

Научная статья



DOI: 10.15593/2224-9354/2022.1.11

УДК 005.8

С.М. Бельмас, А.В. Молодчик, В.Л. Попов

УПРАВЛЕНИЕ ИНИЦИИРОВАНИЕМ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрены теоретико-методологические аспекты проектного управления в фазе инициирования проектов. Система управления проектами развития в организации является объектом исследования. А предметом исследования выбраны управленческие отношения, возникающие при становлении механизма инициирования проектов развития организации.

Сегодня управление проектами и управление процессами как самостоятельные управленческие дисциплины прочно встроились в систему управления предприятием. Для повышения конкурентоспособности персонал организации генерирует идеи, предлагает новые инициативы по повышению производительности и экономической эффективности, иницирует проекты развития. Стратегическое мышление позволяет отсеять ненужные инициативы и реализовать наиболее ценные. Исследовательская задача данной статьи связана с повышением результативности управленческой деятельности на этапе инициирования проектов развития. Авторы рассматривают процесс инициирования проектов развития в организации как вызревание задуманных идей по развитию, отбор идей для внедрения и принятие управленческих решений о реализации проектов.

В статье дано авторское определение понятия иницирующего импульса изменений, описан механизм управления инициированием проектов развития, разработанный авторами. Уточнено и само определение термина «механизм», с учетом тематики исследования. Предложена эталонная модель бизнес-процесса управления инициированием проектов развития, которая является универсальной, может быть доработана для предприятия, с учетом вида деятельности. В рамках консалтинговой деятельности авторы статьи имеют большой опыт внедрения систем управления организацией в целом и успешно используют представленные в статье инструменты на промышленных предприятиях Пермского края. Практическое внедрение предложенных инструментов управления позволяет выстроить прозрачную систему мотивации, в которой каждый участник понимает свою роль и стремится регулярно выполнять взаимодействие с другими участниками процесса максимально эффективно для повышения производительности и конкурентоспособности.

Ключевые слова: *инициирование проектов развития, бизнес-процессы, процессный подход к управлению, управление проектами, инициация проекта.*

Изученность темы. Тему выбора стратегически важных инициатив обсуждали Р. Каплан и Д. Нортон в труде «Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества». Предлагалось сначала разработать стратегию и стратегические направления, а затем, используя сбалансированную систему целей и показате-

© Бельмас С.М., Молодчик А.В., Попов В.Л., 2022

Бельмас Светлана Михайловна – ст. преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: svetlana@rnc.edu.ru.

Молодчик Анатолий Викторович – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mavperm@gmail.com.

Попов Виктор Леонидович – д-р техн. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: pku06@mail.ru.

лей, группировать идеи в каждом стратегическом направлении и рассматривать их как интегрированный портфель стратегических инициатив [1].

Разрабатывать специальную программу мероприятий по внедрению изменений предлагал И. Ансофф в книге «Стратегическое управление». Он писал, что по мере эволюции изобретались системы управления – механизмы, дающие возможность принимать взвешенные и грамотные решения. С течением времени каждая новая система управления объявлялась финальным и самым лучшим разрешением всех проблем организации, более полным, чем все предыдущие. Пользуясь исторической ретроспективой, И. Ансофф показал, что эти системы нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая актуальна для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Выбор сочетаний различных систем для конкретной организации зависит от подвижности среды, в которой действует персонал, от сложности и новизны задач, которые зависят от окружающей обстановки. Выбор системы своевременной реакции зависит от скорости изменений и обыденности задач [2].

Промышленная политика РФ сегодня рекомендует практику кардинальной модернизации производственно-экономических систем и повышения на основе этого эффективности организаций, что представлено применением известных мировых производственных методик: «бережливое производство» (Lean, Lean Manufacturing), «активное производство» (Agile, Agile Manufacturing,) «быстро-реагирующее производство» (QRM, Quick Response Manufacturing) и ряда подобных. Ключевая суть таких подходов – быстрое реагирование на изменения и выработка добавленной ценности для потребителя, при значительном сокращении времени производственного цикла, а также создание необходимых условий для повышения конкурентоспособности [3].

Сегодня в передовых российских научных школах проводятся исследования по поиску механизмов активизации саморазвития социально-экономических систем. В Уральском отделении РАН исследуются проблемы формирования региональных структур саморазвития и самоорганизации [4], усиление процессов саморазвития и самоорганизации предприятия через управление знаниями, управление инновациями, мотивацию персонала и лидерство изучаются в трудах пермской научной школы [5–7]. Построение эффективной организации, формирование стратегии и управление реализацией стратегии описано в учебном пособии А.В. Молодчика «Стратегический менеджмент». Реализация стратегии – сложный вопрос, связанный с необходимостью проведения на предприятии постоянных изменений [8].

В.Л. Попов и Т.А. Ульрих выделяют два принципиально различных направления инновационного развития предприятия: первое направление – инвестирование в создание инноваций; второе направление – постепенные улучшения без больших инвестиций. В первом случае ожидается скачок в развитии предприятия, во втором – плавное и непрерывное улучшение. Первый путь

регулируется стандартами в области менеджмента инноваций, второй путь описывается различными методиками области Lean (бережливого производства). Эти авторы в статье [9] предлагают интегративную модель поиска сбалансированных решений, которая сочетает классический проектный менеджмент, менеджмент инноваций и принципы бережливого производства.

К. Омае в парадигме японского бизнес-мышления пишет о творческой интуиции, необходимой для стратегического успеха: чтобы высечь искру творческого вдохновения, необходимо совершенствовать три взаимозависимых компонента: первоначальный заряд, направленную антенну и устойчивость к внешним помехам. Первоначальный заряд задает творческий импульс, а направленная антенна нужна, чтобы улавливать идеи, которые «носятся в воздухе». Дать определение этому можно по-разному: видение, фокус, но первоначальный заряд должен быть. Это есть важная составляющая творческого процесса, основная движущая сила интуитивного творчества, которая дает возможность отыскивать среди хаотичной массы фактов и условий перспективные и высокодоходные идеи [10].

Инициирование проекта было введено Институтом управления проектами (PMI) в рамках стандартного пятиэтапного процесса управления проектами. PMI – крупнейшая ассоциация в мире, специализирующаяся на управлении проектами в целом. Из пяти этапов управления проектом, описанных PMI, инициирование является первым, за которым следуют планирование, выполнение, мониторинг и закрытие проекта. Свод знаний по управлению проектами РМВОК – книга PMI по управлению проектами – говорит, что инициирование проекта – это процесс официального признания того, что новый проект существует или что существующий проект должен быть продолжен на следующем этапе [11].

При управлении портфелем проектов начинают широко применять информационные технологии. Так, с 2011 г. ГАЗПРОМ, МТС, Сбербанк РФ внедрили в управление портфелями проектов систему краудсорсинга. Краудсорсинг в данном случае – это онлайн-ресурс для коллективного взаимодействия при выдвижении предложений в портфель проектов, их обсуждении, обработке и оценке значимости. Многоэтапный механизм отбора участников виртуальной площадки и оценки значимости проектов оценивается как эффективный способ разработки идей и принятия решений по проектам. Участники вступают в процесс инициации и реализации проектов добровольно. При этом появляется возможность определения выдающихся сотрудников организации/предприятия [12].

Несмотря на большой вклад ученых и практиков в изучение теоретических и методических проблем стратегического управления и управления проектами предприятия, методика управления инициированием проектов требует дополнительной проработки.

Иницирующий импульс изменений. Авторы данной статьи предлагают определение понятия иницирующего импульса изменений (ИИИ) для управ-

ления инициированием проектов развития. Результатом инициирования можно считать создание среды саморазвития, обеспечивающей необходимый уровень стратегической активности лидеров перемен в организации, проявляющийся в их способности формировать и удерживать требуемый уровень интенсивности преобразований, задаваемый иницирующим импульсом изменений [13]. Создание такой среды позволит принимать правильные управленческие решения с учетом пяти сил принятия решений, описанных А.Г. Теслиновым [14]: сила готовности, сила ответственности, сила влияния, сила веры и сила мотивов.

Инициирование означает стимулирование начала какого-то действия или процесса. Это подразумевает дать начальный импульс, проявить первичную инициативу [15].

Иницирующий импульс изменений (ИИИ) – это интегральный результат появления новых идей в среде саморазвития, под воздействием мотивирующих и стимулирующих факторов, характеризующийся глубиной и скоростью восприятия проектной идеи лицами, принимающими решения (определение сформулировано авторами).

Механизм управления инициированием проектов развития. Слово «механизм» означает «совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы» [16].

По отношению к организационным системам *механизм функционирования* – это свод законов, правил и процедур, описывающих взаимоотношения участников системы. А *механизм управления* – это набор процедур принятия управленческих решений. Вместе механизмы функционирования и механизмы управления регламентируют поведение членов организации и принятие ими управленческих решений [17].

Авторы данной статьи предлагают уточнить определение механизма, применительно к данной теме. Учитывая проектный характер деятельности, связанной с иницирующим импульсом изменений, механизм управления инициированием следует понимать как совокупность организационно-ролевых структур, внутренних средовых условий, технологии инициирования и необходимых факторов поведения сотрудника. Механизм управления инициированием проектов развития представлен на рис. 1.

Поясним, что блок «Внутренние средовые условия» содержит элементы известной двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберга: гигиенические факторы (условия труда, возможность обучаться, получать практический опыт, проводить исследования и ставить эксперименты) и мотивирующие факторы (возможность карьерного роста, признание заслуг) [18].

При управлении должны быть сформулированы и достигнуты локальные цели, но организация должна следовать в то же время цели более высокого порядка. Предлагаемый механизм сочетает разумное планирование и максимум адаптации организации к изменениям [19].



Рис. 1. Механизм управления иницированием проектов развития

Модель бизнес-процесса управления иницированием проектов развития.

Процессное мышление предлагает рассматривать управление как процесс, объединяющий основные функции менеджмента в последовательные, взаимосвязанные и непрерывные действия. А главная ценность автоматизации управления процессами – исключить человеческий фактор. В данной публикации представлена часть системы бизнес-процессов организации, разработанная авторами, связанная с этапом иницирования проектов развития. Эта эталонная модель бизнес-процесса «Управление иницированием проектов развития» может быть взята за основу для моделирования в любой организации (рис. 2). Внедрение такой модели, адаптированной под конкретное производство, успешно реализовано в 2021 г. в АО «ОДК-ПМ». При обследовании предприятия были выявлены следующие проблемы:

- 1) потеря активности автора идеи на этапе рассмотрения предложения;
- 2) потеря предложений в цепочке процесса рассмотрения предложений;
- 3) отсутствие достаточной вовлеченности со стороны ответственного за улучшения в подразделении;
- 4) отсутствие уверенности автора в гарантии вознаграждения за качественное предложение;
- 5) отсутствие информации у автора о ходе рассмотрения предложения и, как следствие, негативное отношение к процессу.

Были разработаны новые бизнес-процессы и регламенты, которые устранили указанные проблемы. Необходимо учитывать часто возникающие риски и способы их нивелирования, при внедрении подобных проектов [20].

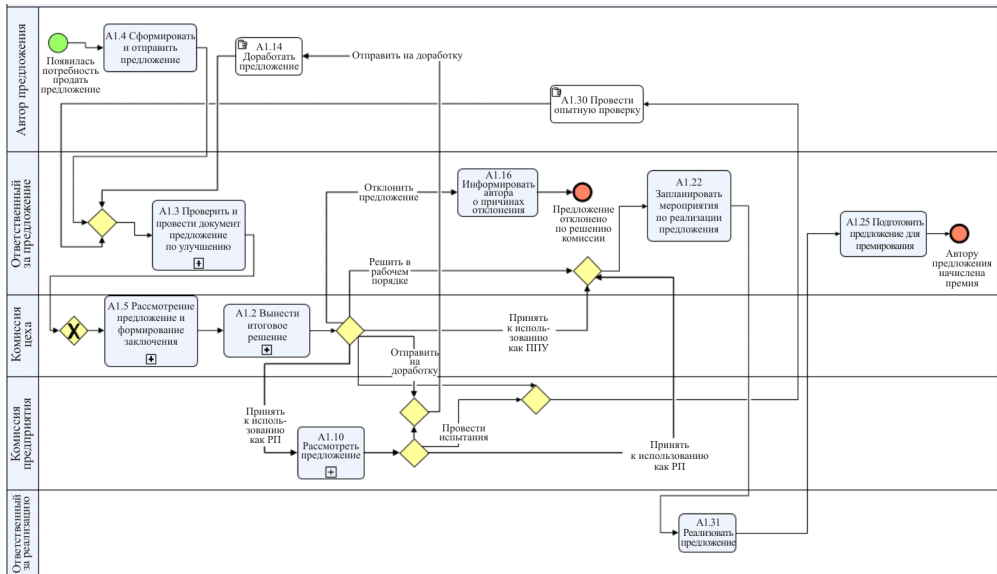


Рис. 2. Эталонная модель бизнес-процесса
«Управление инициированием проектов развития»

Краткое описание процесса, представленного на рис. 2: сотрудник предприятия – автор предложения направляет предложение, которое рассматривается на нескольких уровнях: на первом уровне его рассматривает ответственный за предложение. Ответственным за предложение является начальник цеха/отдела или его заместитель, назначаемый приказом. Второй уровень – это уровень комиссии цеха (отдела), а третий уровень – уровень комиссии предприятия/завода.

Заклучение. Авторы акцентируют внимание на важности качества проработки фазы инициации проекта. Детальная проработка содержания проекта, описание допущений и ограничений, выделение объектов разработки и документальное сопровождение требуют пристального внимания. Авторы предлагают использовать понятие иницирующего импульса изменений, описывают механизм управления инициированием проектов развития и публикуют эталонную модель бизнес-процесса управления инициированием проектов развития.

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 515 с.
3. Галиева Г.И., Бельмас Св.М., Мариева А.А. Развитие производственной системы предприятия в контексте промышленной политики РФ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2019. – Т. 9, № 12А. – С. 28–37.

4. Попов Е.В. Эволюция институтов мини-экономики: моногр. – М.: Наука, 2007. – 542 с.
5. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / Н.Б. Акатов [и др.]; под ред. С.В. Комарова; Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.
6. Акатов Н.Б., Косякин С.И., Изосимов С.Н. Креативные процессы в оценке кредитного рейтинга инновационных проектов // Креативная экономика. – 2012. – № 6. – С. 59–64.
7. Молодчик М.А., Эсаулова И.А., Молодчик А.В. Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов // Управленческие науки. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 85–98.
8. Молодчик А.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2014. – 204 с.
9. Попов В.Л., Ульрих Т.А. Интегративная модель поиска сбалансированных решений в инновационных проектах // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 3. – С. 125–138.
10. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
11. PMBOK® Guide. Руководство к своду знаний по управлению проектами [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 15.10.2021).
12. Попов В.Л. Стратегическое управление портфелем проектов: моногр. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2021. – 132 с.
13. Formation of the approach to assess the effectiveness of project initiation for company development / S. Belmas, N. Akatov, S. Kosyakin, S. Belmas // SHS Web Conf. – 2021. – Vol. 116. 00076. – 10th Annual International Conference “Schumpeterian Readings” (ICSR 2021). DOI: 10.1051/shsconf/202111600076.
14. Теслинов А.Г., Теслинова Е.А. Управляй решениями. Как думать, чтобы решать и действовать. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2021. – 240 с.
15. Шамшурина Ю. Инициация – это что такое? Примеры употребления слова «инициация» [Электронный ресурс]. – URL: <https://syl-ru.turbopages.org/syl.ru/s/article/382991/initsiatsiya---eto-cto-takoe-primeryi-upotrebleniya-slova-initsiatsiya> (дата обращения: 13.10.2021).
16. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Словарь современных экономических терминов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
17. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
18. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе: пер. с англ. / под ред. Е.А. Борисовой. – М.: Вершина, 2006. – 238 с.

19. Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А. Р. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.

20. Бельмас С.М., Бельмас С.М., Будянская И.М. Процессный подход в управлении промышленным предприятием: риски проекта внедрения и их нивелирование // Шумпетеровские чтения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2016. – С. 39–55.

References

1. Kaplan R.S., Norton D. Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. Nagrada za blestiaschchuiu realizatsiiu strategii. Sviaz' strategii i operatsionnoi deiatel'nosti – garantiia konkurentnogo preimushchestva. Moscow, Olimp-Biznes, 2010, 368 p.).

2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow, Ekonomika, 1989, 515 p.

3. Galieva G.I., Bel'mas Sv.M., Marieva A.A. Razvitie proizvodstvennoi sistemy predpriiatiia v kontekste promyshlennoi politiki RF [Development of the enterprise's production system in the context of the industrial policy of the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnia, zavtra*, Noginsk, ANALITIKA RODIS, 2019, vol. 9, no. 12A, pp. 28–37.

4. Popov E.V. Evoliutsiia institutov miniekonomiki [The evolution of mini-economy institutions]. Moscow, Nauka, 2007, 542 p.

5. Akatov N.B. et al. Ot samoorganizatsii k samorazvitiuu: smena paradigmy menedzhmenta [From self-organization to self-development: A change in the management paradigm]. Eds. S.V. Komarov, A.I. Tatarkin. Yekaterinburg, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, 2013, 257 p.

6. Akatov N.B., Kosiakin S.I., Izosimov S.N. Kreativnye protsessy v otsenke kreditnogo reitinga innovatsionnykh proektov [Creative processes in evaluation of innovative projects credit rating]. *Kreativnaia ekonomika*, 2012, no. 6, pp. 59–64.

7. Molodchik M.A., Esaulova I.A., Molodchik A.V. Model' upravleniia znaniiami na osnove organizatsionno-motivatsionnykh mekhanizmov [Knowledge management model based on organizational and motivational mechanisms]. *Upravlencheskie nauki*, 2021, vol. 11, no. 2, pp. 85–98.

8. Molodchik A.V. Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Perm, PNRPU, 2014, 204 p.

9. Popov V.L., Ul'rikh T.A. Integrativnaia model' poiska sbalansirovannykh reshenii v innovatsionnykh proektakh [Integrative model of balanced solutions search for innovation projects]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2019, no. 3, p. 128.

10. Kenichi O. The mind of the strategist: The art of Japanese business (Russ. ed.: Omae K. Myshlenie stratega: Iskusstvo biznesa po-iaponski. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2007, 215 p.).

11. PMBOK® Guide (2021). Guide to the project management body of knowledge. Available at: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (accessed 13.11.2021).

12. Popov V.L. Strategicheskoe upravlenie portfelem proektov [Strategic portfolio management]. Perm, PNRPU, 2021, 132 p.

13. Belmas S., Akatov N., Kosyakin S., Belmas S. Formation of the approach to assess the effectiveness of project initiation for company development. SHS Web Conf. 10th Annual Int. Conf. “Schumpeterian Readings”, 31.07.2021, available at: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600076> (accessed 13.10.2021).

14. Teslinov A.G., E.A. Teslinova Upravliai resheniiami. Kak dumat', chtoby reshat' i deistvovat' [Manage decisions. How to think in order to decide and act]. 2nd ed. Moscow, FLINTA, 2021, 240 p.

15. Shamshurina Iu. Initsiatsiia – eto chto takoe? Primery upotrebleniia slova “initsiatsiia” [Initiation – what is it? Usage examples for “initiate”]. Available at: <https://syl-ru.turbopages.org/syl.ru/s/article/382991/initsiatsiya---eto-chto-takoe-primeryi-upotrebleniya-slova-initsiatsiya> (accessed 13.10.2021).

16. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. Slovar' sovremennykh ekonomicheskikh terminov [Dictionary of modern economic terms]. Moscow, INFRA-M, 2014, 512 p.

17. Novikov A.M., Novikov D.A. Metodologiya [Methodology]. Moscow, SIN-TEG, 668 p.

18. Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B. The motivation to work (Russ. ed.: Khertsberg F., Mocner B., Blokh Sniderman B. Motivation to work. Ed. E.A. Borisova. Moscow, Vershina, 2006, 238 p.).

19. Rubinstein M.F., Firstenberg I.R. The minding organization: Bring the future to the present and turn creative ideas into business solutions (Russ. ed.: Rubinshtein M.F., Firstenberg A.R. Intellektual'naia organizatsiia. Privnesi budushchee v nastoiashchee i prevrati tvorcheskii ideii v biznes-resheniia. Moscow, INFRA-M, 2003, 192 p.).

20. Bel'mas S.M., Bel'mas Sv.M., Budianskaia I.M. Protsessnyi podkhod v upravlenii promyshlennym predpriatiem: riski proekta vnedreniia i ikh nivelirovanie [Process approach to enterprise management: Risks of the project implementation and their levelling out]. *Shumpeterovskie chteniia*. Proc. Int. Acad. Conf. Perm, PNRPU, 2016, pp. 39–55.

Оригинальность 81 %

Поступила 01.12.2021

Одобрена 20.12.2021

Принята к публикации 25.02.2022

S.M. Belmas, A.V. Molodchik, V.L. Popov

MANAGEMENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT PROJECT INITIATIONS

The purpose of the article is to confirm the theoretic-methodological aspects of project management in the project initiation phase. The object of the study is the system of project management in the organization. And the subject is management relations that occur during the formation of a mechanism for initiating organization development projects.

Today, project and process management are firmly embedded in the enterprise management system, as independent management disciplines. To increase competitiveness, the organization's staff generates ideas, suggests new initiatives to increase productivity and economic efficiency, initiates development projects. Strategic thinking allows one to filter unnecessary initiatives and implement the most valuable ones. The research objective of this article is linked with improving the effectiveness of management activities at the stage of initiating development projects. The authors consider the process of initiating development projects in an organization as the maturation of conceived ideas for development, then selection for their implementation and finally managerial decision-making on the projects implementation.

The authors came up with the definition of initiating impulse of change, describes the mechanism for managing the initiation of projects development worked out by the authors. The definition of the term "mechanism" has also been clarified, taking into account the subject matter. A reference model of the business process of managing the initiation of development projects is proposed, as universal potentially refined to suit the enterprise with reference to the type of activity. Within the framework of consulting activities, the authors possess extensive experience in implementing management systems of the organization as a whole and successfully use the tools presented in the article at the industrial enterprises of Perm Krai. The practical implementation of the proposed management tools makes it possible to build up a transparent motivation system where all participants are aware of their role and strive to interact regularly with other participants in the process as efficiently as possible to increase productivity and competitiveness.

Keywords: initiation of development projects, business processes, process approach to management, project management, project initiation.

Svetlana M. Belmas – Senior Lecturer, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: svetlana@rnc.edu.ru.

Anatoly V. Molodchik – Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mavperm@gmail.com.

Viktor L. Popov – Doctor of Technical Sciences, Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: pku06@mail.ru.

Received 28.12.2020

Accepted 21.01.2021

Published 25.02.2021

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Вклад авторов равноценен.

Просьба ссылаться на эту статью в русскоязычных источниках следующим образом:

Бельмас, С.М. Управление иницированием проектов развития организации / С.М. Бельмас, А.В. Молодчик, В.Л. Попов // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – № 1. – С. 132–141.

Please cite this article in English as:

Belmas S.M., Molodchik A.V., Popov V.L. Management of organization development project initiations. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2022, no. 1, pp. 132-141 (*In Russ.*).