DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-2-81-86

Управление изменениями в общеобразовательной школе с учетом развития креативной экономики

ВЕНИАМИН ШАЕВИЧ КАГАНОВ, **доктор экономических наук**
E-mail: kaganov.veniamin@icloud.com

Аннотация: В статье сделана попытка осмысления подходов к управлению изменениями на примере конкретной общеобразовательной школы, с учетом новых вызовов, связанных с подготовкой молодого поколения к жизни в условиях креативной экономики. Автор решает задачу разработки методов и инструментов, позволяющих повысить качество образовательного процесса, совместив внедрение необходимых, диктуемых временем нововведений с соблюдением интересов психологического и физического здоровья ребенка. Несмотря на кажущуюся невыполнимость этой задачи, автор статьи, совместно с управляющим советом, администрацией и трудовым коллективом московской школы № 2030, поставил цель сформировать новый, эффективный механизм управления изменениями на базе конкретной школы, позволяющий находить оптимальный баланс по целям, результатам, ресурсам и бюджету времени. В качестве «экспериментальной» («экспериментальной» – в кавычках, поскольку, согласно действующему законодательству, проведение экспериментов в образовании возможно только по решению Правительства Российской Федерации) площадки выбрана школа, в которой автор с недавних пор занимает пост председателя управляющего совета. Управляющий совет школы создан и действует на основе устава школы. Сам устав разработан на основе методических рекомендаций Департамента образования города Москвы и полностью соответствует действующему законодательству. Уставные права и обязанности совета, авторитет его членов могут быть дополнительным ресурсом для успешной реализации задуманного.
Ключевые слова: образование, средняя школа, проектный подход, проект, креативная экономика

Статья поступила в редакцию 26 марта 2018 года.

Каганов В.Ш. Управление изменениями в общеобразовательной школе с учетом развития креативной экономики. *Государственная служба*. 2018. № 2. С. 81–86.

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE GENERAL EDUCATION SCHOOL, TAKING INTO ACCOUNT THE DEVELOPMENT OF CREATIVE ECONOMY

VENIAMIN S. KAGANOV, **Dr. Sci. (Economics)**
E-mail: kaganov.veniamin@icloud.com

Abstract: The article makes an attempt to understand approaches to change management using the example of a particular general education school, taking into account the new challenges associated with preparing the younger generation for life in a creative economy. The author solves the problem of developing methods and tools that allow improving the quality of the educational process by combining the introduction of necessary innovations dictated by time, taking into account the interests of the child's psychological and physical health. Despite the apparent impossibility of this task, the author of the article together with the governing Board, administration and staff of the Moscow school No. 2030 set a goal to create a new, effective change management mechanism based on a specific school, which allows finding the best balance by goals, results, resources and time budget. As a 'pilot' ('experimental' - in quotes, since, according to the current legislation, conducting experiments in education is possible only by a decision of the Government of the Russian Federation), a school has been chosen in which the author has recently been chairman of the Governing Council. The governing board of the school is established and operates on the basis of the statute of a school. The Statute itself is developed on the basis of the methodological recommendations of the Department of Education of the city of Moscow and fully complies with the current legislation. Statutory rights and duties of the Council, the authority of its members can be an additional resource for the successful implementation of the plan.
Keywords: education, secondary school, project approach, project, creative economy

Kaganov V.S. Management of changes in the general education school, taking into account the development of creative economy. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. №2. P. 81–86. In Russian

Общие положения

Ключевая задача школы – организация образовательного процесса, в соответствии с действующими стандартами позволяющего не только подготовить молодого человека к будущему, но сделать процесс этой подготовки свободным от перегрузок, снижающих жизненную силу и природный потенциал ребенка, подростка, юноши или девушки.

В то же время имеет место противоречие по задачам. С одной стороны, школа должна обеспечить реализацию федеральных государственных образовательных стандартов, многочисленных инициатив, требований и предписаний, по сути, ориентированных в лучшем случае на день сегодняшний (иногда, к сожалению, вчерашний). С другой стороны, жизнь постоянно выдвигает новые требования, не отменяя предыдущих. Часто такие требования называют вызовами.

Как правило, любое нововведение вызывает и требует дополнительного времени и усилий на его реализацию, оно предлагается не вместо чего-то, а только дополнительно к тому, что есть. При этом временной бюджет школьника ограничен и уже практически исчерпан. Следовательно, подготовка ко дню завтрашнему требует не только дополнительной активности, но и дополнительного времени в расписании ребенка. Уплотнение расписания мало привлекательно, а чаще просто невозможно.

Таким образом, стоит задача по поиску адекватных управленческих решений, обеспечивающих необходимые и достаточные нововведения, но при этом не отнимающих у детей время.

О каких вызовах идет речь?

Через семь-восемь лет нынешние ученики 8–9-х классов завершат обучение в вузах и колледжах и в качестве работников придут в экономику. У учащихся 10–11 классов уже сформирована, как правило, жизненная траектория на ближайшие годдва: подготовка и сдача ЕГЭ, дальнейшие пять лет связанны с поступлением в конкретный университет, поэтому мы их в расчет пока не берем. Они, очевидно, доучатся по сложившимся программам, и мы вряд ли успеем внести кардинальный вклад в их развитие, дополнительно к тому, что школа делает уже сейчас.

Некоторые решительные футурологи предрекают, что скоро обычные образовательные институты уступят свое место другим, более свободным формам. Однако в ближайшее десятилетие с большой вероятностью эти процессы если и начнутся, то не приведут к полному исчезновению традиционной системы образования. Через пять-десять лет часть привычных сегодня профессий потеряет популярность или вовсе перестанет существовать. В то же время откроются новые сферы, новые профессии и специальности. С большой долей вероятности, значительная их часть будет лежать в сфере так называемой «креативной экономки» [Васекина, 2014. С. 15–19]. Впервые этот термин появился в 2000 году и с тех пор набирает популярность, все чаще он упоминается и в размышлениях об образовании, но, судя по всему, пока не выкристаллизовалось понимание, а каким именно образом креативная экономика должна повлиять на образование сегодняшнего и завтрашнего дня?

Таким образом, вызовом является несоответствие нынешних образовательных программ требованиям будущей экономики.

Креативная экономика в настоящем и будущем

По мнению экспертов, стоит ожидать, что уже через пять-шесть лет доля креативной экономики вырастет до 3–4% от глобального валового продукта[1]. Через 10–15 лет эта доля удвоится или утроится. 8–12 процентов – казалось бы, немного. Но другие отрасли будут в значительной степени автоматизированы или, возможно, роботизированы, и в этих отраслях будет относительно немного свободных мест. С большой степенью вероятности именно в креативной экономике, этой новой сфере будущего, можно будет занять продуктивную нишу, найти доход и смысл деятельности.

Креативная экономика – для «свободных художников» особого типа. Людей, способных творчески использовать свой творческий потенциал, не только для того, чтобы придумать что-то новое (музыкальное произведение, киноленту, телепередачу, написать картину и др.), но и продвинуть это творение на рынок, сформировать платежеспособный спрос, защитить результаты своего интеллектуального труда и суметь их монетизировать. Нас могут упрекнуть в утилитарности, однако давайте не забывать, что если продукт нельзя продать, то, значит, и нельзя привлечь средства на развитие того, чем занимаешься.

Готовит ли современная система образования к таким вызовам? Лишь в какой-то степени.

Базовые образовательные программы должны содержать дисциплины и предметы, необходимые для развития креативных способностей. Система дополнительного образования дает многим (к сожалению, пока не всем) уникальные возможности применить свои способности на практике. Уже сейчас в среднем по стране почти 70 процентов детей занимаются в кружках и секциях дополнительно к общеобразовательной программе[2]. Из них треть – занимается в рамках направления «художественно-эстетическое воспитание», треть – физкультурно-спортивным направлением, а остальные включены в программы научно-технического, турист-

1 http://tass.ru/pmef-2017/articles/4278729; http://ac.gov.ru/files/publication/a/14525.pdf

2 http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/Analit_spravka.pdf

ско-краеведческого и социально-педагогического профилей. Причем последний профиль – социально-педагогический – за пять лет своего существования так и не выкристаллизовался во что-то системное. Разъяснений и методических рекомендаций от регулятора – Минобрнауки – также на этот счет не было. Тем не менее, это не препятствовало развитию таких направлений, как волонтерская деятельность, подготовка юных предпринимателей, развитие лидерства, финансовой грамотности и других.

Действующие федеральные государственные образовательные стандарты ориентируют на формирование компетенций, и общество постепенно готовится к признанию приоритетности компетенций по отношению к знаниям. Но все же на практике, а иногда и в официальных документах, содержание образования – а другими словами, знания – остается главным.

Приведенные выше обстоятельства для системы образования в целом, безусловно, являются испытанием, зато для отдельно взятой организации при умелой организации управления процессами могут стать конкурентным преимуществом. Нам нужно научиться в рамках урочной, в неурочной деятельности, в программах дополнительного образования формировать, помимо предписанных ФГОС компетенций, компетенции другого рода, позволяющие рассчитывать нашим ученикам на успех в креативной экономке.

Постановка задачи

Каким образом должен строиться образовательный процесс в школе, чтобы сформировались необходимые компетенции для креативной экономки? Чтобы ответить на этот вопрос, подойти к общим выводам, мы решили на частном примере, в современных нелинейных условиях развития общеобразовательных организаций, используя внутренний потенциал коллектива, обучающихся и родителей, внешний потенциал учредителя, партнеров, союзников, разработать, внедрить, затем проанализировать эффективность реализации новых подходов управления образовательной организацией. Целью этого процесса рассматривали создание условий для педагогического процесса, соответствующего вызовам времени и интересам обучающихся и обеспечивающего подготовку детей, способных конкурировать на рынке труда в условиях креативной экономики.

Для реализации задачи была выбрана школа № 2030 Департамента образования города Москвы. Школа находится близко к центру, в достаточно типичном для Москвы районе, и располагается в современном, удобном здании с большими пространствами постройки десятилетней давности. Но при этом практически отсутствует пришкольный участок – со всех четырех сторон школа окружена домами и дорогами, и это тоже довольно типично.

Школа имеет хорошую репутацию, поддерживает здоровую, доброжелательную атмосферу, Интернет ресурсы и социальные сети содержат немало положительных отзывов учеников, выпускников, родителей. Общегородские ОГЭ и ЕГЭ проходят на высоком уровне. Школа уверенно держится в верхней части московских рейтингов, хотя наблюдается некоторое отставание от лучших школ Москвы по работе с олимпиадниками. В настоящее время в школе учатся около 1500 учеников и еще 400 дошкольников. Зачисление свободное, без вступительных испытаний. Педагогический коллектив стабилен, мотивирован на высокие результаты, средний возраст учителей ближе к 48 годам. Руководство школы заинтересовано в изменениях, понимает возможности и проблемы, готово к диалогу и сотрудничеству, восприняло идею эксперимента положительно.

Ключевая идея

Ключевая идея состоит в том, чтобы найти механизмы наиболее эффективного использования времени пребывания ребенка в школе. Каждый ученик (не только самые активные и мотивированные) мог реализовать максимум своих возможностей и желаний при условии прохождения обязательной программы, но при этом приобрел восприимчивость к компетенциям креативной экономики, сохранив энергию и силы для будущих свершений. Другими словами, требуется научить необходимому без перегрузки и не «замучить» испытаниями и заданиями.

Анализ сложившейся педагогической практики в стенах школы и социального портрета современного ребенка показал, что эти цели могут быть достигнуты на основе решения следующих задач:

- повышение мотивации педагогов на поиск адекватных педагогических технологий;
- повышение мотивации детей на получение знаний и компетенций за счет вовлечения в общественно-полезные процессы;
- расширение практики персонализации образовательных траекторий учащихся;
- создание комфортного и мотивирующего образовательного пространства.

Способы и методы решения этих задач зависят от кадровых, материально-технических ресурсов и традиций, а в условиях необходимости реализации обязательной программы, как правило, имеют общий недостаток – требуют дополнительного времени и ученика, и учителя. А в нашем случае это недопустимо.

Ключевой метод

На наш взгляд, преодолеть противоречие между желаемым и возможным можно с помощью использования проектного подхода, как универсального средства не только образовательной работы,

но управления изменениями в школе. При этом под проектом мы понимаем не исследовательский проект учащегося, как уже привычную учебную задачу, с большим или меньшим успехом реализующуюся повсеместно. В данном случае речь идет о проекте как системе мероприятий, направленных на достижение конкретных целей и результатов [Жученко, 2012. С. 71–77], как правило, социально ориентированных, предполагающих обязательное использование этих результатов в жизни школы, города, страны. Это возможно при условии участия в проекте взрослых и детей на равных партнерских условиях, предусматривающих в качестве достигаемого эффекта от реализации проекта приобретения всеми участниками новых компетенций как в предмете проекта, так и в технологии управления проектами. Другими словами, проект должен быть инициирован, управляем, реализован с участием и силами учеников и привести к социально значимому результату.

Этот подход был обсужден с администрацией школы и одобрен управляющим советом для реализации. На момент старта эксперимента в коллективе не было компетенций по проектному управлению. Более того, существовало мнение, что и так многое делается и изменения только усложнят задачу.

Кто научит проектному управлению?

В последние два-три года вопросы проектного управления решаются в рамках различных организациях [Михайлова, Савченко, 2016. С. 243–250]. Наиболее ярким примером является подготовка и проведение зимней олимпиады в Сочи, в рамках которого проектный подход был разработан и успешно использован при решении многогранных, комплексных задач. Проектный подход активно внедряется в деятельности Правительства России [Ускова, Копытова, 2017. С. 7–27]. Разработана необходимая нормативная и методическая база. Инициированы, разработаны, утверждены и реализуются приоритетные стратегические проекты по направлениям образования, здравоохранения, международного сотрудничества. Имеющиеся результаты позволяют судить о преимуществах проектного метода [Ильенкова, 2016. С. 40–44] при постановке и решении новых сложных задач с участием многочисленных заинтересованных ведомств и организаций. Существуют четкие алгоритмы и регламенты действий всех заинтересованных сторон. Созданы и действуют проектные офисы.

Информация о подходах и проектах открыта, в отличие от проектного управления бизнес-процессами. Поэтому за основу взяты подходы к реализации правительственных стратегических проектов. Очевидно, что далеко не все регламенты и процедуры подходят школе. Но в нашем случае проектный подход – это не только метод достижения управленческих целей, но и объект для изучения и апробации и учителями, и детьми. И в этом смысле даже излишние процедуры позволяют решать учебные задачи. Кроме того, было решено после запуска и реализации нескольких проектов вернуться к методической базе и откорректировать ее в соответствии с задачами и полученными результатами.

Организация нового направления требует новых компетенций. В школе людей с компетенциями для организации проектного управления не было, поэтому были привлечены эксперты со стороны. Таким коллективным экспертом стала профильная организация Некоммерческий фонд «Навигатор образовательных технологий». Фонд ориентируется на вопросы технологической поддержки образовательных организаций, выступая интегратором решений инновационных компаний различного профиля. У фонда развиты компетенции выстраивания партнерских связей, хорошо развитые в фонде, которые стали ключевыми для рассматриваемого случая. Однако и фонд не имел компетенций внедрения проектного управления именно в общеобразовательной организации, поэтому был привлечен специалист со стороны.

Методическая база

Для внедрения метода проектного управления были разработаны следующие внутренние нормативные документы, регламентирующие все вопросы от инициации до завершения проекта:

1. «Положение о проектной деятельности в школе № 2030». Положение регулирует создание и регламент деятельности рабочих органов проекта, включая стратегический совет, проектный офис, а также правила прохождения процедур от инициации проектного предложения, разработки паспорта проекта, сводного и рабочего плана по их реализации. Также определены функции куратора проекта, руководителя проекта и рабочей команды проекта.

2. «Методические рекомендации» по формированию Паспорта проекта подробно описывают, как должны быть сформулированы цели, задачи, система показателей эффективности и результативности, контрольные точки достижения показателей.

Созданы рабочие органы реализации проектов. Органом, принимающим стратегические решения по утверждению Паспортов проектных предложений и утверждению проектов, определен стратегический совет–2030. В его состав вошли председатель управляющего совета, директор школы в качестве председателя стратегического совета, члены управляющего совета, привлеченные эксперты, представители партнерских организаций. Совет собирается по мере необходимости. Его задача – принятие решения об утверждении (или не утверждении) паспортов проектов, сводных планов по их реализации, исходя из целей и задач проекта, обоснованности механизмов его реализации, по-

требности в ресурсах, наличии необходимой ресурсной базы, компетенции команды проекта. Стратегический совет определяет ключевые направления реализации проектов на учебный год.

На 2017–2018 учебный год определены следующие направления:

- культурно-просветительское и художественно-эстетическое;
- научно-техническое;
- физкультурно-оздоровительное;
- инфраструктурное;
- социально-педагогическое и предпринимательское.

Особенность проектного подхода 2030 – любой проект должен быть реализован с участием или в интересах партнерской сети школы.

Дополнительная нагрузка или возможность?

С самого начала было очевидно, что любое нововведение будет, мягко говоря, непопулярно, как минимум, среди части коллектива. Опасения, что «красивые идеи» превратятся в еще одну формальную нагрузку не оставляли даже самых активных. Были необходимы яркие аргументы, которые бы позволили снизить напряженность и продемонстрировать положительные изменения. Так, в мае, перед каникулами, было объявлено об инфраструктурном проекте в партнерстве с «Навигатором образовательных технологий» по созданию мотивирующей информационной среды в школе. Благодаря поддержке учредителя, ресурсу школы и партнеров, ориентируясь на необходимость подготовки к международной олимпиаде, которая должна была пройти на базе школы, за лето удалось создать уникальные объекты: интерактивные панно, не только украшающие стены школы, но и вовлекающие детей в интересную игру-познание по математике, физике, истории, информатике. В одном из широких холлов школы был создан цифровой планетарий; переоснащен музей школы, появилось пространство для просмотра учебных фильмов в трехмерном пространстве.

Проект был успешно реализован до 1 сентября. Дети, учителя, родители были удивлены и вдохновлены изменениями, которые стали весомым аргументом в пользу применения проектного подхода.

Партнерская сеть

Современные требования к качеству подготовки настолько высоки, что очевидным становится невозможность формирования значительной части компетенций только в рамках замкнутой системы школы. Носители всех компетенций находятся вне школьных стен. Так, ориентируясь на инженерное образование, мы не имеем при этом в коллективе ни одного действующего инженера. Как бы ни был талантлив педагог, он не в состоянии в большинстве случаев угнаться за временем в конкретных отраслях и сферах человеческой деятельности. Вывод очевиден: нужно хорошо настроенное и устойчивое партнерство с представителями и носителями нужных школе компетенций. Кроме того, умение коммуницировать с представителями разных сфер, социальных групп – критически важная для наших учеников компетенция.

В связи с вышесказанным формирование партнерской сети с внешними организациями было выбрано в качестве одного из ключевых механизмов развития школы. Здесь можно выделить несколько видов партнерств, имеющих свою специфику организации партнерской сети.

Партнерства между школами. Очевидна полезность партнерства на территории одного района – есть совместные интересы по участию в социальной жизни территории. Однако здесь, возможно, не так много мотивов для учителей и детей для реального взаимодействия. Нами была предпринята попытка обеспечить взаимодействие со школами из других регионов. За основу были взяты рекомендации коллег из системы образования. В результате за короткое время сформировались формальные и неформальные партнерские контакты между школой № 2030 и средней школой села Деревянное Республики Карелия, лицеем Орловского государственного университета из Мценска, школой № 606 из Санкт-Петербурга. Прорабатывается еще несколько контактов.

Первый же опыт взаимодействия показал глубокий интерес педагогов и детей к развитию контактов. Выезды и мероприятия на базе школы № 2030 позволили детям и педагогам найти много полезного в практической деятельности партнеров. Так, по инициативе директора школы № 2030 летом состоялся выездной семинар более чем 30 учителей в Карелию. Московские педагоги провели мастер-классы с участием местных учителей. А сельские учителя поделились своим опытом. В результате появилась обновленная программа развития школы № 2030 с включением механизмов партнерства, краеведения, социальных практик. Восьмиклассница, которая участвовала в поездке в качестве оператора школьного телевидения, по итогам предложила реализовать проект в формате реалити-шоу: дети из Москвы и дети из Карелии «меняются» на неделю семьями, а по итогам делают видеоотчет, что изменилось в их понимании себя и мира.

Музыкальный театр школы 2030 провел триумфальные гастроли в Мценске. В результате родилось проектное предложение «Театральное возвышение», которое предусматривает не только совместные постановки, но и совместные гастроли коллективов разных школ. Большой фестиваль карельской культуры в течение трех дней проходил на базе школы 2030. В нем приняли участие не только ребята из шести московских школ, которые

планируют сотрудничество со школами Карелии, но и партнеры из Мценска, Санкт-Петербурга, Тамбова. Концерты, мастер-классы, совместные викторины принесли большое количество новых идей, а самое главное – возбудили желание в детях и педагогах продолжать это направление. Такое взаимодействие – реальный вклад в гражданско-патриотическое воспитание школьников.

Таким образом, на стыке проблем и возможностей были рождены проектные предложения, которые были рассмотрены и в целом одобрены на стратегическом совете школы. Среди них «Инженерная среда», «Театральный проект», «Создание школьного телеканала», «Школьный технопарк», создание лаборатории Курчатовского проекта, проект по продвижению русского языка. Наиболее проработанным оказался проект «Знаменательные даты», который родился на семинаре в Карелии, в нем принимают участие более 30 педагогов и практически все учащиеся старшей и основной школы, а также партнерские школы. Дискуссия на стратегическом совете была доброжелательной, но довольно жесткой. Многие инициаторы проектов были не готовы отстаивать свои идеи, первоначально превалировало желание сэкономить силы, вписать в рамки проекта уже устоявшееся содержание. Именно на этом заседании стратегического совета стало понятно, что же понимается под проектным управлением, какие темы стоит выносить в качестве проекта, какие цели ставить и какие механизмы использовать для их достижения.

Выводы

Таким образом, можно сделать ряд выводов:

- Управляющий совет школы во взаимодействии с администрацией и трудовым коллективом может быть мощным драйвером изменений.
- Проектное управление является доступным для школы механизмом инициации и реализации изменений.
- Нужен постоянный контакт со всеми членами педагогического коллектива, направленный на разъяснение полезности проектного подхода.
- Необходимо исключить формализм с самого начала. Не должно быть проектов для галочки. До реализации доходят только те проекты, обоснование которых имеет реальную основу, и которые собирают мотивированную команду
- Требуется период созревания проектного мышления, он занимает при активной работе до 3 месяцев.
- Существует молчаливое противодействие изменениям в учительской среде, связанное, в первую очередь, с недоверием к незнакомым формам, но оно преодолевается при внятном разъяснении цели, задач, сфер применимости проектного метода.
- Развитие партнерской сети способно стать драйвером новых идей и новых проектов, носит не только технологический, но и ярко выраженный эмоциональный окрас, что позволяет быстрее найти понимание со стороны участников.
- Привлечение специалистов из других организаций (малый инновационный бизнес, университеты, научные центры, спортивные федерации) является необходимым, но недостаточным условием появления и реализации значимых проектов.
- Целесообразно одновременно инициировать пять-шесть комплексных проектов, доводить их до определенной готовности и только затем переходить к новым проектам.

Литература

Васекина В.В. Креативная экономика – стратегия развития общества XXI века. *Вестник Самарского государственного университета.* 2014. № 5 (116). С. 15–19.

Жученко О.А. Жизненный цикл проекта как инструмент управления инновационной деятельностью предприятий. *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право».* 2012. № 12. С. 71–77.

Ильенкова Н.Д. Системный подход к управлению проектами. *Международный научно-исследовательский журнал.* 2016. № 9. С. 40–44.

Михайлова Н.С., Савченко Я.В. Развитие проектного управления в России в разрезе отраслей. *Экономика, предпринимательство и право*. 2016. № 3 (32). С. 243–250.

Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти. *Проблемы развития территории.* 2017. № 4 (90). С. 7–27.

References

Ilenkova N. D. Systematic approach to project management. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatelskij zhurnal*. 2016. № 9. P. 40-44. In Russian

Mihajlova N. S., Savchenko J. V. Development of project management in Russia in the context of industries. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 2016. № 3 (32). P. 243-250. In Russian

Uskova T. V., Kopytova E. D. On the issue of implementation of project management in the authorities. *Problemy razvitija territorii*. 2017. № 4 (90). P. 7-27. In Russian

Vasekina V. V. Creative economy - strategy of the XXI century society development. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2014. № 5 (116). P.15-19. In Russian

Zhuchenko O. A. Project life cycle as a tool of management of innovative activity of enterprises. *Vestnik RGGU. Serija 'Ekonomika. Upravlenie. Pravo'*. 2012. № 12. P. 71-77. In Russian