При использовании материалов статьи необходимо использовать данную ссылку:
Кравцова М.В., Санина Н.П., Козлов С.Е. Гибкие методы управления национальными проектами в условиях цифровой трансформации: кейс в здравоохранении // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 2 (60). С. 175-183

УДК 005.8

ГИБКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: КЕЙС В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Кравцова М.В., Санина Н.П., Козлов С.Е.

Исследование посвящено определению гибких методов управления проектами, способных оперативно адаптировать имеющиеся процессы под новые требования, вызванные внешними и внутренними изменениями среды. Проводится критический анализ методов управления, где определяются их недостатки для реализации национального проекта «Здравоохранение» в условиях временных и ресурсных ограничениях. Обозначены предпосылки к внедрению гибких методов управления в органы государственной власти. Спроектированы и запущены в работу организационная и функциональная smart-системы для двух больниц. Внедрены и апробированы методы управления на базе ГБУЗ «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М.Ф. Владимирского» и ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница», в результате чего определен положительный эффект от их применения. Измерен вклад нацпроекта в показатель социально-экономического развития страны. Выявлены наиболее подходящие методы для управления проектами здравоохранения: Extreme programming, Lean six sigma, Adaptive project framework, Scrum, Critical path method, Projects in controlled environments, Integrated Project Management.

Ключевые слова: здравоохранение; методы; модель; национальный проект; смарт-больница; управление проектом

1 Введение

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» были разработаны национальные проекты (нацпроекты) по приоритетным направлениям развития страны [7]. Реализация нацпроектов направлена на обеспечение достижения национальных целей и целевых показателей, выполнение задач в условиях временных и ресурсных ограничениях со сроком исполнения на 2019-2024 годы. На реализацию нацпроектов федерального уровня власти было выделено 25,7 трлн рублей [4]. Недостижение целевых показателей по ряду утвержденных Паспортов федеральных проектов повышает риск низкого темпа социально-экономического развития и ухудшения качества жизни. Положение, в частности, обусловлено неэффективным использованием традиционных методов управления, приводящих к перераспределению ресурсов, частой сменой ролей стейкхолдеров, низкой мотивации участников и межведомственного взаимодействия, пересмотру документации и приостановке работ, запуску повторных итераций на пройденных этапах жизненного цикла проекта, увеличению объемов финансирования. При осуществлении масштабных и сложных

Кравцова Маргарита Владиславовна, аспирант, Государственный Университет Управления, AuthorID: 985095
Москва
Санина Наталья Петровна, доктор медицинских наук, профессор, Первый заместитель председателя комитета по охране здоровья, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации
Москва
Козлов Сергей Евгеньевич, кандидат медицинских наук**,** доцент, Министр, Министерство здравоохранения Тверской области
Тверь

мероприятий, а также успешного получения желаемых результатов возникает потребность у команд проектов применять гибкие методы управления, способные стремительно адаптировать существующую проектно-ориентированную систему управления проектами органов государственной власти под изменяющиеся условия среды.

2. Методология

Методическая база по плану деятельности нацпроектов задана Постановлением Аппарата Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 [5].

Исследование основывается на концепции недостаточного применения методов проектного управления в системе управления нацпроектами, описанной исследователями Государственного университета управления Зозуля А.В., Зозуля П.В. и Еремина Т.Н. в научной работе «Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов». Авторы отмечают, что приоритетные нацпроекты могут быть эффективным механизмов в решении социально-экономических проблем при условии применения проектных методов управления. При этом методы должны отбираться компетентными управленческими кадрами в области проектного управления и оценки рисков [3].

Вместе с тем критический анализ методов управления проводится с учетом предпосылок теории Воропаева В.И. о системной модели управления проектами. Системная модель строится из элементов: субъекты управления (Z), команда управления проектом (L), объекты управления – проекты, программы (Q), фазы жизненного цикла объектов управления (C), уровни управления (T), функции управления (S) стадии процесса управления (F). Модель представляется в виде свернутого дерева избыточного множества задач и процедур как процесс: P_n = (F, S, T, C, Q, L, Z), осуществляя повторяющиеся интеграции различных элементов [1]. При этом акцентируется внимание на проектно-ориентированную модель, разработанную Министерством экономического развития Российской Федерации. Модель включает стратегический, тактический, оперативный и операционный процесс с основными инструментами как план деятельности, государственные программы и отчеты по ним [6]. Гибкие методы определяются по критерию превосходства возможностей существующих моделей и функционального аппарата их инструментов.

В процессе исследования автор опирается на положения теории принятия решений, когда субъект деятельности оценивает вероятность достижения желаемого результата, неудачи или отклонения от плана для преодоления неопределенности в ситуации неизбежного выбора. $P_+=1-P_-$, где знание информации о неблагоприятных событиях позволяет определить вероятность наступления благоприятных исходов [11]. Необходимо определить методы, управленческий алгоритм которых способен минимизировать наступления рисковых событий.

При проведении исследования используются научные методы: анализ, сравнение, конкретизация, обобщение, индукция, затраты-результативность, моделирование.

3. Результаты

Методы управления – это совокупность средств и способов воздействия на нацпроект для достижения намеченных целей и решения поставленных задач.

Нацпроект – это проект, обеспечивающий достижение целей и целевых показателей, выполнение задач по Указу Президента, а также по поручению Правительства Российской Федерации [5].

В стремительно меняющейся экономико-политической среде, способность метода учитывать требования заказчика, своевременно вносить коррективы и адаптировать алгоритм работы под влиянием внешних и внутренних факторов, считает его гибким при управлении проектом.

Предпосылки к внедрению гибких методов управления в реализации нацпроектов:

- гарантированное достижения результатов, запланированных органами государственной власти;
- соблюдение временных границ и расходования объемов выделенных ресурсов;
- своевременность и открытость принимаемых решений органами государственной власти;
- организация коммуникативного межведомственного взаимодействия.

Нацпроекты являются масштабными и сложными по содержанию, поэтому эффективность их реализации может усиливаться при помощи использования подходящих методов и инструментов управления. Методы управления подразделяются на классические и гибкие (таблица 1).

Внедрение и апробирование методов управления в медицинских учреждениях представлено далее на рисунке 1 и 2.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика методов управления проектами

№	Метод	Недостаток для нацпроекта «Здравоохранение»	Гибкость алгоритма при изменениях
1	Benefit realization	направлен на получение коммерческой прибыли как конечная цель проекта	
2	Event chain methodology	автоматизированное использование инструментов	
3	Extreme programming	направлен на разработку кода продукта без ведения документации и отчетности мероприятий	+
4	Kanban	не предусматривает долгосрочное планирование, формирование небольших команд	
5	Lean	большой расход трудовых ресурсов, высокая стоимость внедрения	+
6	Six sigma	направлен на улучшение бизнес-процессов вместо административных и конъюнктурных	+
7	Lean six sigma	риск получения ненадлежащего качества при ускорении процессов	+
8	Process-based project management	цели достигаются через исполнение стандартизованных процессов	
9	Waterfall	формирование требований на первом этапе, исправление ошибок невозможно	
10	Agile	отсутствие четко составленного плана, постоянная балансировка ресурсов	
11	Adaptive project framework	вовлеченность заказчика с несколькими ролями, высокая частота изменений – хороший показатель работы	+
12	Scrum	нет ответственного менеджера проекта, самоуправление и самоорганизация команды	+
13	Critical path method	задачи на критическом пути не имеют временного резерва на выполнение	+
14	Critical chain project management	алгоритм не учитывает распределение ресурсов по нескольким проектам, не допускается многозадачность	
15	Projects in controlled environments	отсутствие регламентированных действий по управлению договоров поставок, членами команды и процессами	+
16	Integrated Project Management	риск неправильного интегрирования процессов и задержек, применении одинаковых процедур	+
17	Projects integration Sustainable Methods	стейкхолдеры следуют принципам устойчивости, внимание на экологию, процессы выходят за рамки проекта	+

Источник: подготовлено автором

Рисунок 1. Организационная система на примере ГБУЗ «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М.Ф. Владимирского»
(подготовлено автором)

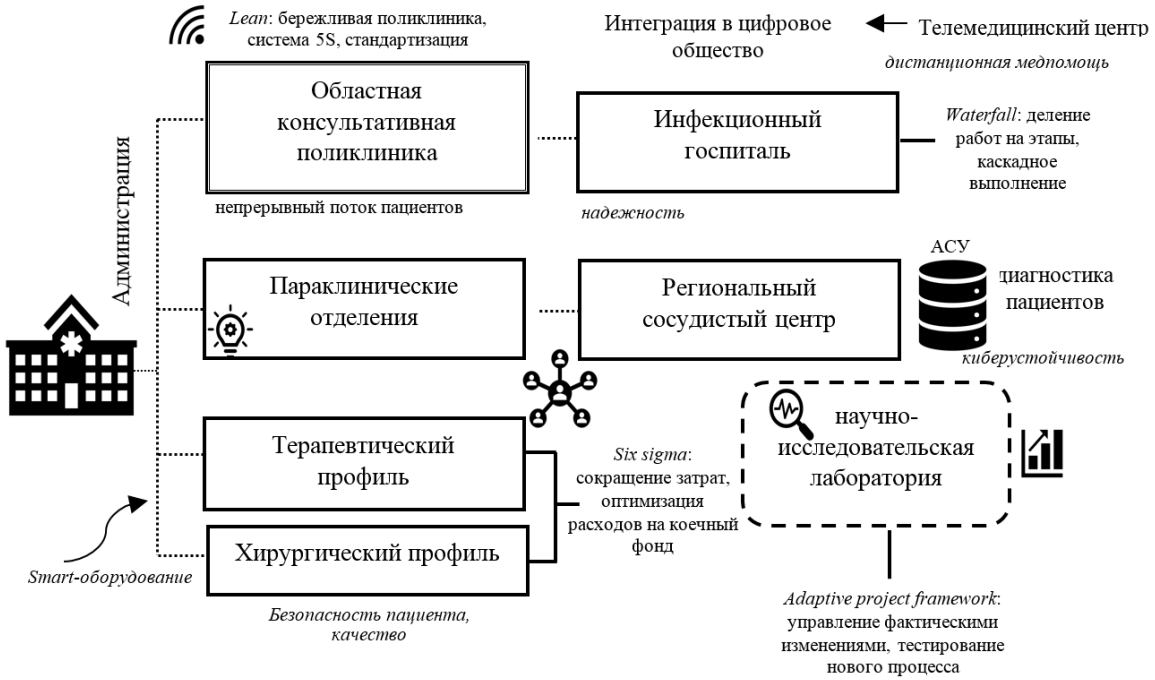


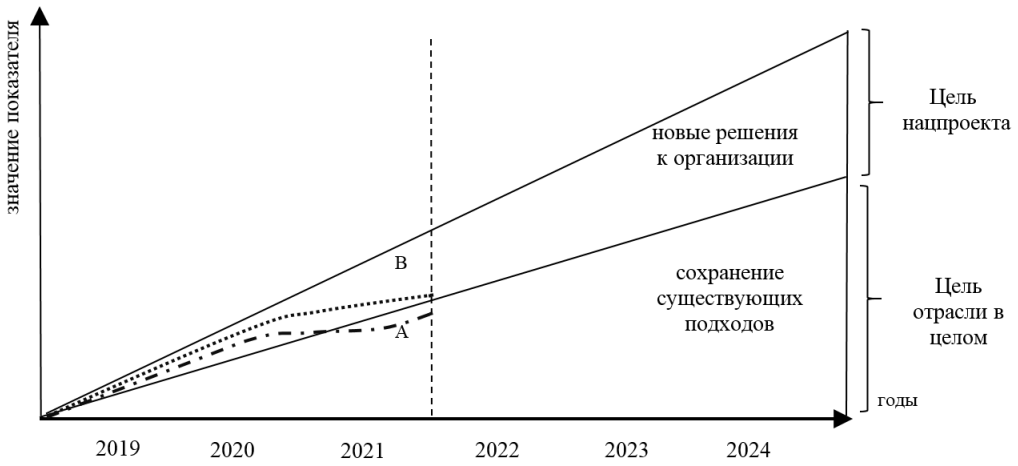
Рисунок 2. Функциональная smart-система на примере ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница»
(подготовлено автором)

Оказание высококвалифицированной медицинской помощи пациентам осуществляется в соответствии с установленными порядками и стандартами оказания отдельных видов (по профилю) медицинской помощи. Внедрение гибких методов управления позволяет эффективно проводить мероприятия и достигать заданные целевые показатели в рамках федеральных проектов как «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи», «Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и

внедрение инновационных медицинских технологий», «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами». Осуществляя управление больницами с учетом современных требований и использованием передовых технологий, что в конечном итоге позволяет оказывать высокотехнологичные лечебные и диагностические процедуры.

Спрос на медицинские услуги является производным от спроса на здоровье, что определяет значения достижения целевых показателей в нацпроекте. Межвременная функция полезности будет задаваться как: U=U(y0,…,yt, x0,…,xt), где: y – набор медицинских услуг, x – остальные блага, индекс блага в период времени от 0 до t.

Финансирование нацпроекта «Здравоохранение» в Московской области составило на 2019 год 5,5 млрд. руб. (из них 2,2 млрд. руб. федеральных средств), на 2020 год – 9 млрд. руб. (из них 5,4 млрд. руб. федеральных средств); в Тверской области на 2019 год – 1,4 млрд. руб. (из них 760 млн. руб. федеральных средств), на 2020 год – 2,1 млрд. руб. из федерального бюджета [2] (рисунок 3).



A - ГБУЗ «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М.Ф. Владимирского»;
B - ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница»

Рисунок 3. Вклад нацпроекта «Здравоохранение» в показатель социально-экономического развития страны (подготовлено автором)

Отклонение от плана по достижению целевых показателей обусловлено появлением новой коронавирусной инфекции в 2020 году, что приостановило деятельность больниц по оказанию плановой медицинской помощи и проведению профилактических медицинских осмотров. Показатели больницы B выше, чем по больнице A по причине меньшего числа заболевших COVID-19 в регионе.

4. Обсуждение

Методы управления проектами разрабатываются в условиях экономики знаний и направлены на организацию деятельности, в конечном итоге способствуют устойчивому развитию, активизации и росту человеческого потенциала, а также обеспечению долгосрочного результата. Разделяется точка зрения с исследователями Балашовым, Роговой, Тесингом, Фельдманом и Сюй о том, что эффективность методов зависит от способности и опыта команды проекта подбирать и внедрять в проектно-ориентированную систему нужные инструменты и правильно их использовать в условиях ограничений подходов [8, 16, 17]. При этом Матос, Ромао, Завьялова, Соколов также замечают, что гибкие методы управления остаются без внимания со стороны научных исследователей¸ их потенциал мало измерен относительно традиционных методов, что связано с фактором управления человеческими ресурсами организаций [12, 18].

В научных работах Баргота, Салаха, Исмаила и Богумила отмечается первоначальная принадлежность методов управления к разработке программного обеспечения, основываясь на положениях PMBOK [9, 10]. Полагаем, что алгоритмы существующих методов могут проецироваться на нацпроекты, в частности находить эффективное отражение в достижении результатов сферы здравоохранения.

Проанализировав и апробировав методы управления на базе ГБУЗ «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М.Ф. Владимирского» и ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница», получили, что с их помощью осуществляется подробное планирование, оперативное управление складскими запасами и снабжение лекарственными препаратами по срокам, упрощение регламентных процедур, развитие системы мониторинга и анализ возможностей, расстановка приоритетов, определение критических моментов, взвешенное принятие решений, вовлеченность персонала, технология быстрой переналадки медицинского оборудования, сортировка документации и ведение отчетности в электронном формате, прогнозирование рисков, управление изменениями и корректировка плана в течении жизненного цикла проекта, контроль процессов, фокус на качество и удовлетворенность пациентов. Схожие результаты получены в исследованиях Пейса, Пурсолтана, Масмуди, Альберта, Ширли [13, 14, 15]. Однако мало проведено зарубежных и отечественных исследований посвященных методам управления проектами в сфере здравоохранения.

Аналогичная стратегия с предложенными методами управления может встраиваться в другие медицинские учреждения для эффективного достижения целевых показателей и задач федеральных проектов, входящих в состав нацпроекта «Здравоохранение». Вместе с тем требуется апробировать иные методы управления для выявления наиболее гибких и релевантных инструментов, подходящих для применения органами государственной власти при реализации нацпроектов.

Следует подчеркнуть, что в период повышенной эпидемиологической ситуации в стране ранее внедренные методы управления поспособствовали больницам своевременно проводить мероприятия и адаптировать их организационно-экономические процессы в условиях борьбы с COVID-19.

В дальнейшем при проведении исследования планируется разработать проектно-ориентированную модель, применимую в реализации нацпроекта «Здравоохранение». В связи с тем, что ряд задач и плановые показатели по федеральным проектам не были достигнуты в установленные сроки, существует необходимость в выявлении новых и адаптации существующих инструментов, способствующих оперативному принятию решений по возникающим проблемам здравоохранения.

5. Заключение

При проведении критического анализа распространенных методов управления, выделены гибкие методы, инструменты которых могут применяться для управления нацпроектом в условиях цифровой трансформации как: Extreme programming, Lean six sigma, Adaptive project framework, Scrum, Critical path method, Projects in controlled environments, Integrated Project Management. Широкое применение в учреждениях здравоохранение нашли метод бережливого производства, направленный на ускорение процессов, и метод шести сигм, ориентированный на улучшение качества.

Основные цели применения методов управления в реализации нацпроекта «Здравоохранение» – оптимизация процессов по оказанию медицинских услуг с учетом потребностей пациентов, обеспечение коммуникации и обмен информацией между медицинским персоналом внутри больницы, устранение дестабилизирующих фактов, рост эффективности лечения тяжелых заболеваний.

Медицинские учреждения являются одними из числа стейкхолдеров, вовлеченных в реализацию нацпроекта «Здравоохранение». Как исполнители, они заинтересованы в минимизации управленческих издержек и оценке наступления рисковых событий, экономии ресурсов, едином информационном пространстве.

В ходе реализации федеральных проектов организаторами здравоохранения внедряются комбинированные методы управления на базе ГБУЗ «Московский областной научно-исследовательский клинический институт им. М.Ф. Владимирского» и ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница», в результате чего определен положительный эффект от их применения. Грамотно подобранные методы поддерживают организацию по оказанию специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи в Московской и Тверской областях, так и обеспечивают достижение целей нацпроекта «Здравоохранение».

Метод Lean six sigma способствует внедрению современных цифровых технологий на базе больниц, рациональной организации медицинских рабочих мест в отделениях, снижению нагрузок на персонал, повышению уровня удовлетворенности пациентов и улучшению качества оказания медицинской помощи. Agile применялся для внедрения инноваций при оказании медицинских услуг, вовлечении пациентов, проведении клинических исследований, управлении медицинскими затратами, формировании ценообразования,

ведении отчетности, реорганизации процессов внутри больниц. Инструменты Integrated Project Management использовались при планировании объема работ и нагрузок отделений, мониторинга медицинских показателей, для ввода стандартизированных процедур. Одна из итераций Process-based project management применялась для общекорпоративных целей, усовершенствования деятельности больниц за счет обучения персонала, направленного на повышение квалификации. Critical path method апробирован для контроля состояния инженерных систем, обеспечения логистики и технического обслуживания медицинского оборудования.

Методы управления следует рассматривать в единстве, так как их комплексное использование направлено на организационно-административную и хозяйственно-экономическую помощь в достижении поставленных целей. iea

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Воропаев, В.И., Секлетова, Г.И. Системное представление управления проектами. Учебное пособие. – М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008, 13 с.
2. Заключение Счетной палаты Российской Федерации о результатах внешней проверки исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2019 год в Министерстве здравоохранения Российской Федерации. Утверждено Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 31 июля 2020 года,
   2020, 43 с.
3. Зозуля, А.В., Зозуля, П.В., Еремина, Т.Н. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов. Вестник Евразийской науки. 2019, URL: https://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf.
4. Национальные проекты России. Информационный ресурс о планах развития страны на ближайшее будущее и мерах по улучшению качества жизни людей. 2020, URL: https://национальныепроекты.рф.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». 2020, URL: https://base.garant.ru/72093040/
6. Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». 2014, URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». 2018, URL: http://kremlin.ru/events/president/news/57425
8. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020, 383 с.
9. Barghoth, M.E., Salah, A., Ismail, M.A.: A Comprehensive Software Project Management Framework. Journal of Computer and Communications. 2020, № 8(3), 98890. DOI: 10.4236/jcc.2020.83009.
10. Bogumil, H.: Dissimilarities between applied methods of project management impacting regression in business processes and technical architecture. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2020, № 16(1), pp. 133-168. ORCID ID: 0000-0003-1445-1198.
11. Hansson, S.O.: Decision Theory: A Brief Introduction. Royal Institute of Technology. (2005).
12. Matos, P.V., Romao, M., Sarmento, J.M., Abaladas, A.: The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: A mixed methods perspective. Elsevier, Journal of Business Research. 2019, № 101, pp. 651-659. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.01.067.
13. Pace, M.: A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. Journal of Engineering, Project & Production Management. 2019, 9(2), pp. 56-65. DOI: 10.2478/jeppm-2019-0007.
14. Poursoltan, M., Masmoudi, M., Albert, P.: Application of Risk Management for Discrete Event Simulation Projects in Healthcare Systems. Taylor & Francis Online, Engineering Management Journal. 2020, available at: URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247. 2020.1839843. Accessed: 25.03.2021.
15. Shirley, D.: Project Management for Healthcare. London: Taylor & Francis Group. 2020, P. 239. Book Number: 978-0-367-25201-4.
16. Thesing, T., Feldmann, C., Burchardt, M.: Agile versus Waterfall Project Management: Decision

Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. Elsevier, Procedia Computer Science. 2021, № 181, pp. 746-756. DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.227.
17. Xu, T.: Application Research Based on Flexible Management Model in Human Resource Management. 2020 5th International Conference on Humanities Science and Society Development: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2020. DOI: 10.2991/assehr.k.200727.136.
18. Zavyalova, E., Sokolov, D., Lisovskaya, A.: Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. International Journal of Organizational Analysis. 2020, 28(5), pp. 1095-1112. DOI: 10.1108/IJOA-08-2019-1857

FLEXIBLE METHODS FOR MANAGING NATIONAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: A CASE IN HEALTHCARE

Kravtsova Margarita Vladislavovna, postgraduate student, State University of Management, AuthorID: 985095, Moscow
Sanina Natalya Petrovna, Doctor of Medical Sciences, Professor, First Deputy Chairman of the Health Protection Committee, State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation, Moscow
Kozlov Sergey Evgenievich, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Minister, Ministry of Health of the Tver Region, Tver

The research is devoted to the definition of flexible project management methods that can quickly adapt existing processes to new requirements caused by external and internal changes in the environment. A critical analysis of management methods is carried out, which identifies their disadvantages for the implementation of the national project «Health Care» in conditions of time and resource constraints. The prerequisites for the introduction of flexible management methods in public authorities are outlined. The organizational and functional smart systems for two hospitals were designed and put into operation. Management methods were introduced and tested on the basis of «Moscow Regional Research Clinical Institute named after M.F. Vladimirsky» and «Tver Region Clinical Hospital», as a result a positive effect of their application was determined. The contribution of the national project to the indicator of socio-economic development of the country is measured. The most suitable methods for healthcare project management are identified: Extreme programming, Lean six sigma, Adaptive project framework, Scrum, Critical path method, Projects in controlled environments, Integrated Project Management.

Keywords: Healthcare; Methods; Model; National project; Smart hospital; Project management

REFERENCES:

1. Voropaev, V.I., Sekletova, G.I. Sistemnoe predstavlenie upravleniya proektami [*System view of project management*]. *Uchebnoe posobie*. – M.: GOU DPO GASIS, 2008, 13 c.
2. Zaklyuchenie Schetnoy palaty Rossiyskoy Federatsii o rezul'tatakh vneshney proverki ispolneniya Federal'nogo zakona «O federal'nom byudzhete na 2019 god i na planovyy period 2020 i 2021 godov» i byudzhetnoy otchetnosti ob ispolnenii federal'nogo byudzheta za 2019 god v Ministerstve zdravookhraneniya Rossiyskoy Federatsii [*Conclusion of the Accounting Chamber of the Russian Federation on the results of an external audit of the implementation of the Federal Law "On the Federal Budget for 2019 and for the planning period of 2020 and 2021" and budget reports on the implementation of the federal budget for 2019 in the Ministry of Health of the Russian Federation. Approved by the Board of the Accounting Chamber of the Russian Federation on July 31, 2020*]. 2020, 43 p.
3. Zozulya, A.V., Zozulya, P. V., Eremina, T. N. Sovremennye problemy realizatsii prioritetnykh natsional'nykh proektov [*Current problems of implementing priority national projects*]. *Vestnik Evraziyskoy nauki*. 2019, available at: URL: https://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf.
4. Natsional'nye proekty Rossii. Informatsionnyy resurs o planakh razvitiya strany na blizhayshee budushchee i merakh po uluchsheniyu kachestva zhizni lyudey [*National projects of Russia. Information resource about the country's development plans for the near future and measures to improve the quality of life of people*]. 2020, available at: URL: https://национальныепроекты.рф.
5. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 31 oktyabrya 2018 g. № 1288 «Ob organizatsii proektnoy deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossiyskoy Federatsii» [*Resolution of the Government of the Russian*

Federation No. 1288 of October 31, 2018 "On the Organization of Project activities in the Government of the Russian Federation"]. 2020, available at: URL: https://base.garant.ru/72093040/

6. Rasporyazhenie Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii ot 14 aprelya 2014 g. № 26R-AU «Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsiy po vnedreniyu proektnogo upravleniya v organakh ispolnitel'noy vlasti» [*Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 26R-AU dated April 14, 2014 "On Approval of Methodological Recommendations for the implementation of project management in executive bodies"*]. 2014, available at: URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/

7. Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 7 maya 2018 g. № 204 «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2024 goda» [*Decree of the President of the Russian Federation No. 204 of May 7, 2018 "On National Goals and Strategic Objectives for the development of the Russian Federation for the period up to 2024"*]. 2018, available at: URL: http://kremlin.ru/events/president/news/57425

8. Upravlenie proektami: uchebnik i praktikum dlya vuzov / A.I. Balashov, E.M. Rogova, M.V. Tikhonova, E.A. Tkachenko; pod obshchey redaktsiey E.M. Rogovoy. – Moskva: Izdatel'stvo Yurayt, 2020, 383 p.

9. Barghoth, M.E., Salah, A., Ismail, M.A.: A Comprehensive Software Project Management Framework. Journal of Computer and Communications. 2020, № 8(3), 98890. DOI: 10.4236/jcc.2020.83009.

10. Bogumil, H.: Dissimilarities between applied methods of project management impacting regression in business processes and technical architecture. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2020, № 16(1), pp. 133-168. ORCID ID: 0000-0003-1445-1198.

11. Hansson, S.O.: Decision Theory: A Brief Introduction. Royal Institute of Technology. (2005).

12. Matos, P.V., Romao, M., Sarmento, J.M., Abaladas, A.: The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: A mixed methods perspective. Elsevier, Journal of Business Research. 2019, № 101, pp. 651-659. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.01.067.

13. Pace, M.: A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. Journal of Engineering, Project & Production Management. 2019, 9(2), pp. 56-65. DOI: 10.2478/jeppm-2019-0007.

14. Poursoltan, M., Masmoudi, M., Albert, P.: Application of Risk Management for Discrete Event Simulation Projects in Healthcare Systems. Taylor & Francis Online, Engineering Management Journal. 2020, available at: URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247. 2020.1839843. Accessed: 25.03.2021.

15. Shirley, D.: Project Management for Healthcare. London: Taylor & Francis Group. 2020, P. 239. Book Number: 978-0-367-25201-4.

16. Thesing, T., Feldmann, C., Burchardt, M.: Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. Elsevier, Procedia Computer Science. 2021, № 181, pp. 746-756. DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.227.

17. Xu, T.: Application Research Based on Flexible Management Model in Human Resource Management. 2020 5th International Conference on Humanities Science and Society Development: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2020. DOI: 10.2991/assehr.k.200727.136.

18. Zavyalova, E., Sokolov, D., Lisovskaya, A.: Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. International Journal of Organizational Analysis. 2020, 28(5), pp. 1095-1112. DOI: 10.1108/IJOA-08-2019-1857.