная замена MS Windows, и их выбор представляет для предприятий сложную задачу.

Особого внимания требует вопрос импортозамещения оборудования, на которое устанавливается ПО. Сегодня в нем применяют x86 совместимые процессоры импортного производства, а отечественные Эльбрусы, Байкалы и др. в России в промышленном количестве пока не производятся, а значит, их широкое применение ограничено. Таким образом, говорить о полноценном импортозамещении ПО для управления проектами можно будет только после реализации импортозамещения всех критических элементов информационной системы: оборудования, операционной системы и специализированного ПО. Сегодня импортозамещение в подавляющем большинстве случаев ограничивается только специализированным ПО. Каждое предприятие, которое сейчас инвестирует в информационные технологии, работающие под MS Windows, задумывается о будущей миграции на отечественную операционную систему и процессоры на отечественной архитектуре. Поскольку здесь возникает много вопросов, то появляется закономерное желание не спешить с внедрением нового, ограничиться локальным импортозамещением или небольшими дополнениями импортных программ [12]. Очевидно, что возможности административных мер принуждения здесь ограничены, полноценное информационное развитие требует государственной поддержки планов по созданию отечественной компьютерной техники с требуемыми параметрами, стандартизации функционала и обеспечения взаимозаменяемости операционных систем и иных элементов национальной информационной инфраструктуры.

Отдельной проблемой отечественных предприятий является отсутствие системного проектного менеджмента, который, помимо прикладного ПО, включает разработку корпоративных регламентов, обучение персонала и много других аспектов [15, 16]. Во многих организациях вообще не дошли до стадии планирования ресурсов. В них отдельно существуют календарно-сетевой график работ и итоговая смета проекта. Вопросы о выявлении перегрузок ресурсов и их выравнивании не входят в задачи планирования и решаются в оперативном порядке.

Такая форма проектного управления характерна для многих представителей малого и среднего бизнеса, где половина компаний находится на начальных

уровнях проектной зрелости [14]. Это проявляется в отсутствии стандартизированных процессов, слабом контроле за сроками и бюджетами, а также в частых отклонениях от планов. Статистика отклонений от плана должным образом не ведется, детальный анализ допущенных ошибок не производится, следовательно, системное управление заменяется принципами работы «пожарной команды» с постоянной корректировкой планов и бесконечными авралами. Такой подход противоречит циклу борьбы за качество Деминга – Шухарта, когда отклонения и допущенные ошибки разматываются как источник накопления управленческого опыта. Критерием эффективности планирования для них является не качество бизнес-процессов, а итоговый коммерческий результат, что логично в рамках текущего финансового планирования, но методически не верно для стратегического менеджмента.

Существует и обратная проблема, когда задачи управления пытаются максимально возложить на современные информационные технологии. Сегодня редкое предприятие не рассматривает необходимость «цифровой трансформации» для совершенствования своей деятельности. Опыт последних лет показал, что автоматизация многих бизнес-процессов и внедрение инструментов Workflow действительно позволила повысить производительность труда в ряде областей операционной деятельности. Однако проекты в большинстве случаев требуют творческого подхода и учета человеческого фактора, поэтому попытки их регламентировать всегда вызывали проблемы. Первые рекомендации по проектному менеджменту, например от PMI, рассматривали проектную деятельность в виде технической процессной модели, основанной на экономико-математическом моделировании. Здесь акцент делался на применении стандартных методик с четкими алгоритмами действий, где регламенты заменяют людей. Такой подход практикуют многие современные менеджеры, что ограничивает возможности работы над инновационными проектами.

В дальнейшем проектный менеджмент стали связывать с «деятельным подходом», в основе которого лежат эффективные формы организации деятельности менеджеров, а модели являются лишь инструментами планирования в рамках конкретной цели. Например, в методиках Agile нет четкой модели, но их уже применяют до 1/3 предприятий, поскольку они позволяют эффективно решать творческие задачи, многие фирмы используют гибридные модели управления проектами [14].

Концепция управления проектами постоянно совершенствуется, и менеджмент должен соответствовать данному требованию. Для этого необходимо понимание разницы между задачами управления и администрированием. На многих предприятиях данный аспект не учитывается и эффективность управления определяется возможностью постоянного контроля за всеми процессами. В этом случае отклонение от исходного плана является нарушением и требует скорейшего возврата в дозволенные рамки часто без осмысления проблемы и ее причин. Отсюда преобладание в России традиционных подходов к планированию и контролю за проектами. Даже компании, которые используют гибридные подходы с элементами Agile, не могут отказаться от тотального планирования действий

и контроля. В Agile часто добавляются обязательные формальные процедуры ежедневного планирования и отчетности для каждого сотрудника, что является спорной практикой, поскольку приводит к быстрому «выгоранию» персонала.

В проектном менеджменте есть широкие технические возможности контроля, например по «освоенному объему», но важно не просто выявлять проблемы и наказывать виновных, а понять и устранить их причины – в этом суть эффективного руководства. Если подчиненные предпочитают скрывать проблемы от начальства, журналы проектных отклонений не ведутся, выводы по результатам проекта не формируются, то наличие современных информационных технологий не обеспечит эффективность управления. Информационное развитие всегда должно сочетаться с подготовкой кадров, оптимизацией вспомогательных бизнес-процессов и формированием корпоративной культуры, направленной на непрерывное совершенствование. В творческой деятельности замена человека регламентом, моделью, искусственным интеллектом или иными современными технологиями опасна и требует глубокого предварительного анализа.

Выявление границ применения различных технологий и формирование рекомендаций по применению лучших практик является важной научной проблемой. Ее сложно решить на уровне отдельного предприятия, требуется консолидация усилий, сбор статистики, обмен опытом и многочисленные регулярные обсуждения возникающих проблем с доведением результатов до широкого круга руководителей. Здесь особая роль должна принадлежать национальным ассоциациям проектного менеджмента, таким как американская PMI, европейская ISB, российский «Совнет». Это особенно важно, поскольку существующий зарубежный опыт не всегда соответствует современным российским реалиям. Развитие отечественного проектного менеджмента происходит в специфических условиях санкций и изменений всей концепции экономического развития страны в пользу локализации промышленности, активного импортозамещения, технологического развития, инноваций, цифровой трансформации и укрупнения госсектора.

Заключение

Кризис 2022 г. стал стимулом развития проектного менеджмента в России. Это проявилось прежде всего в необходимости скорейшего импортозамещения средств разработки проектов. Несмотря на большое число предложений на рынке, выбор отечественной альтернативы стал сложной задачей. Это связано с тем, что проектное управление является лишь частью информационной среды предприятия, замена специализированного ПО решает локальную проблему, но не обеспечивает системного управления предприятием с соблюдением безопасности информационной инфраструктуры. Для полноценного развития требуется комплексное решение, включающее импортозамещение прикладного ПО, операционной системы, под которой оно работает, и компьютерного оборудования. Такая комплексная задача требует государственного регулирования с определением технических требований и сроков получения результатов. Сегодня компании заменяют прикладное ПО для управления проектами, но далее им предстоит переходить на новую

операционную систему и отечественные процессоры. Без понимания способов интеграции этих элементов между собой компании не смогут строить долгосрочные планы своего информационного развития и ограничиваются решением локальных задач, что сдерживает внедрение интегрированных систем управления.

Нерешенными остаются многие методологические вопросы проектного менеджмента. Это применение конкретных методов управления проектами, сочетание Agile с традиционными подходами, выбор оптимальной проектной организационной структуры, соотношение творческой свободы с эффективным контролем, сферы применения и границы «цифровой трансформации», различия между управлением и администрированием. Указанные вопросы требуют системного изучения и распространения передового опыта через национальную ассоциацию проектного управления.

Список источников

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия = Project, programme and portfolio management. Context and concepts: нац. стандарт РФ: дата введения 2024-06-01: утв. и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30.10.2023 № 1293-ст. Москва : Стандартинформ, 2023. IV, 32 с.
2. Управление проектами. Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) / под науч. ред. В. И. Воропаева. Москва : Проектная ПРАКТИКА, 2010. 256 с.
3. Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ: постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288. URL: <https://bazanpa.ru/pravitelstvo-rf-postanovlenie-1288-ot31102018-h4204422> (дата обращения: 12.08.2026).
4. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499091150?ysclid=mtlpd0z1jz444432983> (дата обращения: 12.08.2026).
5. Об организации проектной деятельности в Министерстве экономического развития Российской Федерации : приказ Минэкономразвития России от 21.10.2025 № 699. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1314337711?marker=65801P> (дата обращения: 12.09.2026).
6. Методические указания по разработке национальных проектов (программ) : утв. Председателем Правительства РФ Д. Медведевым 04.06.2018 № 4072п-П6. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550517324?ysclid=mtlpqlks3f964925944> (дата обращения: 12.08.2026).
7. Сафронов А.В, Абрамов Р.Н. «Волшебный график»: внедрение метода сетевого планирования в СССР в 1960-е годы // Социология науки и технологий. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/volshebnyy-grafik-vnedrenie-metoda-setevogo-planirovaniya-v-sssr-v-1960-e-gody> (дата обращения: 12.08.2026).
8. Развитие проектного управления в России: тренды 2024–2025 гг. // ADVANTA. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/razvitie-proektnogo-upravleniya-v-rossii-trendy-2025/> (дата обращения: 12.08.2026).
9. Project Management Statistics: Trends and Common Mistakes in 2024 // TeamStage. URL: <https://teamstage.io/project-management-statistics> (дата обращения: 12.08.2026).

10. Project Management Statistics 2025 // Mission Graduate. URL: <https://missiongraduatenm.org/project-management-statistics> (дата обращения: 12.08.2026).

11. О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры РФ : Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166. URL: <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-166-30032022> (дата обращения: 12.08.2026).

12. Третью компаний в России продолжают работать на софте Microsoft, Oracle и Jira // Cnews. 2025. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-08-01_tret_kompanij_v_rossii_prodolzhayut (дата обращения: 12.08.2026).

13. Исследование российского рынка систем управления проектами // COBHET. 14.08.2025. URL: <https://sovnet.ru/news/issledovanie-rossiyskogo-rynka-sistem-upravleniya-proektami/> (дата обращения: 12.08.2026).

14. Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России // Б1. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024/> (дата обращения: 12.08.2026).

15. Пронин А.Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36. EDN KQJABG.

16. Путькина Л.М., Дашков Л.П., Романов С.М., Пушкарева М.Б. Сущность и инструменты обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий в современной экономике // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 132–141.

References

1. GOST R ISO 21500-2023. Project management, programs, and project portfolios. Context and basic concepts = Project, program and portfolio management. Context and concepts: national Standard of the Russian Federation: date of introduction 2024-06-01: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated 10/30/2023 No. 1293-art. Moscow: Standartinform, 2023. IV, 32 p. (In Russ.).

2. Project management. Fundamentals of professional knowledge, National requirements for the competence of specialists (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) / ed. by V. I. Voropaev. Moscow: Project PRACTICE, 2010. 256 p. (In Russ.).

3. On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation dated 31.10.2018 No. 1288. URL: <https://bazanpa.ru/pravitelstvo-rf-postanovlenie-n1288-ot31102018-h4204422>. (In Russ.).

4. On approval of Methodological recommendations for the implementation of project management in executive authorities: Decree of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 04/14/2014 No. 26P-AU. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499091150?ysclid=mtlpd0z1jz444432983>. (In Russ.).

5. On the organization of project activities in the Ministry of Economic Development of the Russian Federation: Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated 10/21/2025 № 699. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1314337711?marker=6580IP>. (In Russ.).

6. Methodological guidelines for the development of national projects (programs): approved by Chairman of the Government of the Russian Federation D. Medvedev 04.06.2018 № 4072p-P6. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550517324?ysclid=mtlpqlks3f964925944>. (In Russ.).

7. Safronov A.V., Abramov R.N. «The Magic Graph»: the introduction of the network planning method in the USSR in the 1960s. *Sociologiya nauki i tekhnologii = Sociology of Science and Technology*. 2023;(1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/volshebnyy-grafik-vnedrenie-metoda-setevogo-planirovaniya-v-sssr-v-1960-e-gody>. (In Russ.).

8. Development of project management in Russia: trends 2024–2025. ADVANTA. URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/razvitie-proektnogo-upravleniya-v-rossii-trendy-2025>. (In Russ.).
9. Project Management Statistics: Trends and Common Mistakes in 2024. TeamStage. URL: <https://teamstage.io/project-management-statistics>.
10. Project Management Statistics 2025. *Mission Graduate*. URL: <https://missiongraduatenm.org/project-management-statistics>.
11. On measures to ensure the technological independence and security of the critical information infrastructure of the Russian Federation : Decree of the President of the Russian Federation dated 30.03.2022 No. 166. URL: <https://www.zakonrf.info/ukaz-prezident-rf-166-30032022>. (In Russ.).
12. One third of companies in Russia continue to work on Microsoft, Oracle and Jira software. *Cnews*. 2025. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-08-01_tret_kompanij_v_rossii_prodolzhayut. (In Russ.).
13. Research of the Russian market of project management systems. *SOVNET*. 08/14/2025. URL: <https://sovnet.ru/news/issledovanie-rossiyskogo-rynka-sistem-upravleniya-proektami>. (In Russ.).
14. Current state and development trends of project management in Russia. *B1*. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-project-management-in-russia-research-2024>. (In Russ.).
15. Pronin A.Y. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32–36. EDN KQJABG. (In Russ.).
16. Putyatina L.M., Dashkov L.P., Romanov S.M., Pushkareva M.B. The essence and tools of ensuring the sustainability of industrial enterprises in the modern economy. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(4):132–141. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Денис Леонидович Палеев – кандидат технических наук, доцент кафедры национальной экономики, экономический факультет Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, paleev-dl@rudn.ru;

Михаил Александрович Бондарь – кандидат филологических наук, старший научный сотрудник, Центр стратегических исследований экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, bondar-ma@rudn.ru.

Denis L. Paleev – Ph.D in technical sciences, associate professor of the Department of national economics, faculty of economics, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, paleev-dl@rudn.ru;

Mikhail A. Bondar – Ph.D in Philology, senior researcher, Center for strategic studies, faculty of economics, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia, bondar-ma@rudn.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026; одобрена после рецензирования 20.06.2026; принята к публикации 15.07.2026.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 20.06.2026; accepted for publication 15.07.2026.