

Научная статья

Original article

УДК 334.021

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_12\_615

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ  
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ  
PROJECT MANAGEMENT IN RUSSIA FROM THE POINT OF VIEW OF  
INSTITUTIONAL ECONOMICS**



**Ибатуллина Анна Анатольевна**, к.э.н., старший преподаватель кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса, Институт управления, экономики и финансов ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», E-mail: [anna\\_pigasova@mail.ru](mailto:anna_pigasova@mail.ru)

**Ильдарханова Альмира Камилевна**, к.э.н., доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса, Институт управления, экономики и финансов ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», E-mail: [almira.kfu@mail.ru](mailto:almira.kfu@mail.ru)

**Ibatullina Anna Anatolevna**, Ph.D., Senior Lecturer, Department of Project Management and Business Assessment, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University, E-mail: [anna\\_pigasova@mail.ru](mailto:anna_pigasova@mail.ru)

**Idarkhanova Almira Kamilevna**, Ph.D., Associate Professor, Department of Project Management and Business Assessment, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University, E-mail: [almira.kfu@mail.ru](mailto:almira.kfu@mail.ru)

**Аннотация.** В статье проведены результаты исследования взаимодействия государства и экономики с позиции институционального подхода. В

частности, исследован проектный менеджмент и его становление на макроуровне в России. Научная новизна заключается в выделении особенностей проектного менеджмента в России с учетом сложившегося функционирования социально-экономических систем: в качестве основы выбраны позиции, характеризующие основы институциональной экономики. Выделенные особенности России с точки зрения факторов институциональной экономики позволяет найти основу для применения инструментов проектного менеджмента на уровне государственного управления. «Гибридная» проектная модель представляет собой синтез существующих практик корпоративного проектного управления с учетом особенностей территорий: исторических, культурных, религиозных. Экономическая эволюция и институциональные изменения являются неотъемлемыми частями экономической системы. Экономические субъекты постоянно действуют в условиях неопределенности, что требует понимания и адаптации институтов для их нормального функционирования. Проектный подход в данном случае выступает рабочим инструментом при среднесрочном планировании в том числе на уровне государственного управления. В заключении представлены выводы о дальнейшем развитии процесса интеграции инструментов проектного менеджмента в управление на государственном уровне.

**Abstract.** The article presents the results of research is the interaction between the state and the economy from the perspective of institutional economics. In particular, the study of project management and its formation at the macro level in Russia. The scientific novelty lies in the identification of each project management in Russia, taking into account the current regime of socio-economic systems: as the selected foundations of the position characterizing the foundations of institutional economics. The identified features of Russia from the point of view of factors of institutional economics make it possible to find a basis for the use of project management tools at the level of public administration. The “hybrid” project model

is a synthesis of existing practices of corporate project management, taking into account the characteristics of territories: historical, cultural, religious. Economic evolution and institutional change are integral parts of the economic system. Economic entities constantly operate in conditions of uncertainty, which requires understanding and adaptation of institutions for their normal functioning. The project approach in this case acts as a working tool for medium-term planning, including at the level of public administration. The conclusions present conclusions about the prospects for the development of the process of developing project management tools in management at the state level.

**Ключевые слова:** государство, государственное регулирование, институты, проектный менеджмент, экономика, проект, инструменты управления

**Keywords:** state, government regulation, institutions, project management, economics, project, management tools

Проектный менеджмент является важной и прикладной возможностью улучшения государственного управления в Российской Федерации как на мезо-, так и на макроуровне. В последнее десятилетие (2013-2023) произошли значительные кризисы, как структурные, политические, так и экономические, которые способствовали развитию инструментов государственного управления, в том числе посредством применения практик корпоративного управления. Помимо этого, одной из стратегических задач любого государства на мировой арене является повышение конкурентоспособности и достижение эффективности, что возможно в условиях ограниченности ресурсов только с помощью рационально и оптимально подобранных методов управления.

Однако принципы и инструменты проектного менеджмента, успешно апробированные в зарубежных корпорациях и даже самих странах, часто не находят применения в российской экономике. В данной статье проводится попытка собрать причинно-следственные связи таких неудач и собрать

основу для принятия дальнейших решений с точки зрения институционального подхода. Институциональная экономика изучает процессы, происходящие при взаимодействии различных социальных институтов (право, семья, государство, мораль и т.д.) одной страны, и то, как эти институты влияют на экономическое поведение ее жителей.

Концепция нового государственного менеджмента (New Public Management) представляет собой теоретическую основу для использования проектного подхода в реализации государственной политики. Эта концепция была сформулирована в конце XIX века и объясняла необходимость преобразования государственных процессов в странах англосаксонской системы (Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия и др.). Применение принципов и инструментария проектного управления в этих странах позволило эффективно направлять деятельность государственных органов на достижение результатов и постоянно контролировать их количественные и качественные показатели. В конечном итоге это привело к экономии бюджетных средств, созданию креативных организационных культур и повышению конкурентоспособности в целом.

Проектный подход на уровне государственного управления представляет собой набор инструментов и методов, осуществляемых через реализацию проектов и программ, которые имеют разноплановые и одновременные цели и задачи, комплексный характер, систему показателей на разных уровнях, а также определенные сроки и участие заинтересованных сторон. Программно-целевой подход, используемый в российской практике государственного управления, включает такие элементы проектного управления, как жесткая структура, целевые показатели, контрольные даты и показатели эффективности. Однако при таком подходе и при громоздкости системы теряется гибкость управления. Как в проектном менеджменте существуют каскадная и гибкая модель проекта, так и методы, которые применяются в рамках заданной модели, могут меняться. Говоря о проектном

менеджменте на государственном уровне и зная, что программно-целевой подход рассчитан на долгосрочную перспективу, стоит говорить о некой «гибридной» модели управления, которая использует и жесткие, и гибкие инструменты управления.



Рисунок 1. Основные положения институциональной экономики применительно к проектному менеджменту [составлено авторами]

Для того чтобы определить такие инструменты, и что в принципе подразумевается под «гибридной» моделью управления, обратимся сначала к основным положениям институциональной экономики, с помощью которых определим отправные точки, характерные для New Public Management с учетом российской ментальности и особенности территорий. Генезис методов проектного менеджмента подробно описан в работах Т. Игнатовой и Т. Мартыненко [4], А. Ручкина и Н. Шамотовой [11], Я. Савченко [12] и др.

Современная модель государственного сектора в России благодаря внедрению проектно-целевого подхода основывается на принципах широкого участия гражданского общества, использования рыночных механизмов и постоянном совершенствовании работы институтов. Проектное управление в российской практике набирает обороты не только на корпоративном уровне и реализации национальных программ, но и на

мезоуровне – при управлении отраслями, и на микроуровне – при управлении делами, бизнесами и даже личной жизнью.

Согласно статистике основных поставщиков информации и статистики сети Интернет – Google и Yandex – запросы по тегам «проект, управление проектом» хоть и растут с каждым годом, но территориально находятся в федеральных центрах и крупных городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Нижний Новгород и др. Концентрация запросов свидетельствует о том, что гражданское общество заинтересовано в эффективных методах управления своим делом, бизнесом, территорией и готово для этого использовать инструменты проектного менеджмента.

Однако для целей государственного управления вернемся к тому понятию, которое предложено в рамках данного исследования, – «гибридная модель» управления. Чтобы нащупать логику модели, обратимся к положениям институциональной экономики (рис.1) и определим, которые из них в рамках российской практики влияют на нее положительно.

(1) Институциональные и нормативные факторы. Уникальный исторический путь развития социальных институтов в России характеризуется постоянными процессами централизации и укрепления центральной власти. Отсутствие значительного независимого бизнес-сектора приводит к доминированию роли государства, при этом развитие социальных институтов стремится достичь более высокого уровня по сравнению с западной и восточно-европейской моделями. Уникальный исторический путь определяет уникальную модель управления.

(2) Правовые объекты собственности. Недостаток научно-обоснованных подходов в правовом регулировании отношений собственности порой приводит к сложному долгому процессу установления экономических прав пользования и владения. В результате высоких временных затрат на решение таких вопросов (издержки взаимодействия) и по причине возникновения противоречий между нормами гражданского,

земельного, бюджетного и налогового законодательства, складывается неустойчивая система правовых аспектов собственности в России. За рубежом, в прецедентном праве, такой проблемы не наблюдается.

Трансакционные издержки являются значимым фактором в экономике России, связанным с развитием институтов и правом собственности. Эти издержки включают в себя барьеры входа на рынок и способствуют распространению теневой и нелегальной экономической деятельности. Российские предприниматели сталкиваются со сложностями, связанными с организацией и регистрацией юридических лиц, выполнением формальностей, а также обслуживанием и разработкой незаконных схем. Длительность процедур оформления прав собственности и неустойчивость самих прав.

(3) Теория контрактов. Данная теория играет важную роль в российских контрактных отношениях. Оппортунизм сторон договора распространенное явление, где стороны стремятся использовать недостатки, неполноту информации или асимметричную информацию, чтобы получить дополнительные преимущества за счет партнера. Большую роль играет также неопределенность внешней среды, что увеличивает издержки взаимодействия и влияет на цены контрактов. Рост неопределенности снова ограничивает возможности управления бизнесом или территорией.

Несмотря на это, согласно исследованиям, проведенным Всемирным банком, в 2012 году Россия заняла 120 место из 190 стран в рейтинге Doing Business, который оценивает уровень удобства для ведения предпринимательской деятельности. Однако уже в 2020 году Россия в том же рейтинге заняла почетное 28-е место, что говорит об эффективности проводимой государственной политики и выбранных инструментов управления. Предпринимателю в России становится жить безопаснее.

(4) Домохозяйства. Домохозяйства являются феноменом в обществе, и важно обращать на их особенности в разных странах. Обратившись к

исследованиям А. Мироновой и Л. Прокофьевой [7], можно определить особенности российских домохозяйств по сравнению с США и Европой. Низкая доля супружеских пар без детей – в России относительно ниже (16,6%) доля супружеских пар без детей по сравнению с США (28,8%) и Европой (20-30%). Цифры подтверждают факт о более высоком приоритете семьи и детей в российском обществе.

В России наблюдается более высокая доля неполных семей (15,6%) по сравнению с США (14,4%) и Европой (4%). Однако неполные семьи могут включать различные конфигурации, такие как одинокие родители или семьи, в которых один из родителей отсутствует.

В России высокая доля сложных семей (22,9%), где проживают не только супруги и дети, но и другие родственники и неродственные лица. В то же время в США доля сложных семей составляет 5%, а в Европе – от 20 до 40%. Это может быть способом адаптации к сложным экономическим и социальным условиям, где объединение родственников в одном домохозяйстве обеспечивает взаимную поддержку и экономическую выгоду.

Стоит также отметить, что в России институт семьи включает в себя гендерные идентичности мужчин и женщин, в то время как в США и Европе также принимается во внимание проживание однополых партнеров. Это указывает на различия в подходе к определению и признанию различных форм партнерства и семейных отношений.

Отличительная особенность домохозяйств в России – их устойчивость, расширенность и где-то патриархальность.

(5) Теория фирмы. В рамках неоклассического анализа «фирма – некая абстракция, функционирующая в условиях совершенной конкуренции, формирующая свои издержки таким образом, чтобы максимизировать максимальную прибыль». Однако в данном определении не зафиксирована такая важная категория, как межличностное взаимодействие в виде конкуренции, что несомненно влияет на функционирование фирмы.



Межличностное взаимодействие с точки зрения институциональной экономики, понятие характеризующее уровень менталитета, исторически сложившегося на данной местности. К особенностям российского менталитета относится ряд характеристик, которые диаметрально противоположны от европейский соседей, где понятие совершенной конкуренции трактуется верно, как это принято в научном сообществе. Проследить эту особенность можно, обратившись к исследованиям Яна Магнуса, Виктора Полтеровича, Дмитрия Данилова и Алексея Савватеева [6] (2002 г.). Авторы сравнили отношение к учебному процессу у студентов в четырех странах: России, США, Нидерландах и Израиле. В одном из заданий участников просили численно выразить свое отношение к студентам А, В, С, зная ситуацию между ними. Студент А списал у студента В, студент С увидел и сказал об этом преподавателю. В России и европейских странах ситуация снова диаметрально противоположная: студент С вызвал абсолютное осуждение в России и абсолютное доверие в США. Зато в России отношение к А и В заметно лучше, чем в других странах. Данный пример, по мнению авторов, иллюстрирует влияние менталитета на межличностные отношения (конкуренцию), что неоднозначно сказывается на теории фирмы, и ее применение при решении прикладных задач в российском пространстве.

(6) Теория государства подчеркивает, что государство является не только институциональным механизмом, но и монополистом на применение легального насилия, обладающим властью и верховенством закона. Это дает государству возможность принуждать своих граждан, и чем сильнее эта способность, тем менее привлекательна социально-экономическая обстановка. Данный факт можно рассматривать негативно-влияющим по отношению к корпоративной среде, и абсолютно положительным при внедрении практик проектного менеджмента в государственное управление, так как в этом случае повышается прозрачность процессов управления.

Исследования экономической эволюции и институциональных изменений показывают, что структура институтов оказывает существенное влияние на экономический рост, развитие и процветание страны. Такие институты, как право собственности, судебная система, рыночное регулирование и политическая стабильность, формируют социальные нормы и правила и оказывают существенное влияние на поведение экономических субъектов и эффективность самой системы. Соответственно, зная особенности применения того или иного набора инструментов в рамках «гибридной» модели, можно утверждать, что большинство из них не всегда приводит к одинаковому результату.

Институциональные изменения могут происходить как планомерно и контролируемо, так и в результате неожиданных событий или кризисов. Исторически сложилось так, что страны с эффективными и хорошо развитыми институтами способны адаптироваться к изменяющимся условиям и преодолевать экономические трудности с меньшими потерями. Напротив, страны со слабыми и неэффективными институтами более уязвимы к кризисам и не могут эффективно реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, стабильная и предсказуемая политическая среда создает благоприятные условия для инвестиций, предпринимательства и экономической активности.

Управление проектами устанавливает правила для снижения неопределенности и обеспечения мотивации участников к получению максимальной выгоды. Согласно экономической теории, существует две стратегии действий в условиях неопределенности: стратегия проб и ошибок и стратегия подражания. Первая стратегия заключается в анализе накопленного опыта в выборе более эффективной модели управления, а вторая – в имитации различных аспектов поведения успешных экономических субъектов. Конечно, нельзя не учитывать существовавшее в СССР государственное планирование, но в части проектного менеджмента –

для нас ближе стратегия имитации. Несмотря на изменчивость экономических систем, институциональные системы, как правило, достаточно стабильны. Чем более развиты и стабильны институты, тем меньше неопределенность и риск в регионе.

Заключение. Развитие проектного менеджмента за рубежом и диффузия его инструментов на отечественном пространстве являются разными процессами. Институциональные изменения при этом играют большую роль. Во-первых, стабильность институтов и гибкий подход к управлению превалирует в США и Европе, тогда как для российского менеджмента характерны процессы централизации и контроля. Во-вторых, сложившиеся ментальные конструкции, доминирующие в общественном мировоззрении, базовых нормах отношения человека к человеку, играют несомненно большую роль при использовании гибкого проектного менеджмента. Соответственно, «гибридная» модель проектного менеджмента, сочетающая в себе инструменты проектного менеджмента и особенности территорий, является дальнейшей темой для исследования и развития научной исследовательской мысли. Как и каким образом методы проектного менеджмента могут быть апробированы и внедрены в отечественную систему управления. Данный вопрос является дальнейшей темой для исследования, в том числе с учетом практического опыта.

Становление и развитие проектного менеджмента на мезо- и макроуровне в российской практике приносит с каждым годом свои плоды, однако трансформация и адаптация этих инструментов в соответствии со стратегическими целями и с учетом особенностей исторической практики и сложившегося менталитета позволит использовать их эффективнее и рациональнее. Еще известный историк Николай Бердяев говорил о том, что Россия посредница двух миров – Востока и Запада – что не потеряло своей актуальности и по сей день. Зная свою ценность, складывающуюся на

самобытности и традициях, государство и его граждане способны достичь более высокого положения на мировой арене.

#### Список источников

1. Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. - 620 с.
2. Аузан А. А., Кудряшова Е. Н., Тамбовцев В. Л., Шаститко А. Е. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. Учебник экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. - М.: Инфра-М, 2004. - 416 с.
3. Зундэ В.В. Управление проектами на основе концепции Нового государственного менеджмента в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 3 // DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-3-28-32 - С.28-32
4. Игнатова Т.В., Мартыненко Т.В. Трансформация принципов и критериев управления государственной собственностью // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 11. / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; Отв. ред. В.И. Герасимов. М., 2016. Ч. 3. - С.470-472.
5. Илюхина Я. П. Особенности трансакционных издержек в российской экономике и способы их снижения / Я. П. Илюхина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 10 (114). — С. 712-714. — URL: <https://moluch.ru/archive/114/29895/> (дата обращения: 29.11.2022).
6. Малков Е.С. Списывать – нехорошо, но только не в России // Электронный ресурс, доступ: <https://iq.hse.ru/news/177671066.html>
7. Миронова А., Прокофьева Л. Семья и домохозяйство в России: демографический аспект // ДЕМОГРАФИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ. 2018. ТОМ 5, No2:103-121 DOI: <https://doi.org/10.17323/demreview.v5i2.7936> - С. 103-121

8. Мирошниченко И.В., Шпиро Л.А. Международные отношения проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика // Вестник Удмуртского университета 2019. т. 3, вып. 3 Социология. Политология // DOI: 10.35634/2587-9030-2019-3-3-360-368. - С.360-368.
9. Клейнер Г.Б. Российский дисменеджмент: проблемы преодоления // Глобальный мир: антикризисные императивы, модернизация, институты: материалы Международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 24-26 мая 2012 г.): в 3 т. – Т.2/ под ред. А.Ю. Архипова, Ю.М. Осипова, В.А. Алешина, В.Н. Овчинникова. – М.: Вузовская книга, 2012. - С. 3-12.
10. Клейнер Г.Б. Государство и экономика: взаимодействие в свете системной экономической теории. // Экономика. Налоги. Право. №3/2014. - с.9-24.
11. Ручкин А.В., Шеметова Н.К. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики // Электронная версия журнала «Вопросы управления» Уральского института управления РАНХиГС. 2019. No 1 // Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2019/01/09/>.
12. Савченко Я. В. Современное состояние проектного управления в региональных органах государственной власти (на примере регионов Уральского федерального округа) / Я. В. Савченко, Л. А. Раменская // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 9. – С. 81-86. – DOI 10.17513/fr.43332. – EDN EQVXQI.
13. Суворов А. Теория контрактов. Электронный ресурс, доступ: <https://postnauka.ru/video/43679>

### References

1. Aleshin A.V. Upravlenie proektami: fundamental`ny`j kurs: uchebnik / A.V. Aleshin, V. M. An`shin, K. A. Bagrationi i dr.; pod red. V. M. An`shina, O. N.

Инож ; Nacz. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». – M. : Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2013. - 620 s.

2. Auzan A. A., Kudryashova E. H., Tambovcev V. L., Shastitko A. E. Institucional'naya ekonomika: novaya institucional'naya ekonomicheskaya teoriya. Uchebnik ekonomicheskogo fakul'teta MGU im. M. V. Lomonosova. - M.: Infra-M, 2004. - 416 s.

3. Zunde V.V. Upravlenie proektami na osnove koncepcii Novogo gosudarstvennogo menedzhmenta v Rossii // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. 2019. No 3 // DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-3-28-32 - S.28-32

4. Ignatova T.V., Marty`nenko T.V. Transformaciya principov i kriteriev upravleniya gosudarstvennoj sobstvennost`yu // Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya. Ezhegodnik. Vy`p. 11. / RAN. INION. Otd. nauch. sotrudnichestva; Otv. red. V.I. Gerasimov. M., 2016. Ch. 3. - S.470-472.

5. Ilyuxina Ya. P. Osobennosti transakcionny`x izderzhek v rossijskoj ekonomike i sposoby` ix snizheniya / Ya. P. Ilyuxina. — Tekst : neposredstvenny`j // Molodoj ucheny`j. — 2016. — № 10 (114). — S. 712-714. — URL: <https://moluch.ru/archive/114/29895/> (data obrashheniya: 29.11.2022).

6. Malkov E.S. Spisy`vat` – nexorosho, no tol`ko ne v Rossii // E`lektronny`j resurs, dostup: <https://iq.hse.ru/news/177671066.html>

7. Mironova A., Prokof`eva L. Sem`ya i domoxozyajstvo v Rossii: demograficheskij aspekt \\DEMOGRAFICHESKOE OBOZRENIE. 2018. TOM 5, No2:103-121 DOI: <https://doi.org/10.17323/demreview.v5i2.7936> - S. 103-121

8. Miroshnichenko I.V., Shpiro L.A. Mezhdunarodny`e otnosheniya proektnoe upravlenie v gosudarstvennom sektore: zarubezhny`j opy`t i rossijskaya praktika // Vestnik Udmurtskogo universiteta 2019. t. 3, vy`p. 3 Sociologiya. Politologiya // DOI: 10.35634/2587-9030-2019-3-3-360-368. - S.360-368.

9. Klejner G.B. Rossijskij dismenedzhment: problemy` preodoleniya // Global`ny`j mir: antikrizisny`e imperativy`, modernizaciya, instituty`: materialy`

Московский экономический журнал. № 12. 2023

Moscow economic journal. № 12. 2023

Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii (Rostov-na-Donu, 24-26 maya 2012 g.): v 3 t. – T.2/ pod red. A.Yu. Arkipova, Yu.M. Osipova, V.A. Aleshina, V.N. Ovchinnikova. – M.: Vuzovskaya kniga, 2012. - S. 3-12.

10. Klejner G.B. Gosudarstvo i e`konomika: vzaimodejstvie v svete sistemnoj e`konomicheskoy teorii. // E`konomika. Nalogi. Pravo. №3/2014. - s.9-24.

11. Ruchkin A.V., Shemetova N.K. Ocenka urovnya zrelosti organizacii proektnoj deyatel`nosti v organax ispolnitel`noj vlasti v Rossijskoj Federacii: analiz metodiki // E`lektronnaya versiya zhurnala «Voprosy` upravleniya» Ural`skogo instituta upravleniya RANXiGS. 2019. No 1 // Rezhim dostupa: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2019/01/09/>.

12. Savchenko, Ya. V. Sovremennoe sostoyanie proektnogo upravleniya v regional`ny`x organax gosudarstvennoj vlasti (na primere regionov Ural`skogo federal`nogo okruga) / Ya. V. Savchenko, L. A. Ramenskaya // Fundamental`ny`e issledovaniya. – 2022. – № 9. – S. 81-86. – DOI 10.17513/fr.43332. – EDN EQVXQI.

13. Suvorov A. Teoriya kontraktov. E`lektronny`j resurs, dostup: <https://postnauka.ru/video/43679>

**Для цитирования:** Ибатуллина А.А., Ильдарханова А.К. Проектный менеджмент в России с точки зрения институциональной экономики // Московский экономический журнал. 2023. № 12.

URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-12-2023-13/>

© Ибатуллина А.А., Ильдарханова А.К., 2023. Московский экономический журнал, 2023, № 12.