

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК: 330.47:65.01

JEL: M1, M2, O2

**Применение проектного менеджмента в процессе реализации институционального перехода России к цифровой экономике**

*М.Н. Дудин*, д.э.н., профессор  
e-mail: [dudinmn@mail.ru](mailto:dudinmn@mail.ru)

*А.Н. Брынцев*, д.э.н., профессор  
e-mail: [btcentr@mail.ru](mailto:btcentr@mail.ru)

*Д.И. Усманов*, к.э.н., доцент  
e-mail: [us.dali@mail.ru](mailto:us.dali@mail.ru)

**Аннотация**

**Предмет/тема.** Статья посвящена изучению методического обеспечения применения проектного менеджмента в процессе реализации институционального перехода России к цифровой экономике. **Методология.** В процессе написания статьи были использованы общенаучные методы (например, ретроспективный и хронологический анализ, синтез, дедукция), и специальные экономические методы (например, SWOT-анализ, PEST-анализ, инструменты Форсайта). Для изучения процесса становления проектного менеджмента в РФ с учетом скачкообразного развития цифровой экономики применялись проблемно-хронологический и историко-генетический методы научного познания, а также экспертные методы. **Результаты.** По итогам научного исследования были раскрыты методические подходы к применению проектного менеджмента, описаны особенности зарубежных и отечественной бизнес-модели, проведен анализ факторов-драйверов и барьеров развития практик проектного менеджмента в процессах формирования цифровой экономики России. Отдельно авторами был подготовлен сравнительный анализ возможных траекторий развития цифровой экономики с учетом глобальных вызовов и угроз планетарного масштаба. **Выводы/значимость.** В рамках научного исследования была доказана важность применения методологии проектного менеджмента в реализации процессов формирования цифровой экономики РФ, раскрыты основные бизнес-модели использования проектного менеджмента с учетом национальных приоритетов и интересов России, подготовлен прогноз возможных сценариев развития парадигмы проектного мышления в становлении цифровой экономики в мировых центрах: США, ЕС, России. **Применение.** Результаты научного исследования будут полезны как в образовательных целях для студентов и читателей, интересующихся вопросами применения проектного менеджмента в цифровой экономике, так и специалистам-практикам, которые планируют использовать методологию проектного менеджмента в управлении бизнес-моделью организации с учетом актуальных вызовов и угроз формирующейся цифровой экономики.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, цифровая экономика, адаптивность, креативное мышление, диджитализация государственных институтов, устойчивое развитие, умный рост, стейкхолдеры, баланс интересов, вызовы и угрозы

*Статья подготовлена в рамках государственного задания ИПР РАН, тема НИР «Институциональная трансформация экономической безопасности при решении социально-экономических проблем устойчивого развития национального хозяйства России».*

DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2021-1-62-85>

### **Введение**

Проектный менеджмент, благодаря научно-популярной литературе и тематическим публикациям, посвященным управлению проектами в области IT-сферы, таких авторов как Э. Лаудер (Культуры программных проектов), М. Цепков («Agile и бирюзовые организации – ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции»), имеет достаточно запутанную с позиции хронологизации историю, но при более глубоком и беспристрастном анализе публикаций становится понятно, что его генезис восходит к таким фундаментальным цивилизациям, как Древний Египет, Вавилон, Греция, Римская империя и связан с мегалитическими сооружениями древности (Великие Пирамиды, Вавилонская башня, инфраструктурные проекты – дороги, акведуки, каналы) [33, 40]. Именно от древних цивилизаций нам досталась основная идея проектного менеджмента: если планируется создание нового, грандиозного продукта, линейное мышление – враг. Идея адаптивного и гибкого управленческого мышления была принята бурно развивающимися высокотехнологичными сферами, такими как, авиакосмическое производство, военная отрасль, а по мере развития электронных вычислительных технологий ядром-правопреемником лучших практик и опыта человечества гибкого управления в формате привычного нам проектного менеджмента становится IT-сфера и ближайшие отрасли-спутники.

Начиная с 2011 г., после официального провозглашения в Hi-Tech Стратегии Германии (компания Siemens) начала новой промышленной революции, именуемой Индустрия 4.0, проектный менеджмент занял свой престижный статус методологии управления цифровизацией экономики как наиболее эффективной, вариативной и адаптивной к национальным особенностям развития государственной идеологии умного роста социально-экономических систем [44]. Однако, несмотря на свой неоспоримый, на сегодняшний день статус монополиста управленческого мышления в цифровой экономике, остается много вопросов о его применимости к институциональным преобразованиям национальных экономик стран, не входящих в первый эшелон. Простое слепое копирование опыта и практик т.н. умного управления в условиях высоких системных рисков, общеэкономической и политической нестабильности не только чревато недостижением поставленных стратегических целей, но и ухудшением положения страны на международной политико-экономической арене, ее попадания в цифровую зависимость от мировых драйверов digital-движения, для которых это только очередной виток развития.

### **Обзор литературы и исследований**

Изучение проектного менеджмента как особой парадигмы применения нелинейного управленческого воздействия для открытых социально-экономических систем активно происходит как в среде зарубежных, так и отечественных ученых. Так, среди зарубежных исследователей следует выделить работы Ф. Тейлора (Принципы научного менеджмента), Г. Ганта (диаграмма Ганта), Дж. Сазерленда (соавтор AGILE-манифеста), Кенн Швабера (соавтор методологии Scrum), У. Деминга (цикл PDCA), Д. Андерсона (методология Kanban) [13]. Среди отечественных ученых стоит отметить А.В. Алешина, В.М. Аньшина, К.А. Багратиони, А.О. Габриелова, Н.И. Ильина и О.Н. Ильину, А.В. Полковникова, А.Ю. Яковлеву [39]. Хотелось бы подчеркнуть, что зарубежные ученые в своих исследованиях больше ориентированы на фундаментальные положения формирования и развития методологии проектного менеджмента, а их разработки носят долгосрочный характер, иногда даже опережая свое время (например, истинная ценность методологии Agile была понята и принята только спустя 15 лет компанией из неродственной в то время сфере промышленности сферой информационных технологий). Российские ученые же стремятся решить более краткосрочные операционные задачи, которые им ставит бизнес или государственные институты управления, т.е. идеология проектного менеджмента во многом находится под влиянием государственного видения траектории развития данного направления.

В качестве аргумента, подтверждающего правильность такого вывода, можно отметить тот факт, что действительно масштабное развитие проектного менеджмента как самостоятельной управленческой парадигмы началось с утверждения Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

(распоряжение Министерства экономического развития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ) [23], Методических рекомендаций по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности (утв. Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации 12.12.2017 г. за № 9286п-П6) [19], при этом первый государственный стандарт в области проектного менеджмента был разработан раньше – в 2011 г.: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (введен 01.09.2012 г.) [22].

Для понимания принципа развития проектного менеджмента в Российской Федерации необходимо рассмотреть с применением сравнительного анализа специфику его понятийного базиса – «проект» – как профессионального термина по отношению к общепризнанным и широко применяемым международным стандартам PMBOK, Agile, PRINCE2, так и особенности ключевых методологических сводов внутри указанных стандартов и определение термина в ГОСТ Р 54869-2011 (таблица 1).

Таблица 1

### Определение понятия «проект» в отечественном и зарубежных стандартах

Наименование стандарта	Определение, характеристика особенностей
<i>I. Зарубежные стандарты</i>	
1. PMBOK (Project Management Book of Knowledge) (США) [47]	Временное предприятие, целью которого является создание уникальных продуктов, услуг или результатов, порядок работы которого (предприятия), регламентирован техническим паспортом. <i>Особенности:</i> определение данного стандарта и сфера его применения ограничена реальными, инфраструктурными или промышленными проектами. В данном стандарте применяются методы оценки и планирования, схожие с бизнес-планированием. Стандарт отличается строгостью требований к структуре и содержанию разделов технического паспорта проекта.
2. PRINCE2 (Великобритания) [49]	Совокупность упорядоченных мероприятий, направленных на комбинирование материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов для создания принципиально нового продукта или услуги под нужды конкретного стейкхолдера или группы лиц. <i>Особенности:</i> стандарт является аналогией американского PMBOK и применяется почти исключительно на территории Великобритании с учетом особенностей национального законодательства. Начиная с 2015 г. после принятия стандартов открытых API (Open Banking Working Group) стандарт применяется для управления проектами цифровизации в государственной регулятивной и банковской сфере.
3. DIN 69901 (Германия) [48]	Единообразная предпринимательская, государственная или гражданская (социальная) инициатива, визуализированная в форме бизнес-модели набора работ, процессов и коммуникаций для достижения определенной в паспорте цели и (или) выполнения определенных работ. <i>Особенности:</i> изначально стандарт был разработан для нужд строительной отрасли Германии в связи с переходом к новым требованиям промышленной безопасности и активного инновационного развития технологий строительства. Начиная с 2011 г. после принятия Hi-Tech Стратегии Германии стандарт является официальным инструментом управления институциональными реформами коммуникаций органов государственной власти и обществу по вопросам цифрового развития муниципалитетов (земель).

Наименование стандарта	Определение, характеристика особенностей
4. Agile (США)	Быстрое и стабильное генерирование потока новых полезных возможностей и новых знаний, которые бесшовно интегрируются в продукт и используются для его совершенствования [23].
<i>II. Отечественный стандарт</i>	
ГОСТ Р 54869-2011 [22]	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. <i>Особенности:</i> стандарт представляет собой комбинированный продукт, построенный на базе наиболее распространенных в РФ стандартов проектного менеджмента в ключевых сферах его применения (нефтегазовое дело, банковская система, промышленный девелопмент). Методология стандарта основана на положениях РМВОК и DIN 69901 и его применение в основном находится при разработке государственных инвестиционных и ведомственных программ развития страны или отдельных регионов (например, национальные проекты; федеральные инвестиционные инициативы и т.п.). Применение стандарта в области цифровизации социально-экономических процессов и реформирования институциональных основ взаимодействия стейкхолдеров проблематично ввиду жесткости понятийных и функциональных конструктов стандарта (ролевые назначения лиц-участников проекта четко очерчены рамками и требованиями предъявления государственных разрешений на расширение полномочий проектной команды).

*Источник: составлено авторами на основе изучения стандартов проектного менеджмента.*

На первый взгляд, исходя из определений зарубежных и отечественного стандартов, может сложиться впечатление, что проектный менеджмент в РФ в отличие от мировой практики является еще одним государственным инструментом влияния на частные коммерческие и иные интересы корпоративных структур, в то время как за рубежом – это инструмент умного и сбалансированного развития социально-экономической системы.

На самом деле, изучив хронологию развития проектного менеджмента, можно достаточно явно увидеть, что и в мировой практике исходной точкой развития проектного менеджмента был интерес государственных регуляторов в реализации масштабных проектов с максимальной прозрачностью и эффективностью в части расходования государственных денежных фондов, и только много позже проектный менеджмент стал инструментом реализации частных и гражданских инициатив (таблица 2).

**Таблица 2**

**Хронологические этапы развития проектного менеджмента в мире и в России с позиции его институциональной роли в обществе**

Хронологический этап	Мировая практика	Россия
1. ? – 1960 г. Эпоха НИОКР и экспериментов	Проектный менеджмент формируется стихийно на базе крупнейших НИИ и университетов мира для создания новых технологий, материалов и вооружения. <i>Основной драйвер развития</i> – гонка вооружений, I и II Мировые войны. <i>Основная сфера развития</i> – военно-промышленный комплекс, мегапромышленные комплексы в сфере энергетики, авиакосмического производства и строительства. <i>Основной инструмент получения знаний</i> – эксперимент, опыт, наблюдение. Документирование всех процессов и их тиражирование на аналогичные работы с	

Хронологический этап	Мировая практика	Россия
	<p>последующей корректировкой с учетом особенностей проекта.  <i>Библиотека знаний</i> – накопленная документация по проекту, технические библиотеки, архивы. Источники информации, как правило, строго засекречены и недоступны для широкого доступа.</p>	
<p>2. 1960-1990 гг.            Эпоха RUP (Rational Unify Process)</p>	<p>Активные процессы структурирования и методологического аудита проектного менеджмента, формирование международных стандартов и правил организации и управления проектами. Переход принципов проектного управления в коммерческий сектор (инновационные проекты коммерческих структур). Активное использование проектного менеджмента в формирующейся IT-сфере при разработке технологических решений.</p>	<p>В России сохраняется жесткое государственное регулирование экономики, административный характер планов, что сильно тормозит развитие гибких методик управления процессами создания новых продуктов. Отдельные положения проектного менеджмента сохраняются только в стратегически важных отраслях (энергетика, военное дело, добыча полезных ископаемых). Национальные стандарты реализации проектного менеджмента отсутствуют, вместо них применяются отраслевые рекомендации по разработке планов развития (основа для современного бизнес-планирования)</p>
<p>3. 1991-2005 гг.            Эпоха облеченных идеологий Agile и Scrum</p>	<p>Бурное развитие IT-сферы и активный спрос на цифровизацию бизнес-процессов коммерческого и государственного секторов обусловили необходимость создания упрощенных, шаблонных методик организации проектного менеджмента с простой архитектурой управления процессами и небольшим бюджетом.</p>	<p>Бизнес в РФ, развивая партнёрские связи с зарубежными странами, активно «импортирует» практики проектного менеджмента для повышения эффективности собственных бизнес-моделей. На данном этапе возникают множественные конфликты интересов государственных регуляторов и бизнеса в части ведения проектной документации, отчетности и аудита такого формата работы. Формируется запрос на разработку национальной методологии проектного менеджмента.</p>
<p>4. 2006-2011 гг.            Новое время (продуктовый подход)</p>	<p>Активный рост конкуренции на рынке цифровых решений и технологических стартапов ознаменовал новое развитие идеологии проектного менеджмента – разработку базового продукта и его совершенствование для конкретного клиента на протяжении срока эксплуатации (UX-формат проекта), активный спрос на аккумуляцию данных о клиентах (Big Data анализ), оценка баланса интересов (IX-анализ) стейкхолдеров</p>	<p>Активное развитие частных практик проектного менеджмента в IT-сфере, а также заинтересованность в унификации проектных практик мегабизнесами энергетического, банковского и промышленного секторов стало драйвером принятия ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент», а также интерес к данной практике со стороны государственных органов регулирования, создание государственных корпораций с бизнес-моделью проектного менеджмента (ГК АО «РВК», ГК «Ростех», ГК «ВЭБ. РФ»).</p>
<p>5. 2012 г. – наст. время.            Экосистемный подход и баланс партнерств</p>	<p>Мировая практика проектного менеджмента перешла от портфельных проектных инициатив к формированию мультипартнёрских проектных групп в формате открытого цифрового ландшафта, где каждый агент строит бизнес с учетом баланса интересов партнеров. В основу новой версии проектного менеджмента положена именно открытость развития отношений в</p>	<p>Принятие Указа Президента РФ «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» № 203 от 09.05.2017 г. и Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» №1632-р от 28 июля 2017 г. стало катализатором развития цифровой экономики и обусловило спрос на использование проектного менеджмента при разработке и тестировании бизнес-</p>

Хронологический этап	Мировая практика	Россия
	рамках экосистемы и изменения статуса ее участников каждый раз, когда в этом есть необходимость.	моделей цифровизации экономики и общества.

*Источник: составлено авторами по данным [5, 15, 17, 39].*

Как видно из таблицы, в мировой практике имелось место для узкого применения проектного менеджмента как инструмента реализации сложных военно-промышленных проектов, а также реализации масштабных инфраструктурных проектов, но именно смещение акцента развития мировой экономики в сторону нематериальных активов и воистину взрывной рост роли и значимости цифровых технологий в планетарном масштабе задал новый вектор развития проектного менеджмента как основного формата управленческого мышления менеджеров в IT-сфере.

### Результаты

Последовавшая за бурным ростом информационных технологий Революция 4.0, именуемая Индустрия 4.0, стала точкой невозврата для проектного менеджмента – его методология претерпела самые глубокие за всю историю его существования реформы, сформировав новую парадигму «цифрового управленческого мышления» (digital-thinking) (рисунок 1).

Именно проектный менеджмент смог лучшим образом принять и реализовать концептуальные положения Индустрии 4.0 и её ключевого продукта – цифровой экономики благодаря внутренней гибкости построения бизнес-модели, мягких границ распределения функций и центров ответственности внутри проектной команды без ущерба для стратегических целей и интересов самого заказчика.

Проведя изучение литературы по вопросам применения методологических положений проектного менеджмента в процессе строительства цифровой экономики в разрезе ведущих стран мира, было установлено, что в настоящее время можно выделить три ключевых бизнес-модели цифрового управленческого мышления: американско-китайскую, российскую и европейскую:

**1. Американско-китайская бизнес-модель** проектного менеджмента построена с учетом влияния следующих факторов-драйверов:

- один из самых высоких показателей доступа к интернету (95,0% [34]);
- доверие розничных и корпоративных клиентов в части предоставления персональных данных Интернет-провайдерам (например, в Великобритании индекс кибербезопасности составил 0,931; в США – 0,926 [7]);
- формирование планетарного маркетплейса цифровых сервисов и конструкторов в рамках технической коллаборации FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google и Amazon) и BAT (BAIDU, ANT FINANCIAL, TENCENT) [20]. По данным TADviser совокупное количество уникальных пользователей Facebook – более 2,32 млрд. чел. [3];
- политика жесткого локдауна и карантина в период пандемии COVID-19 в США, Китае и активный рост потребности в дистанционном сервисе и мониторинге миграции потенциальных носителей болезни.



Рис. 1. Эволюция парадигм проектного менеджмента в Индустрии 4.0

Источник: составлено авторами по данным [33, 37, 40].

В части характеристики бизнес-модели следует отметить, что проектный менеджмент ориентируется на методическое обеспечение процессов создания автономных ландшафтных платформ для IT-девелопмента на их базе тематических маркетплейсов (банкинг, e-commerce, цифровая медицина и государственное управление) с возможностью их взаимной бесшовной интеграции и создания уникальных комбинаций с учетом запросов конкретных групп стейкхолдеров или даже отдельного клиента (формат открытого проектирования (Open Space)). Миссией такой модели является создание национальной безбарьерной среды получения банковских сервисов в формате «здесь и сейчас».

**2. Российская бизнес-модель** проектного менеджмента базируется на мотивации следующих факторов:

– активная инновационная политика «Большой тройки» российских банков (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк Тинькофф», АО «Альфа-Банк»), обладающих достаточным финансированием для создания масштабных инфраструктурных решений в области цифровых технологий (например, Лаборатории инновационных разработок Сбербанка, участие банков в качестве бизнес-ангелов в инновационном фонде Сколково и ГК АО «РВК»);

– активная политика протекционизма со стороны банковского регулятора (Банк России) и стратегические задачи по созданию отечественных цифровых систем digital-банкинга как базы для дальнейшего строительства цифровой экономики в масштабах всей страны;

– национальные государственные программы цифровизации экономики (Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» от 4 июня 2019 г. № 7) с финансовым, технологическим и кадровым обеспечением;

– пересмотр стратегий развития бизнес-модели со стороны крупнейших интернет-провайдеров (ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», ПАО «Мегафон») и достижение ими потолка количественного роста при наличии свободных инвестиций.

В части характеристики особенностей бизнес-модели проектного менеджмента в контексте формирования цифровой экономики следует отметить ее разобщенность и слабую структурированность с позиции методических правил работы в формате цифрового управленческого мышления. Основные игроки (финтех, IT-сфера, инновационно-активные государственные органы управления (ФНС России – лидер по инновационной активности среди институтов государственной власти)) формируют собственное, единственно верное, по их мнению, видение реализации отдельных положений или даже элементов парадигмы цифрового мышления, что не позволяет сформировать национальный стандарт использования данных о клиентах и их интересах (озера данных пока что для экономики России крайне новы: в 2019 г. было запущено в тестовом режиме озеро данных для ПАО «Газпром», а в 2020 г. попытки создания озера данных начал ключевой поисковик Рунета – Яндекс) [26]. Итогом такой индивидуальности становится рост конкурентной борьбы за лидерство в формирующейся цифровой экономике, дублирование ошибок и этапов становления нового формата работы, схожесть продуктов и сервисов, рост издержек на коммерческую защиту разработок и технологических ноу-хау.

**3. Европейская бизнес-модель** носит в себе черты как российской, так и американо-китайской модели, что находит отражение как в факторах мотивации к ее формированию, так и в содержательных положениях. Итак, ключевыми посылами к переходу на новый формат управленческого мышления выступают:

– рост спроса на трансграничные решения и сервисы, в области, прежде всего, финансовых сервисов для удобства совершения розничных и корпоративных транзакций между гражданами ЕС, затем уже идет вопрос унификации информации о данных граждан и дебюрократизации государственных услуг и процедур, развитие цифровых систем управления миграционными процессами и переносом личных данных граждан и бизнесов в другую страну в кратчайшие сроки и без личного обращения;

– потребность к унификации требований обращения с персональными данными (системы Big Data), кибербезопасности и противодействия мошенническим операциям с личными данными граждан и юридических лиц;

– моральное и физическое устаревание традиционных сервисов и услуг институтов государственного управления, запрос клиентов на виртуальный режим обслуживания по запросу.

В части характеристики особенностей бизнес-модели следует принять во внимание факт, что в странах ЕС, начиная с 2016 г. была принята платежная директива ЕС PSD2, которая является основой для внедрения стандартов открытых API, что позволило сформировать национальные библиотеки персональных данных, также в 2018 г. был создан Европейский совет по защите данных (European Data Protection Board — EDPB) и принят Общий регламент по защите данных (Регламент ЕС 2016/679) [37, 46]. Вместе с тем уровень проникновения новой парадигмы управления балансом интересов стейкхолдеров остается весьма различным: так, экономические локомотивы ЕС (Германия, Франция) имеют индекс цифровизации экономики более 75 пунктов (из 100), в то время как средний индекс по ЕС не превышает 47,5 пунктов; только некоторые страны имеют отдельные бюджеты и фонды для проведения цифровых реформ в части актуализации институциональной архитектуры взаимодействия различных групп стейкхолдеров (например, Бундесбанк Германии, Banque Du France – Франция, Итальянская банковская ассоциация (ABI)) [36, 41].

Рассмотрим теперь основные показатели, характеризующие развитие цифровой экономики в РФ (таблица 3).

Таблица 3

## Основные показатели развития цифровой экономики РФ за 2015-2020 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г. (оценка)
1. Совокупные расходы на формирование цифровой экономики, % к ВВП	–	1,7	3,6	3,6	3,7	4,5
2. Индекс цифровизации экономики (агрегированный показатель), %	24	25	27	29	–	31,3
3. Индекс развития ИКТ	6,79	6,91	7,07	7,32	–	8,03
4. Индекс развития электронного правительства	0,73	–	0,72	–	0,77	0,81
5. Индекс развития e-commerce формата B2C	–	57,6	71,0	74,3	77,9	80,2
6. Уровень охвата населения электронными инструментами коммуникации с органами государственной власти, %	25,5	40,6	61,2	74,1	80	83,9
– Internet (официальный сайт органа власти, портал госуслуг)	18,4	28,8	42,3	54,5	57,5	59,3
– мультифункциональный центр предоставления госуслуг	7,1	11,8	18,9	19,6	22,5	24,6
7. Удельный вес населения, получивший госуслуги в электронной форме (от общего числа обращений), %	39,6	51,3	64,3	74,8	77,6	79,1

Источник: составлено авторами по данным [8, 10-12, 27].

Как видно из представленных в таблице данных развитие цифровой экономики в РФ имеет неравномерное развитие: так, совокупные расходы на ее формирование по отношению к ВВП в среднем составили 2,0% (для сравнения в ЕС аналогичные расходы в 2020 г. составили 12,2%) [14]. Также имеются существенные разрывы в цифровизации различных сфер национальной экономики: так, согласно данным статистического сборника [12] лидерами по критерию «индекс цифровизации» в РФ выступают: сектор телекоммуникаций – 41,0, оптовая и розничная торговля – 39,0, сектор ИКТ – 35,0. В части вовлечения граждан в формирование цифровой экономики процесс идет более успешно: если в 2015 г. вовлеченность общественности в цифровой диалог с институтами государственной власти составляла немногим больше 25,0%, то в 2019 г. она достигла отметки 80,0%, также в прямой зависимости растет удельный вес получения государственных услуг в электронной форме: в 2015 г. – 39,6%, в 2019 г. – 77,6%, а в 2020 году прогнозируется достижение отметки 79,1%.

### Обсуждение

Проанализируем перспективные направления использования методологии проектного менеджмента с позиции наибольшего интереса внедрения цифрового формата функционирования бизнес-процессов для физических лиц (таблица 4). Как видно из данных таблицы 4 наиболее привлекательными для внедрения гибких проектных практик цифровизации бизнес-процессов выступают: сфера здравоохранения – в среднем на нее пришлось 44,4% всех ответов опрошенных респондентов, на втором месте – налогообложение и налоговое администрирование – 30,1%, на третьем – сервисные решения интерактивного взаимодействия с ГИБДД и МВД – 25,3%. Несмотря на четвертое место, актуальным является и

цифровизация сферы ЖКХ – 21,2%. Все указанные сферы функционирования социально-экономической системы являются достаточно проблемными с позиции качества предоставляемых сервисов и на их улучшение направлено приоритетное внимание государственных институтов власти.

Таблица 4

**Структура целей использования возможностей цифровой экономики  
физическими лицами за 2015-2020 гг., %**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г. (оценка)
1. Цифровизация сферы здравоохранения и оказания услуг дистанционно	32,0	32,4	41,8	49,4	53,4	57,2
2. Виртуализация налоговых отношений с ФНС РФ	19,0	18,7	27,7	34,0	39,0	42,1
3. Интерактивное взаимодействие со службой ГИБДД и МВД РФ	18,0	18,1	25,5	28,2	30,5	31,3
4. Дистанционные сервисы ЖКХ и управления жилой недвижимостью	16,0	16,0	21,3	22,8	25,1	26,0
5. Развитие системы дистанционного образования и повышения квалификации	11,0	11,3	15,2	17,2	18,2	19,1
6. Онлайн-формат реализации услуг миграционной службы и паспортного стола	6	5,6	9,6	11,1	11,4	12,2

*Источник: составлено авторами по данным [8, 10-12].*

Рассмотрим более подробно возможности применения парадигмы проектного менеджмента в топовых проблемных сферах национальной экономики России, и начнем, с лидера рэнкинга – здравоохранения. Зеленый свет использованию проектного подхода в развитии здравоохранения был дан с принятием Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья» № 242-ФЗ от 29.07.2017 г [24].

С его подачи начинается формирование проекта «Создание единого цифрового контура на основе ЕГИСЗ» [42], который является частью общенационального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», в рамках которого планируется реализация ряда институциональных и инфраструктурных реформ в части интеграции цифровых технологий в сферу здравоохранения с применением проектных принципов 4П: персонализация (организация индивидуального медицинского подхода к пациенту с учетом особенностей его истории болезни, образа жизни или личных предпочтений); предиктивность (медицина ориентируется на прогностические модели развития болезней с учетом возраста, пола, региона проживания, кода ДНК); превентивность (опережающее реагирование на возникающие угрозы жизни и здоровью граждан, например, пандемии вирусных инфекций); партисипативность (вовлечение пациентов в организационные и контекстные вопросы улучшения работы медицинских приложений и сервисов) (таблица 5).

Таблица 5

**Характеристика основных институционально-инфраструктурных решений  
в части интеграции цифровых технологий в сферу здравоохранения**

Наименование инфраструктурного решения	Характеристика инфраструктурного решения
1. 4-П платформа «Здоровье»	<p><i>Цель институциональной трансформации.</i> Создание единой федеральной сети аналитических платформ для комплексной автоматизации бизнес-процессов обеспечения учреждений здравоохранения и передачи данных о пациентах в режиме онлайн независимо от географической локации пациента и исходного места хранения его медицинской карты</p> <p><i>Структура проектного решения:</i> разработка информационного поля медицинской логистики для централизованного учета обеспеченности медицинских учреждений лекарствами, оборудованием, расходными материалами; проектирование и тестирование систем автоматического фармсервиса, в т.ч. с применением БПЛА (дроны-доставщики) и автоматизированных систем отпуска лекарственных средств;</p> <p><i>Финансовый план институциональной трансформации и проектирования цифровых решений:</i></p> <p>– общая стоимость проекта – 12,78 млрд. руб., в том числе федеральный бюджет – 1,94 млрд. руб., местные бюджеты – 10,84 млрд. руб.</p> <p><i>Сроки реализации проекта:</i> I этап – 2020-2022 гг.; II этап – 2023-2025 гг.</p>
2. Умная клиника	<p><i>Цель институциональной трансформации.</i> Автоматизация процессов управления потоками пациентов для повышения эффективности работы врачей и других категорий медработников, совершенствование технического обеспечения станций скорой (неотложной) медицинской помощи с учетом архитектурных и демографических особенностей городов, а также дистанционного пеленга состояния пациентов и карты его перемещения с целью анализа возможных рисков распространения вирусной инфекции.</p> <p><i>Структура проектного решения:</i> формирование централизованного сервиса прогностической аналитики записей пациентов к врачу; интеграция функций геолокации в GPS-трекинг пациентов с заболеваниями, которые могут нести потенциальную угрозу обществу.</p> <p><i>Финансовый план инфраструктурного решения:</i></p> <p>– общая стоимость проекта – 14,5 млрд. руб., в т.ч. федеральный бюджет – 2,18 млрд. руб., местные бюджеты – 12,3 млрд. руб.</p> <p><i>Сроки реализации проекта:</i> I этап – 2020-2023 гг. (разработка и внедрение системы анализа записей пациентов и ее отладка); II этап – 2023-2025 гг. (интеграция геолокации в сервис GPS-трекинга пациентов с потенциально опасными заболеваниями).</p>
3. Система интегрированных в единое пространство региональных OLTP-платформ	<p><i>Цель институциональной трансформации.</i> Разработка финансово-расчетной системы для проведения процедур бюджетирования, контроллинга и фондовой поддержки учреждений здравоохранения с использованием технологий блокчейн, что позволит сделать систему финансирования здравоохранения и государственных закупок для нее максимально прозрачной для контроля и учета.</p> <p><i>Структура проектного решения:</i> – создание единого цифрового расчетно-аналитического центра с интеграцией обособленных бухгалтерий; формирование региональных фондов финансирования учреждений здравоохранения с учетом специализации и календарных особенностей спроса на медицинские услуги;</p> <p>– формирование мобильных медицинских команд быстрого реагирования на вызовы в удаленные населенные пункты и их материально-техническое обеспечение (развитие санитарной авиации, медицинских БПЛА с опцией доставки грузов); создание резервных центров материального снабжения регионов на случай пандемии в удаленных местах проживания.</p> <p><i>Финансовый план инфраструктурного решения:</i></p> <p>– общая стоимость проекта – 4,63 млрд. руб., в т.ч. федеральный бюджет – 694</p>

Наименование инфраструктурного решения	Характеристика инфраструктурного решения
	млн. руб., местные бюджеты – 3,93 млрд. руб. <i>Сроки реализации проекта:</i> I этап – 2020-2021 гг. (объединение индивидуальных бухгалтерий учреждений здравоохранения в единый расчетно-аналитический центр); II этап – 2022-2023 гг. (формирование мобильных медицинских команд быстрого реагирования на вызовы в удаленные населенные пункты и их материально-техническое обеспечение).

*Источник: составлено авторами по данным [6, 38, 42].*

Несмотря на амбициозные проекты цифровизации сферы здравоохранения, требуется ряд существенных усилий для их реализации в том виде, как они заявлены:

1. Необходимость внесения и принятия новых поправок в Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ (в ред. от 08.12.2020 N 429-ФЗ) в части разрешения на трансферт персональных данных о пациенте в рамках информационного пространства не только государственных медицинских учреждений, но и частных профильных организаций и сервисов (например, частные медицинские центры, аптеки, фитнес-центры и т.п.) [1]. В настоящее время в Законе «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ (в ред. от 30.12.2020 N 515-ФЗ) нет закрепленной нормы о распространении персональной информации между разными по институциональному статусу субъектами, даже при условии ведения ими одного и того же вида деятельности (в данном случае государственные учреждения здравоохранения и частные коммерческие медицинские организации) [2].

2. Активное развитие инфраструктурного обеспечения сервисов телемедицины: по данным аналитиков EverCage более 90,0% всех цифровых платформ не могут реализовать механизм ведения пациента полного цикла, хотя целью цифровой медицины является именно постановка диагноза и назначение соответствующего лечения. В большинстве сервисов отсутствует материально-технический базис, а их работа носит сугубо посреднический характер и базируется на заключенных долгосрочных контрактах с профильными медицинскими учреждениями и привлечении пациентов [38].

3. Преодоление монополизации рынка цифровой медицины со стороны мегабизнесов – Доктор Рядом, Яндекс.Здоровье, Сберздоровье – которые, по некоторым оценкам, контролируют более 60,0% рынка телемедицины в РФ и постепенно переходят на экспансию рынков стран СНГ [6].

В заключение рассмотрим возможности использования проектного менеджмента в цифровизации процессов государственного управления. Идея применения проектного подхода к диджитализации государственных процедур управления первоначально появилась в «Рекомендациях по развитию цифровых правительств» [31], принятых Советом ОЭСР в 2014 г. и Межправительственном стандарте «Рекомендации по искусственному интеллекту» [32] (2019 г.), где описывалась идея пересмотра и замены традиционных технологий и форм реализации государственных полномочий на виртуальные и бесконтактные организационные сервисы и решения. Ключевой целью применения парадигмы проектного менеджмента является формирование системы персональных кабинетов физических и юридических лиц, которые могут получать полный перечень государственных услуг на базе одной платформы, а также участвовать в принятии государственных управленческих решений через системы дистанционных коммуникаций (например, общественные слушания, участие в заседаниях тематических групп правительства с правом голосования).

Отдельным направлением является организация виртуальных личных приёмных государственных служащих, в т.ч. с помощью социальных сетей, что позволит более качественно и оперативно проводить прием граждан и юридических лиц по актуальным вопросам. По состоянию на 01.01.2021 г. в РФ уже достигнуты существенные результаты в части применения проектного менеджмента в вопросах цифровизации государственных услуг (таблица 6).

Таблица 6

### Продукты цифровизации институтов государственного управления

Наименование продукта	Характеристика продукта
1.Единый и региональный порталы государственных и муниципальных услуг	<i>Цель создания продукта</i> – обеспечение интерактивного взаимодействия граждан, юридических лиц и институтов государственного управления по вопросам оказания государственных услуг с налаживанием качественной обратной связи между органами власти и стейкхолдерами (бизнес, граждане) и формированием электронной библиотеки запросов и решений по запросам стейкхолдеров для повышения скорости и качества реагирования на обращения.
2. Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА)	<i>Цель создания продукта</i> – создание сервиса персонализации пользователя и предоставления сервисом независимо от тематического поля запрашиваемой информации или центра ответственности (министерство, ведомство). В ЕСИА активно интегрируются банки, страховые организации, учреждения высшего образования, медицинские учреждения, а также маркетплейсы Интернет-провайдеров (Яндекс, МТС) для создания суперсервисов (например, «Рождение ребенка», «Поступление в ВУЗ», «Назначение пенсии», «Погребение»), которые представляют собой полнофункциональные решения ключевых гражданских запросов в цифровом формате «под ключ».
Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ)	<i>Цель создания продукта</i> – организация защищенного документооборота и кросс-функционального взаимодействия органов государственной власти при рассмотрении запросов граждан и юридических лиц в режиме реального времени и онлайн-формате. Также данный сервис ориентирован на формирование межведомственного доступа к хранилищу данных о запросах граждан с целью повышения компетентности государственных служащих и формирования временных рабочих групп по решению нестандартных вопросов или проблем.

Источник: составлено авторами по данным [9, 43].

В части развития цифровизации в сфере ЖКХ следует отметить реализацию национального проекта «Умный город» 2019-2024 гг. (утвержден Приказом Минстроя России от 24 апреля 2019 г. № 235/пр.) для городов с населением более 100 000 чел. Основная идея проекта заключается во внедрении на ограниченной территории (например, район новостроек) лучших практик цифровых технологий для управления сервисами ЖКХ, эксплуатацией объектов жилой недвижимости и инфраструктуры. В обобщённом виде цели реализации проекта «Умный город» заключаются в активном вовлечении граждан в процессы обсуждения вопросов благоустройства, развития городов, оперативного реагирования на проблемные моменты (аварии, некачественные сервисы ЖКХ), повышение расчетной дисциплины. Структурно планируемые институциональные преобразования в сфере ЖКХ в рамках проекта представлены в таблице 7.

Таблица 7

**Планируемые институциональные преобразования в сфере ЖКХ  
в рамках проекта «Умный город»**

Планируемое институциональное преобразование	Содержание институционального преобразования
1. Крауд-сервис «Городское управление»	Цифровая платформа вовлечения граждан в обсуждение операционных и стратегических вопросов управления жилищным хозяйством, гражданских и коммерческих инициатив по благоустройству, развитию социальной и культурной инфраструктуры (парки, объекты общепита и развлечения, интерактивные малые архитектурные формы). <i>Формат реализации:</i> P2P, B2P, B2G и P2G форматы коммуникаций на базе облачной платформы с открытым банком идей и проектов.
2. Сервис «Умное ЖКХ»	Применение искусственного интеллекта для отслеживания состояния ключевых параметров эксплуатации жилых объектов (температура, влажность, энергоэффективность, состояние коммуникаций, утечки и т.п.) и проактивное реагирование на риски возникновения аварий и неисправностей. Отдельно следует отметить инициативу развития дистанционного контроля за расходом жилищно-коммунальных услуг (газ, свет, вода, канализация) с помощью беспроводных датчиков. <i>Формат реализации:</i> P2G коммуникации на базе личных кабинетов владельца (арендатора) жилого помещения.
3. Цифровая городская среда	Включает в себя ряд сервисов: – энергоэффективные решения в части освещения улиц, дворов, общественных пространств (парки); – системы AI-управления общественной безопасностью (камеры фото- и видеofиксации, «тревожные кнопки» в общественных местах или неблагополучных районах); – системы управления городским трафиком (оптимизация расписания общественного транспорта, создание комфортабельных остановок с учетом архитектурных акцентов районов).

*Источник: составлено авторами по данным [4, 9, 28, 43].*

Завершая рассмотрение ключевых проектных инициатив Правительства РФ, необходимо отметить, что для успешного применения проектного менеджмента как парадигмы управленческого подхода необходимо проведение реформ внутри самих органов государственной власти с целью гармонизации жестких управленческих инструкций бюрократического аппарата и гибкого проектного мышления (основные проблемные зоны приведены в таблице 8).

Таблица 8

**Основные барьеры внедрения парадигмы проектного менеджмента  
в деятельность институтов государственной власти**

Группа барьеров / барьер	Характеристика барьеров
<i>1. Организационно-структурные</i>	
1.1 Конфликт методологических интересов проектных технологий и инструктивных программ работы государственных институтов	Деятельность органов государственной власти построена в форме жестких бюрократических схем, ориентированных на строгий регламент функционирования, в то время как проектные технологии предполагают гибкий коллегиальный подход к выбору траектории действий проектной команды и принятию решений.

Группа барьеров / барьер	Характеристика барьеров
1.2 Жёсткая иерархическая структура институтов государственной власти	Для эффективного нормотворческого и регулятивного функционирования государственные институты власти используют строгую дифференциацию полномочий чиновников. Проектный подход напротив, ориентирован на биосоциальные структуры с перетеканием полномочий членов команды и мультифункциональному развитию компетенций членов команды.
1.3 Незавершенность процессов автоматизации обмена информацией между институтами государственной власти и сложная архитектура информационных потоков	Государственные институты власти предполагают зонирование полномочий и прав доступа к информации по принципу «доступно, что нужно для работы». Проектный менеджмент напротив, выдвигает принцип подвижных границ и доступности информации. В таком случае попытки искусственного ограничения доступа информации приводит к ухудшению развития проекта, потере его эффективности, а вкупе со слабой технической оснащённостью единого информационного пространства обмен информацией становится затруднительным и медленным.
2. Институционально-функциональные барьеры	
2.1 Отсутствие долгосрочной мотивации персонала институтов государственной власти к переходу на проектное мышление	Работа чиновников предполагает консервативные стратегии поведения, в то время как проектный менеджмент ориентирован на креативное поведение и активную инициативную работу каждого из участников команды.
2.2 Сложность оценивания эффективности реализации государственных программ и проектов развития	Государственные проекты отличаются масштабностью и длительным горизонтом планирования, поэтому применением практик roll-over планирования зачастую осложняется нестабильностью макроэкономической среды и дефицитом финансирования из государственного бюджета, что обуславливает частый пересмотр структуры программы или проекта.

Источник: составлено авторами по данным [21, 25].

Вообще, все процессы институциональной реформации в национальной экономике РФ и мире сегодня очень тесно связаны с развитием ситуации с пандемией COVID-19, и данный фактор будет играть решающую роль в ближайшее время, определяя приоритеты развития в построении бизнес-модели цифровой экономики как стран первого эшелона, так и новых центров интеллектуального роста (Россия, Китай, Индия).

Для понимания возможных сценариев долгосрочного развития проектного менеджмента в контексте цифровизации экономики рассмотрим особенности национальных моделей построения собственно цифровой экономики в трех мировых центрах: США, ЕС и России (рисунок 2).

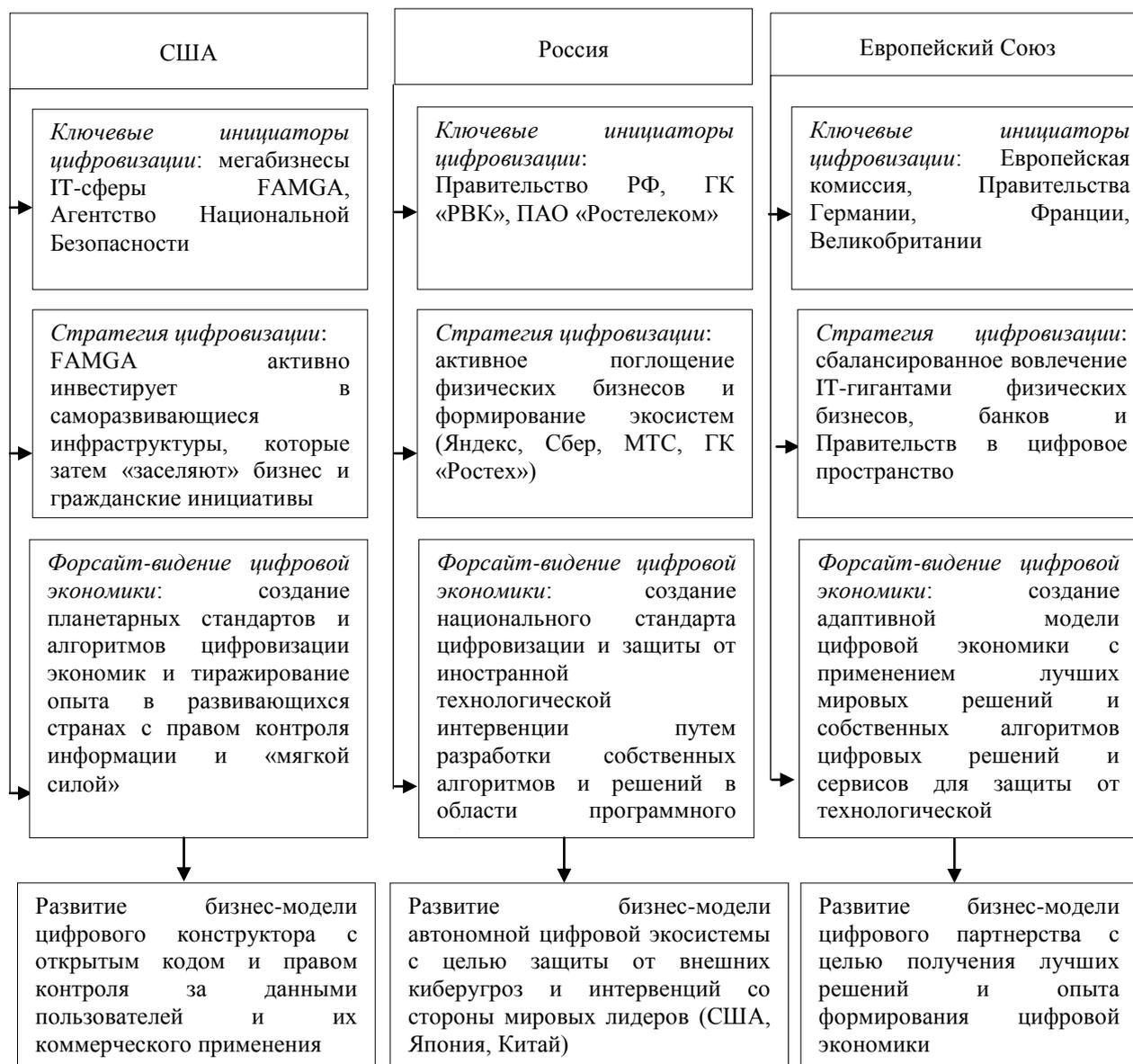


Рис. 2. Особенности национальных моделей построения собственно цифровой экономики в трех мировых центрах: США, ЕС и России

*Источник: составлено авторами.*

Таким образом, исходя из настоящего положения дел России на мировой политической и экономической арене, можно предположить, что в ближайшие годы развитие институциональных реформ национальной экономики будет проходить в условиях эскалации давления санкций со стороны ЕС и США, а также продолжающейся санкционной политики.

При таком положении дел цифровая экономика будет вероятнее всего развиваться именно в контексте стратегии формирования самодостаточной экосистемы с использованием аутентичных цифровых наработок и опыта отечественных ученых с целью минимизации рисков технологической интервенции и установления контроля со стороны крупнейших технологических компаний мира, и прежде всего, продуктово-лицензионной зависимости от групп FAMGA и BAT.

### **Заключение**

По результатам научного исследования выявлено, что ключевым постулатом методологии проектного менеджмента является адаптивное и гибкое управленческое мышление, которое лучше всего подходит для высокотехнологичных сфер, где требуется

максимальная раскрепощенность интеллектуального капитала персонала. При проведении обзора научных исследований было установлено, что зарубежные ученые в своих исследованиях больше ориентированы на фундаментальные положения формирования и развития методологии проектного менеджмента, в то время как российские ученые же стремятся решить более краткосрочные операционные задачи, которые им ставит бизнес или государственные институты управления, т.е. идеология проектного менеджмента во многом находится под влиянием государственного видения траектории развития данного направления.

Проведя изучение литературы по вопросам применения методологических положений проектного менеджмента в процессе строительства цифровой экономики в разрезе ведущих стран мира, определено, что в настоящее время можно выделить три ключевых бизнес-модели цифрового управленческого мышления: американско-китайскую, российскую и европейскую. Наиболее привлекательными для внедрения гибких проектных практик цифровизации бизнес-процессов выступают: сфера здравоохранения – в среднем на нее пришлось 44,4% всех ответов опрошенных респондентов, на втором месте – налогообложение и налоговое администрирование – 30,1%, на третьем – сервисные решения интерактивного взаимодействия с ГИБДД и МВД – 25,3%. Несмотря на четвертое место, актуальным является и цифровизация сферы ЖКХ – 21,2%. Все указанные сферы функционирования социально-экономической системы являются достаточно проблемными с позиции качества предоставляемых сервисов и на их улучшение направлено приоритетное внимание государственных институтов власти. Исходя из настоящего положения дел России на мировой политической и экономической арене, можно предположить, что в ближайшие годы развитие институциональных реформ национальной экономики будет проходить в условиях эскалации давления санкций со стороны ЕС и США, а также продолжающейся санкционной политики.

#### Литература

1. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ (в ред. от 08.12.2020 N 429-ФЗ). [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) (Дата обращения: 01.02.2021).
2. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ (в ред. от 30.12.2020 N 515-ФЗ). [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (Дата обращения: 02.02.2021).
3. Аудитория Facebook (25.03.2019). [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория\\_Facebook#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_Facebook#). (Дата обращения: 29.01.2021).
4. Владимирова И.Л., Хмельков А.О., Свинцова Т.Ю. Управление проектами реновации городских территорий в условиях цифровизации // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании. – 2019. – № 4. – С. 47-53.
5. Гадасина Л.В., Пивень Г.И. Цифровизация – угроза или возможность развития для менеджмента? // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – Том 8. – № 4. – С. 565-574.
6. Диагностика по принципу «три в одном» (02.12.2020). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/12/02/5fc632f69a79471e8ce7d8a4> (Дата обращения: 29.01.2021).
7. Доверие населения к сетевым технологиям и сервисам (20.06.2019). [Электронный ресурс]. – URL: [https://issek.hse.ru/data/2019/06/20/1488856771/NTI\\_N\\_133\\_20062019.pdf](https://issek.hse.ru/data/2019/06/20/1488856771/NTI_N_133_20062019.pdf) (Дата обращения: 17.01.2021).
8. Индикаторы цифровой экономики: 2017. Статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, Л.М. Гохберг, М.А. Кевеш и др. / Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2017. – 320 с.
9. «Инвестиции в инфраструктуру. Информационные технологии»: аналитический обзор InfraOne Research. [Электронный ресурс]. – URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/investicii\\_v\\_infrastrukturu\\_informacionnye\\_tekhnologii\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/investicii_v_infrastrukturu_informacionnye_tekhnologii_infraone_research.pdf) (Дата обращения: 06.01.2021).

10. Индикаторы цифровой экономики: 2018. Статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишнеvский, Г.Л. Волкова, Л.М. Гохберг и др. / Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 268 с.
11. Индикаторы цифровой экономики: 2019. Статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишнеvский, Л.М. Гохберг и др. / Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 248 с.
12. Индикаторы цифровой экономики: 2020. Статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишнеvский, Л.М. Гохберг и др. / Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 360 с.
13. Ираидина М. 9 человек, которые повлияли на историю управления проектами (03.05.2019). [Электронный ресурс]. – URL: [https://skillbox.ru/media/management/9\\_chelovek\\_kotorye\\_povliyali\\_na\\_istoriyu\\_upravleniya\\_proektami/](https://skillbox.ru/media/management/9_chelovek_kotorye_povliyali_na_istoriyu_upravleniya_proektami/) (Дата обращения: 29.01.2021).
14. Китрар Л.А., Липкинд Т.М., Остапкович Г.В. Европейская программа экономического восстановления. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 17 с.
15. Коваленко Б.Б., Гусейнова И.В., Гусарова Т.И. Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2019. – № 2. – С. 135-142.
16. Конн М. Agile-подход к проекту и планированию. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cfin.ru/itm/project/Agile\\_Estimating\\_Planning.shtml](https://www.cfin.ru/itm/project/Agile_Estimating_Planning.shtml) (Дата обращения: 26.01.2021).
17. Кузнецов Н.В., Лизяева В.В. Управление проектами цифровизации: методологический, организационный и финансовый аспекты // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 32-37.
18. Курбанова З.К. Особенности управления проектами в условиях цифровизации экономики России // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – № 3 (41). – С. 19-23.
19. Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности [текст]: утв. Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации 12.12.2017 г. за № 9286п-Пб. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=661276#018808305948172732> (Дата обращения: 27.01.2021).
20. Мировой рынок FINTECH (2019). [Электронный ресурс]. – URL: [https://innoagency.ru/files/FinTech\\_StartupCafe\\_2020.pdf](https://innoagency.ru/files/FinTech_StartupCafe_2020.pdf) (Дата обращения: 18.01.2021).
21. Мирошниченко И.В., Шпиро Л.А. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и Российская практика // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019. – Т 3. – Вып. 3. – С. 360-368. DOI: 10.35634/2587-9030-2019-3-3-360-368.
22. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS\\_r00ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBjb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDI1AAdfX0VPR19f](https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS_r00ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBjb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDI1AAdfX0VPR19f) (Дата обращения: 27.01.2021).
23. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [текст]: Распоряжение Министерства экономического развития России от 14 апреля 2014 г. № 26 Р-АУ. [Электронный ресурс] – URL: <http://docs.cntd.ru/document/499091150> (Дата обращения: 28.01.2021).
24. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья» № 242-ФЗ от 29.07.2017 г. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221184/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221184/) (Дата обращения: 27.01.2021).

25. Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю. Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 206-215. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-2-206-215.
26. Первое в России внедрение «умного озера данных» (2020). [Электронный ресурс]. – URL: <https://globalcio.ru/live/projects/3040/> (Дата обращения: 01.02.2021).
27. Пресс-релиз «Цифровая экономика» (2019). [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/418394975.pdf> (Дата обращения: 01.02.2021).
28. Проект цифровизации городского хозяйства «Умный город». [Электронный ресурс]. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnoy-gorod/> (Дата обращения: 02.02.2021).
29. Растворцева С.Н., Усманов Д.И. Анализ степени включенности России в глобализационные процессы (часть 1) / С.Н. Растворцева, Д.И. Усманов // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 11. – С. 242-247.
30. Растворцева С.Н., Усманов Д.И. Анализ степени включенности России в глобализационные процессы (часть 2) / С.Н. Растворцева, Д.И. Усманов // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 12. – С. 256-262.
31. Рекомендации совета ОЭСР по развитию цифровых правительств (2014 г.). [Электронный ресурс]. – URL: <https://ar.gov.ru/ru-RU/document/default/view/125>
32. Рекомендации совета ОЭСР по искусственному интеллекту от 22.05.2019 г. [Электронный ресурс] – URL: <https://in.minenergo.gov.ru/energynet/analytics/rekomendatsii-soveta-oesr-po-iskusstvennomu-intellektu>
33. Ромазанова М. История управления проектами (22.04.2013). [Электронный ресурс]. – URL: <https://genskayformula.com/project-istoria.html> (Дата обращения: 01.02.2021).
34. Сергеева Ю. Вся статистика интернета на 2019 год – в мире и в России (11.02.2019). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-gossii/> (Дата обращения: 18.01.2021).
35. Сланченко А.Ю. Оценка влияния внедрения проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации на показатели результативности и эффективности их работы // Научные записки молодых исследователей. – 2020. – № 1. – С. 77-88.
36. Страны участники реализации цифровой валюты CBDC (март 2020). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbdc.ru/cifrovaya-valyuta/strany-uchastniki/> (Дата обращения: 25.01.2021).
37. Сулименко О.В., Рябова К.А. Развитие цифрового банкинга и финтех-компаний. Финансовые исследования. – 2019. – № 4 (65). – С. 78-83.
38. Телемедицинские сервисы в России. [Электронный ресурс]. – URL: [https://evercare.ru/sites/default/files/2020-09/2\\_544505578434\\_3832629.pdf](https://evercare.ru/sites/default/files/2020-09/2_544505578434_3832629.pdf)
39. Управление проектами: фундаментальный курс. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
40. Цепков М. Краткая история IT-менеджмента (02.12.2019). [Электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/hr/95332-kratkaya-istoriya-it-menedzhmenta> (Дата обращения: 01.02.2021).
41. Циренщиков В. Цифровизация экономики Европы // Современная Европа. – 2019. – № 3. – С. 104-113.
42. Цифровая зрелость здравоохранения (2020). [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/news/385932985.html> (Дата обращения: 29.01.2021).
43. Цифровое правительство – следующий этап развития: аналитические материалы. Tadviser. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электронное\\_правительство\\_России#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Электронное_правительство_России#) (Дата обращения: 06.01.2021).
44. Четвертая промышленная революция: популярно о главном технологическом тренде XXI века (17.10.2017). [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Четвертая\\_промышленная\\_революция\\_\(Industry\\_Индустрия\\_4.0\)#](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Четвертая_промышленная_революция_(Industry_Индустрия_4.0)#) (Дата обращения: 01.02.2021).

45. Ягуткин С.М., Усманов Д.И., Ягуткина Е.С. Алгоритм моделирования региональных рисков аграрного производства / С.М. Ягуткин, Д.И. Усманов, Е.С. Ягуткина // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 4. – С. 133-137.

46. GDPR – новые правила обработки персональных данных в Европе для международного IT-рынка (06.12.2017). [Электронный ресурс]. – URL: <https://habr.com/ru/company/digitalrightscenter/blog/344064/> (Дата обращения: 01.02.2021).

47. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 2017 Edition – Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA. – 480 p.

48. Deutsches Institut für Normung (DIN). [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx> (Дата обращения: 29.01.2021).

49. PRINCE2 Agile. Project Management. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification> (Дата обращения: 28.01.2021).

#### **Об авторах**

*Дудин Михаил Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Институт проблем рынка РАН, Москва.

*Брынцев Александр Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник, заведующий лабораторией макроэкономического анализа и прогнозирования Институт проблем рынка РАН, Москва.

*Усманов Далер Ирматович*, к.э.н., доцент, старший научный сотрудник, Институт проблем рынка РАН, Москва.

#### **Для цитирования**

Дудин М.Н., Брынцев А.Н., Усманов Д.И. Применение проектного менеджмента в процессе реализации институционального перехода России к цифровой экономике // Проблемы рыночной экономики. – 2021. – № 1. – С. 62-85.

DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2021-1-62-85>

## **Application of project management in the process of implementing Russia's institutional transition to the digital economy**

*Mikhail N. Dudin*, Dr. of Sci. (Econ.), Professor  
e-mail: [dudinmn@mail.ru](mailto:dudinmn@mail.ru)

*Alexander N. Bryntsev*, Dr. of Sci. (Econ.), Professor  
e-mail: [btcentr@mail.ru](mailto:btcentr@mail.ru)

*Daler I. Usmanov*, Cand. of Sci. (Econ.), Associate Professor  
e-mail: [us.dali@mail.ru](mailto:us.dali@mail.ru)

#### **Abstract**

**Subject/Topic.** Article is devoted to study of methodological support of application of project management in process of implementation of institutional transition of Russia to digital economy. **Methodology.** In the process of writing the article, general scientific methods were used (for example, retrospective and chronological analysis, synthesis, deduction), and special economic methods (for example, SWOT analysis, PEST analysis, Foresight tools). To study the process of formation of project management in the Russian Federation, taking into account the rapid development of the digital economy, we used

problem-chronological and historical-genetic methods of scientific knowledge, as well as expert methods. **Results.** Based on the results of the research, methodological approaches to the application of project management were revealed, the features of foreign and domestic business models were described, and the factors-drivers and barriers to the development of project management practices in the processes of forming the digital economy of Russia were analyzed. Separately, the authors prepared a comparative analysis of possible trajectories for the development of digital economics, taking into account global challenges and threats of a planetary scale. **Conclusions/Significance.** As part of the scientific study, the importance of applying the project management methodology in the implementation of the processes for the formation of the digital economy of the Russian Federation was proved, the main business models for the implementation of the project management were revealed, taking into account the national priorities and interests of Russia, a forecast of possible scenarios for the development of the paradigm of project thinking in the formation of the digital economy in world centers was prepared: USA, EU, Russia. **Application.** The results of the scientific study will be useful both for educational purposes for students and readers interested in the application of project management in the digital economy, and for practitioners who plan to use the project management methodology in managing the business model of the organization, taking into account the current challenges and threats of the emerging digital economy.

**Keywords:** *Project management, digital economy, adaptability, creative thinking, digitalization of state institutions, sustainable development, smart growth, stakeholders, balance of interests, challenges and threats*

*The article was prepared within the framework of the state task of the MEI RAS, the topic of research «Institutional transformation of economic security in solving socio-economic problems of sustainable development of the national economy of Russia».*

#### References

1. Federal Law «On the Basics of Protecting the Health of Citizens in the Russian Federation» dated 21.11.2011 N 323-ФЗ (as amended by 08.12.2020 N 429-ФЗ). [Electronic resource]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) (Access date: 01.02.2021, In Russian).
2. Federal Law «On Personal Data» dated 27.07.2006 N 152-ФЗ (as amended by 30.12.2020 N 515-ФЗ). [Electronic resource]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (Access date: 02.02.2021, In Russian).
3. Facebook Audience (25.03.2019). [Electronic resource]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Audience \\_ Facebook #.](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Audience _ Facebook #.) (Access date: 29.01.2021, In Russian).
4. Vladimirova I.L., Khmelkov A.O., Svintsova T.Yu. Management of projects of the urban environment in conditions of digitalization // Modern problems of project management in the investment and construction sphere and environmental management. – 2019. – No. 4. – Pp. 47-53. (In Russian).
5. Gadasina L.V., Piven G.I. Digitalization – threat or development opportunity for management? // Issues of innovative economy. – 2018. – Vol. 8. – No. 4. – Pp. 565-574. (In Russian).
6. Three-in-one diagnostics (02.12.2020). [Electronic resource]. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2020/12/02/5fc632f69a79471e8ce7d8a4> (Access date: 29.01.2021, In Russian).
7. Public Confidence in Networking Technologies and Services (20.06.2019). [Electronic resource]. – URL: [https://issek.hse.ru/data/2019/06/20/1488856771/NTI\\_N\\_133\\_20062019.pdf](https://issek.hse.ru/data/2019/06/20/1488856771/NTI_N_133_20062019.pdf) (Access date: 17.01.2021, In Russian).
8. Indicators of digital economy: 2017: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, L.M. Gokhberg, M.A. Kevesh and others. / National research university «Higher School of Economics». – M.: HSE, 2017. – 320 p. (In Russian).

- 
9. «Investment in infrastructure. Information Technology»: Analytical Review. InfraOne Research. [Electronic resource]. – URL: [https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/investicii\\_v\\_infrastrukturu\\_informacionnye\\_tekhnologii\\_infraone\\_research.pdf](https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2020/investicii_v_infrastrukturu_informacionnye_tekhnologii_infraone_research.pdf) (Access date: 06.01.2021, In Russian).
10. Indicators of the digital economy: 2018: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, G.L. Volkova, L.M. Gokhberg and others. / National university «Higher School of Economics». – М.: HSE, 2018. – 268 p. (In Russian).
11. Indicators of the digital economy: 2019: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg and others. / National research university «Higher School of Economics». – М.: HSE, 2019. – 248 p. (In Russian).
12. Indicators of digital economy: 2020: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg and others. / National research university «Higher School of Economics». – М.: HSE, 2020. – 360 s. (In Russian).
13. Iraidina M. 9 people who influenced the history of project management (03.05.2019). [Electronic resource]. – URL: [https://skillbox.ru/media/management/9\\_chelovek\\_kotorye\\_povliyali\\_na\\_istoriyu\\_upravleniya\\_proekami/](https://skillbox.ru/media/management/9_chelovek_kotorye_povliyali_na_istoriyu_upravleniya_proekami/) (Access date: 29.01.2021, In Russian).
14. Kitrar L.A., Lipkind T.M., Ostapkovich G.V. European Economic Recovery Program. – М.: HSE, 2020. – 17 p. (In Russian).
15. Kovalenko B.B., Guseynova I.V., Gusarova T.I. Impact of digitalization of the economy on project management methodologies // Scientific journal of NIU ITMO. Series «Economy and Environmental Management». – 2019. – No. 2. – Pp. 135-142. (In Russian).
16. Konn M. Agile-approach to the project and planning. [Electronic resource]. – URL: [https://www.cfin.ru/itm/project/Agile\\_Estimating\\_Planning.shtml](https://www.cfin.ru/itm/project/Agile_Estimating_Planning.shtml) (Access date: 26.01.2021, In Russian).
17. Kuznetsov N.V., Lizyaeva V.V. Digitalization project management: methodological, organizational and financial aspects // Basic research. – 2020. – No. 2. – Pp. 32-37. (In Russian).
18. Kurbanova Z.K. Features of project management in the conditions of digitalization of the Russian economy // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. – 2019. – No. 3 (41). – Pp. 19-23. (In Russian).
19. Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities [text]: approved by Department of design activity of the Government of the Russian Federation of 12.12.2017 for No. 9286p-P6. [Electronic resource]. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=661276#018808305948172732> (Access date: 27.01.2021, In Russian).
20. FINTECH World Market (2019). [Electronic resource]. – URL: [https://innoagency.ru/files/FinTech\\_StartupCafe\\_2020.pdf](https://innoagency.ru/files/FinTech_StartupCafe_2020.pdf) (Access date: 18.01.2021, In Russian).
21. Miroshnichenko I.V., Spiro L.A. Project management in the state sector: foreign experience and Russian practice // Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political science. International relations. – 2019. – Vol 3. – Issue 3. – Pp. 360-368. DOI: 10.35634/2587-9030-2019-3-3-360-368. (In Russian).
22. National Standard of the Russian Federation GOST R 54869-2011 «Project Management. Project Management Requirements». [Electronic resource]. – URL: [https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS\\_r00ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBjb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDI1AAdfX0VPR19f](https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/catalognational?portal:componentId=3503536e-2ac1-4753-8ed1-09a92fee02de&portal:isSecure=false&portal:portletMode=view&navigationalstate=JBPNS_r00ABXc5AAZhY3Rpb24AAAABABBjb25jcmV0ZURvY3VtZW50AAZkb2NfaWQAAAABAAQ4NDI1AAdfX0VPR19f) (Access date: 27.01.2021, In Russian).
23. On approval of the Methodological Recommendations for the Implementation of Project Management in Executive Bodies [text]: Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated April 14, 2014 No. 26 R-AU. [Electronic resource]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/499091150> (Access date: 28.01.2021, In Russian).
24. «On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation on the Use of Information Technologies in the Field of Health Protection» No. 242-ФЗ dated 29.07.2017.
-

[Electronic resource] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_221184/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221184/) (Access date: 27.01.2021, In Russian).

25. Ostrovskaya N.V., Barykin S.E., Burova A.Yu. Digitalization of project management in the state and municipal administration of Russia // Strategic decisions and risk management. – 2020. – Vol. 11. – No. 2. – Pp. 206-215. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-2-206-215. (In Russian).

26. The first in Russia implementation of the «smart data lake» (2020). [Electronic resource]. – URL: <https://globalcio.ru/live/projects/3040/> (Access date: 01.02.2021, In Russian).

27. Press release «Digital Economy» (2019). [Electronic resource]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/418394975.pdf> (Access date: 01.02.2021, In Russian).

28. The project of digitalization of the urban economy «Smart City». [Electronic resource]. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (Access date: 02.02.2021, In Russian).

29. Rastvortseva S.N., Usmanov D.I. Analysis of the degree of inclusion of Russia in the globalization processes (part 1) / S.N. Rastvortseva, D.I. Usmanov // Bulletin of V.G. Shukhov BSTU. – 2016. – No. 11. – Pp. 242-247. (In Russian).

30. Rastvortseva S.N., Usmanov D.I. Analysis of the degree of inclusion of Russia in the globalization processes (part 2) / S.N. Rastvortseva, D.I. Usmanov // Bulletin of V.G. Shukhov BSTU. – 2016. – No. 12. – Pp. 256-262. (In Russian).

31. OECD Council Recommendations for the Development of Digital Governments (2014). [Electronic resource]. – URL: <https://ar.gov.ru/ru-RU/document/default/view/125> (In Russian).

32. OECD Council Recommendations on Artificial Intelligence of 22.05.2019. [Electronic resource]. – URL: <https://in.minenergo.gov.ru/energynet/analytics/rekomendatsii-soveta-oesr-po-iskusstvennomu-intellektu> (In Russian).

33. Romazanova M. Project management history (22.04.2013). [Electronic resource]. – URL: <https://genskayformula.com/project-istoria.html> (Access date: 01.02.2021, In Russian).

34. Sergeeva Yu. All Internet statistics for 2019 – in the world and in Russia (11.02.2019). [Electronic resource]. – URL: <https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-na-2019-god-v-mire-i-v-rossii/> (Access date: 18.01.2021, In Russian).

35. Slanchenko A.Yu. Assessment of the impact of the implementation of project management in the state authorities of the Russian Federation on indicators of the performance and effectiveness of their work // Scientific notes of young researchers. – 2020. – No. 1. – Pp. 77-89. (In Russian).

36. Countries participating in the sale of the CBDC digital currency (March 2020). [Electronic resource]. – URL: <https://cbdc.ru/cifrovaya-valyuta/strany-uchastniki/> (Access date: 25.01.2021, In Russian).

37. Sulimenko O.V., Ryabova K.A. Development of digital banking and fintech companies. Financial research. – 2019. – No. 4 (65). – Pp. 78-83. (In Russian).

38. Telemedicine services in Russia. [Electronic resource]. – URL: [https://evercare.ru/sites/default/files/2020-09/2\\_544505578434\\_3832629.pdf](https://evercare.ru/sites/default/files/2020-09/2_544505578434_3832629.pdf) (In Russian).

39. Project management: fundamental course. – M.: Ed. House of the Higher School of Economics, 2013. – 620 p. (In Russian).

40. Tsepkov M. Brief history of IT management (02.12.2019). [Electronic resource]. – URL: <https://vc.ru/hr/95332-kratkaya-istoriya-it-menedzhmenta> (Access date: 01.02.2021, In Russian).

41. Zirenschikov V. Digitalization of the European economy // Modern Europe. – 2019. – No. 3. – Pp. 104-113. (In Russian).

42. Digital Health Maturity (2020). [Electronic resource]. – URL: <https://issek.hse.ru/news/385932985.html> (Access date: 29.01.2021, In Russian).

43. Digital government – the next stage of development: analytical materials. TAdviser. [Electronic resource]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Electronic \\_ government \\_ of Russia #...](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Electronic _ government _ of Russia #...) (Access date: 06.01.2021, In Russian).

44. Fourth Industrial Revolution: popular about the main technological trend of the 21st century (17.10.2017). [Electronic resource]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Fourth \\_ industrial \\_ revolution \\_ \(Industry\\_Индустрия\\_4.0\) #.](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Fourth _ industrial _ revolution _ (Industry_Индустрия_4.0) #.) (Access date: 01.02.2021, In Russian).

45. Yagutkin S.M., Usmanov D.I., Yagutkina E.C. Algorithm for the simulation of regional risks of agricultural production / S.M. Lagutkin, D.I. Usmanov, E.C. Egutkina // Bulletin of V.G. Shukhov BSTU. – 2013. – No. 4. – Pp. 133-137. (In Russian).

46. GDPR – new rules for personal data processing in Europe for the international IT market (06.12.2017). [Electronic resource]. – URL: <https://habr.com/ru/company/digitalrightscenter/blog/344064/> (Access date: 01.02.2021, In Russian).

47. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide), 2017 Edition – Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA. – 480 p. (In English).

48. Deutsches Institut für Normung (DIN). [Electronic resource]. – URL: <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx> (Access date: 29.01.2021, In German).

49. PRINCE2 Agile. Project Management. [Electronic resource]. – URL: <https://www.axelos.com/certificates/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification> (Access date: 28.01.2021, In English).

#### **About authors**

*Mikhail N. Dudin*, Doctor of Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Market Economy Institute of RAS, Moscow.

*Alexander N. Bryntsev*, Doctor of Sci (Econ.), Professor, Principal Researcher, Head of the Laboratory of Macroeconomic Analysis and Forecasting, Market Economy Institute of RAS, Moscow.

*Daler I. Usmanov*, Candidate of Sci. (Econ.), Associate Professor, Senior Researcher, Market Economy Institute of the RAS, Moscow.

#### **For citation**

Dudin M.N., Bryntsev A.N., Usmanov D.I. Application of project management in the process of implementing Russia's institutional transition to the digital economy // Market economy problems. – 2021. – No. 1. – Pp. 62-85 (In Russian).

**DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2021-1-62-85>**