# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РОССИЙСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ

**Золочевская Е.Ю.**

доктор экономических наук, профессор, эксперт оценки качества образования Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, декан факультета «Управление» Южно-Российского института управления-филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70, lenazoloto@mail.ru

**Кривошеева Т.Д.**

аспирант, заведующий сектором по продвижению инновационных проектов Южно-Российского института управления-филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70, teona-tab@mail.ru

УДК 351(470)
ББК 66.033.141+60.823.2

**Цель.** Исследование уровня зрелости современного управления проектами в российских органах власти, анализ инструментария, применяемого в управлении проектами со стороны органов государственной власти. Анализ опыта российских регионов в разработке, реализации и проведении контрольных мероприятий в части проектного управления.

**Методы.** Авторами применяются методы статистического анализа, сравнительного анализа, приводятся данные экспертного опроса государственных гражданских служащих органов исполнительной власти субъектов РФ.

**Результаты и научная новизна.** Анализируется опыт федеральных и региональных государственных структур, а также государственных компаний в развитии проектных принципов управления. Приводятся факторы, препятствующие вытеснению функционального подхода в управлении государственными программами и проектами.

*Ключевые слова:* проектное управление в органах власти, модели оценки уровня зрелости проектного управления, государственный проект.

© Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д., 2014

## FUNCTIONAL CHARACTERISTICS OF THE RUSSIAN MANAGERIAL SYSTEM OF PUBLIC PROJECTS

**Zolochevskaya E.Yu.**
Doctor of Science, Professor, expert of education quality assessment of the Federal Service of education and sciences control, Dean of the “Management” Faculty of the Southern-Russian institute of management-branch, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 70 Pushkinskaya str., Rostov-on-Don, Russia, 344002, lenazoloto@mail.ru

**Krivosheyeva T.D**.
Post-graduate, head of the secto on promotion of innovative projects of the Southern-Russian institute of management-branch, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 70 Pushkinskaya str., Rostov-on-Don, Russia, 344002, teona-tab@mail.ru

**Purpose.** Research of the maturity level of modern projects management in the Russian power bodies, instrumentarium analysis applied in projects management on part of power bodies. Analysis of the Russian regions experience in development, realization and holding of controlling operations in projects management.

**Methods.** The authors apply methods of statistical analysis, comparative analysis and expert poll of public executives from government authorities of the RF subjects.

**Results and scientific novelty.** The author analyses the experience of federal and regional public structures and government companies in the development of project principles of management.

*Key words:* projects management in government bodies, evaluation models of maturity level of modern projects management, government project.

Российское правительство признает, что пока такой мощный инструмент для развития инноваций, как управление проектами используется недостаточно эффективно. Для того чтобы колоссальные бюджетные средства не тратились бесследно, а работали в интересах инновационного развития страны необходим отлаженный и эффективный стандартный набор инструментов реализации государственный инновационных проектов.

Управление проектами активно применяется в России уже на протяжении последних 10 лет в различных сферах деятельности, в том числе (в порядке убывания): государственные и международные проекты – 18 %; инновации и НИОКР - 18 %; информационные технологии – 16%; промышленность и транспорт – 13 %; энергетика (нефть, газ, электричество) – 11%; строительство – 8 %; социальная сфера – 8%;, телекоммуникации – 5%; прочие (медиа, банки)- 3%.[7, с.96]

В современном управлении государственными проектами сложилась двоякая ситуация. С одной стороны, в рамках практически каждого направления государственного и муниципального управления сегодня утверждаются многочисленные программы и проекты. С другой стороны, ими управляют преимущественно на основе функционального подхода, надежно укоренившегося в практике органов власти в нашей стране. И это при том, что проектный подход необходим при передаче реализации выполнения государственных задач на аутсорсинг. Лишь отдельные региональные и федеральные органы власти на данном этапе внедряют методы проектного управления в свою деятельность. Их опыт требует изучения и анализа с целью расширения сферы использования проектного управления в деятельности органов власти.

Ведущее место в развития проектных принципов при управлении государственными проектами занимают Агентство стратегических инициатив, Сбербанк России, РАНХиГС, и, безусловно, пилотные площадки, разделенные на 2 уровня решением Совета по внедрению проектного управления в органах власти Министерства экономического развития РФ. Пилотные площадки первого уровня – это Министерство экономического развития РФ, Министерство регионального развития РФ, Минпромторг РФ, Пермский край, Белгородская и Ярославская области. К площадкам второго уровня отнесены Томская, Пензенская, Ульяновская и Вологодская области.[3] Что касается многочисленных проектов по формированию электронного правительства и информационного общества в России, большинство из них находится в пределах компетенции Министерства связи и массовых коммуникаций и реализуется силами Ростелекома. К слову, данные проекты составляют основную часть инноваций в государственном управлении.

Оставшаяся часть проектов является сферой влияния министерства экономического развития, которое, без сомнений, должно и фактически выступает лидером среди государственных ведомств по внедрению проектного управления, стимулируя распространение данного подхода в других госструктурах. Заместитель министра экономического развития, Леонид Осипов, ведет активную деятельность по адаптации и внедрению в российских госструктурах методов управления проектами, доказавших свою эффективность в таких странах как Франция, Канада, Великобритания и Сингапур.[4]

Теперь в министерстве экономического развития важные направления собственной деятельности описывают в виде проектов с формулировкой целей, задач, мероприятий и взаимосвязей между ними, что позволяет экономить время и бюджетные средства.

Внедрение проектного управления является стратегически важным процессом, безусловно требующим основательного мониторинга того, как данный подход используется в органах власти в настоящее время. По результатам такого мониторинга осенью 2013 года Леонид Осипов представил отчет об опыте проектного управления в органах исполнительной власти и компаниях с государственным участием. В отчете представлен сравнительный анализ по основным показателям внедрения проектного управления в органах исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях, а также в компаниях с государственным участием.

Основные итоги анализа уровня развития проектного управления в российских госструктурах демонстрирует сравнительная диаграмма,

представленная на рисунке 1. Но в целом, можно привести следующие выводы:

- Термины проектного управления используются в 69,2 % федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), 70 % органов исполнительной власти субъектов РФ (ОИВ субъектов РФ) и в 100% компаний с государственным участием;
- Методологические инструменты управления проектами используют 15,4 % ФОИВ, 12,5% ОИВ субъектов РФ и 81,5 % госкомпаний;
- «Проектной комитет» (коллегиальный орган по координации проектного управления в органах исполнительной власти) или хотя бы его аналог не созданы в 76,9 % ФОИВ, 81,3 % ОИВ субъектов РФ и 27,3 % госкомпаний;
- «Проектный офис» или его аналог не созданы в 61,5 % ФОИВ, 68,8 % ОИВ субъектов РФ и 0 % госкомпаний.

Большинство органов власти и госкомпании используют разнообразные информационные технологии для проектного управления, но при этом: 100% ФОИВ, 87,5% ОИВ субъектов РФ прибегают к простейшим инструментам, таким как MS Word и MS Excel. И лишь 7,7 % ФОИВ и 18,8% ОИВ субъектов РФ используют для календарного планирования MS Project. Что касается специализированных информационных решений проектного управления - их использует только около 10-20% органов исполнительной власти.

Таким образом, большинство из 16 опрошенных региональных органов исполнительной власти демонстрируют низкий уровень использования проектных принципов деятельности: не распространены организационные структуры проектного управления, соответствующее обучение и мотивация сотрудников. Компании с государственным участием проявляют большую активность в развитии данного подхода, что является проявлением одного из преимуществ государственно-частного партнерства.

Среди причин, почему госструктуры сегодня

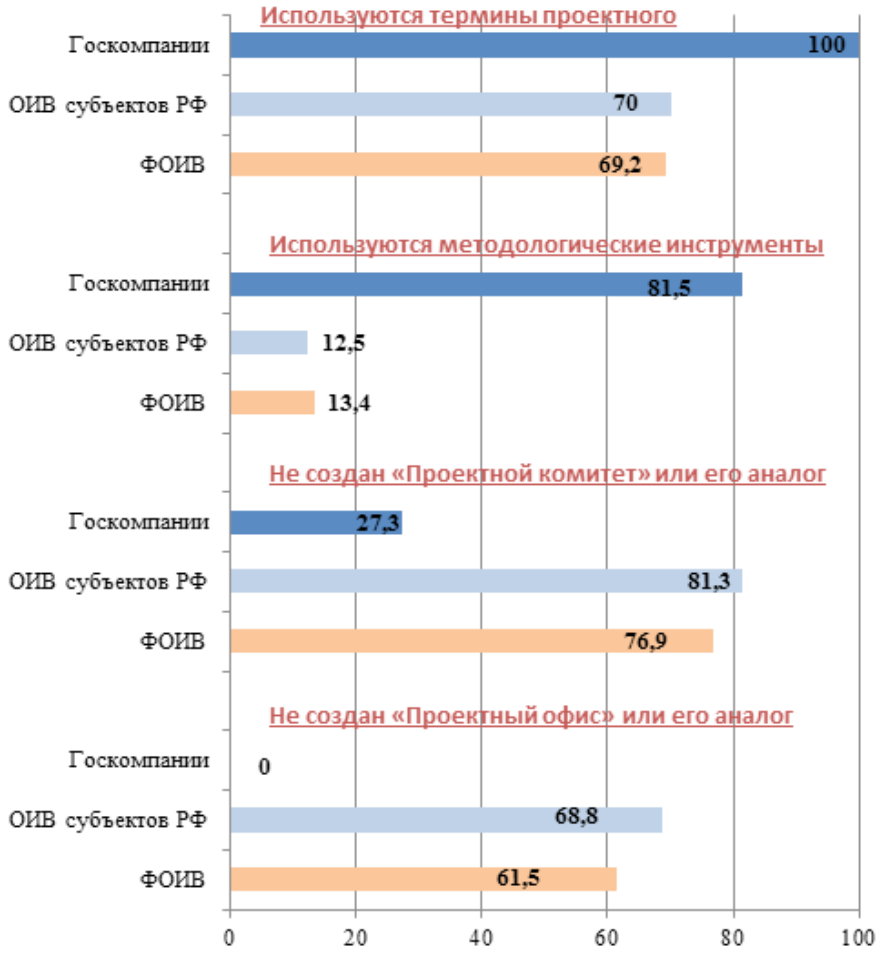



Рис. 1. Сравнение показателей внедрения проектного управления в федеральных органах исполнительной власти, органах власти субъектов РФ и в компаниях с государственным участием.

не часто прибегают к проектной деятельности, эксперты единогласно отмечают отсутствие необходимых навыков и непонимание преимуществ проектной методологии, а также устоявшаяся практика функционального взаимодействия внутри министерств и боязнь потерять контроль при проектном управлении. Действительно при проектном управлении в реализации государственной программы участвуют сотрудники из разных функциональных подразделений органа, возможно даже, и из других ведомств и органов других уровней власти, а при использовании аутсорсинга, еще и из организаций-исполнителей. Это влечет за собой необходимость выстраивания нестандартных организационных структур и систем коммуникаций, распределения прав и ответственности, что для высоко формализованной работы госаппарата может стать крайне болезненным и запутанным процессом.

Тем не менее, грамотная организация проектного офиса позволяет избежать сложностей подобного рода и при этом сделать процесс выполнения государственной программы и отдельного проекта более предсказуемым. В результате органы власти могут более рационально управлять финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, а не просто реагировать на возникшие обстоятельства, решая частные функциональные задачи без увязки со стратегией всего проекта. Как отмечает В.В. Дементьев, исходя из проведенного анализа российского опыта, при переходе на проектное управление расходы сокращаются на 15–20 %, а достижение поставленных задач ускоряется на 15–30 % [5].

В этой связи встает вопрос, готовы ли федеральные и региональные органы власти к внутренним преобразованиям, а госслужащие к изменению представлений о персональной ответственности за реализацию проектов.

**Опыт российских регионов**

В российской практике существуют прецеденты успешного внедрения проектных принципов управления проектами в региональных органах власти и государственных корпорациях, а также опыт создания проектных офисов. Это создает базу для анализа и выработки типовых подходов проектного управления в государственном управлении.

Отметим, что в пилотных регионах имеются все необходимые для этого условия, в том числе есть квалифицированные кадры для реализации проектов и опыт внедрения отдельных элементов проектного управления.

Так, в Белгородской области проектные офисы созданы не только на уровне субъекта, но и в муниципальных образованиях, проработана нормативная база, а госпрограммы рассматриваются как портфели проектов с четкими показателями эффективности. Что касается формирования организационной структуры проектов, то обычно создается группа управления и рабочая группа проекта на базе исполнителя проекта. Внедрением системы управления проектами уполномочен заниматься департамент кадровой политики Белгородской области, а основным исполнителем является отдел организации проектного управления (проектный офис). На стадии инициации проекта заявка инициатора регистрируется в департаменте кадровой политики. После чего на отраслевых экспертных комиссиях коллегиально принимается решение о будущем проекте. В случае если решение положительное, принимается общая концепция реализации проекта и происходит планирование всего проекта, которое отражается в установленных формах — паспорте проекта и плане управления проектом.

Трудно игнорировать тот факт, что современное проектное управление трудно представить себе без использования информационных инструментов реализации проектов. Поэтому все проекты регистрируются в базе системы общего электронного документооборота «Электронное правительство Белгородской области», при помощи которой по контрольным точкам отслеживается весь ход реализации каждого проекта. В базе работают все органы исполнительной власти как на региональном, так и на муниципальном уровнях. На данный момент в ней зарегистрировано 1233 проекта, реализуется 622 проекта, 204 реализовано, а остальные находятся на времяемком этапе разработки. Большинство проектов являются социальными, их свыше 465 единиц, далее следуют экономические — 304 , затем технические — 238 и организационные —187.

Как показывает опыт Белгородской области, проектный подход позволяет увязать результативность деятельности государственных служащих с их материальным и моральным стимулированием. Кроме того, обеспечивает оптимальное распределение временных, человеческих и материальных ресурсов, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего и понятного всем результата. Внедрение проектного управления позволяет сокращать время выполнения работ на 20–50 % и при этом минимизирует перерасход бюджетных средств.[5, С. 48.]

Проектный подход может быть использован как оптимальный инструмент при реализации проектов государственно-частного партнерства. В Томской области реализуется масштабный проект - «ИНОТомск’2020», что требует эффективной координации всех участников — органов власти, университетов, крупного бизнеса, государственных

корпораций, на основе проектного подхода.

На ближайшее время планируется рассмотрение возможности тиражирования методики управления проектами на основе анализа опыта пилотных регионов.

**Оценка уровня зрелости управления проектами**

Существует целый ряд моделей оценки уровня зрелости, большинство из которых привязаны к соответствующему стандарту:

• пятиуровневая модель зрелости Гарольда Керцнера или Project Management Maturity Model (PMMM), позволяющая разработать план развития проектного управления в организации по процессным областям: управление содержанием, временем, рисками проекта и т.д.

• OPM3 – разработка Института управления проектами PMI для оценки зрелости управления проектами на основе PMBoK. Модель имеет высокую сложность применения по причине стремления создателей к универсальности, итоги анализа по данной модели сводятся к отчету о реализованных и нереализованных лучших практиках.

• P3M3 (The Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) - модель зрелости управления проектами, программами и портфелем проектов, которая разработана министерством государственной торговли OGC и позволяет оценить способности организации, а затем определить соответствующую стратегию развития проектного подхода.

• - PRINCE2 Maturity Model (P2MM) — Модель Зрелости PRINCE2. Является производной от модели P3M3 от того же разработчика, но применительно к оценке уровня внедрения организацией стандарта PRINCE2.

Стоит отметить, что аналитические возможности моделей зрелости как управленческого инструмента ограничены, при этом трудоёмкость, сложность и субъективность такой оценки достаточно высока. Возможно, этим фактором и определяется то, что Министерство экономического развития не стало излишне концентрироваться на проведении повсеместной оценки уровня зрелости проектного управления, а ограничилось проведением комплексного мониторинга.

Однако одной из попыток российских исследователей, Синявского Д.А., Моргуновой Н.В., Омарова Т.Д., является модель для оценки уровня развития инструментария и культуры управления проектами в органах власти (рисунок 2).[7,с.98]

В соответствии с данной моделью российская система государственного управления находится в переходном состоянии от первого уровня ко второму. В частности можно отметить наличие системы контроля по проектам и общей методологии управления проектами, также разрабатываются систематические учебные программы обучения управлению проектами для всех госслужащих.

**Государственные компании –лидеры по внедрению методологии проектного управления**

Третий уровень зрелости проектного управления при реализации инновационных проектов демонстрирует Сбербанк России, который вынужден решать задачи, свойственные государственным ведомствам. Среди общих с государственными органами особенностей деятельности можно выделить большое количество проектов в сфере информатизации (более 350 проектов в Центральном аппарате и регионах), их большие бюджеты, низкая привязка к ROI (Return Of Investmen), и территориальная распределенность. Это потребовало от корпорации перестройки управленческих процессов и внедрения нового решения для автоматизации проектного управления на платформе HP PPMC. Опыт Сбербанка России показал, что единая автоматизированная система управления проектами «АС Центр Управления Проектами» обеспечивает координированное управление всем объемом проектных работ и позволяет решать задачи, так же актуальные и для органов власти, а именно:

• проводить комплексную оценку влияния совокупности реализованных проектов на достижение стратегических целей;

• исключить необоснованное и бесконтрольное изменение целей, содержания и бюджета;

• оптимально распределять ресурсы между проектами;

• оценивать эффективность результатов проекта;

• изменить модели поведения и менталитета проектных менеджеров;

• повышать удовлетворенности внутренних заказчиков;

• создать базу знаний по проектному управлению для повышения в дальнейшем квалификации проектных менеджеров.

Госкомпании в большей степени используют современные технологии, в том числе и методологию проектного управления. Новым трендом 2014 года становится реализации инфраструктурных проектов государственными компаниями совместно с частными партнерами на основе создания специальных проектных компаний (SPV).[2] Проектная компания на основании соглашения с госкомпаний реализует данный проект. Развитию данного направления способствует также запланированное принятие закона о государственно-частном партнерстве. Такая модель позволяет, с одной стороны, обойти ограничения по срокам реализации проекта в бюджетном

законодательстве, с другой - осуществлять текущий контроль и мониторинг за ходом реализации проекта за счет долевого участия госзаказчика в SPV.

Можно предположить, что опыт проектного управления будет адаптирован к потребностям российских органов власти по цепочке от зарубежных компаний, работающих в России в соответствии с международными стандартами проектного менеджмента, к отечественному бизнесу и государственным компаниям и, наконец, в органы власти.

Но, так или иначе, необходимо институциональное оформление проектного управления. В этой связи, а также в целях преодоления проблем в области внедрения проектного управления, указанных в отчете минэкономразвития, 14 апреля 2014 года были опубликованы долгожданные Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.[1]

Они разрабатывались на протяжении 2013 года Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти при минэкономразвития на основе анализа российского и международного опыта внедрения проектного

| Уровень зрелости | Характеристика уровня | Задачи |
|---|---|---|
| Базовый уровень.<br>Осознается важность применения методов проектного управления … | Общий учет реализуемых проектов.<br>Проведение обучения отдельных сотрудников и понимание на уровне руководства общей полезности применения методов проектного управления. | Организовать обучение<br>Поощрять прием сертифицированных профессионалов в области управления проектами. |
| Второй уровень.<br>Осознается необходимости обобщения собственного опыта управления проектами | Поддержка управления проектами на всех уровнях организации.<br>Наличие: системы контроля по проектам, общей методологии и систематического плана по развитию персонала в области управления проектами.<br>Основание проектного офиса.<br>Применение национальных и региональных стандартов в области управления проектами | Создать культуру, которая поддерживает как организационную, так и количественную (измеримую) стороны управления проектами.<br>Разработать систематический учебный план для всех работников организации с целью оказания поддержки управлению проектами и улучшения результатов управления |
| Третий уровень.<br>Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями | Интегрированные процессы управления проектом.<br>Поддержка на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления.<br>Балансировка степени формализации управления проектами.<br>Постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами | Интегрировать все процессы в единую методологию управления проектом.<br>Поощрять развитие культуры неформального подхода к управлению проектами, разделения ответственности и отчетности перед несколькими руководителями. |
| Четвертый уровень.<br>Происходит осознание того, что необходимо улучшать существующую методологию, посредством анализа опыта управления проектами лучших практик | Возложение обязанностей на определенных сотрудников организации по осуществлению анализа лучших практик.<br>Анализ процессов, методологий и корпоративной культуры.<br>Сравнение как со сходными, так и с отличающимися отраслями | Разработать процесс проведения анализа лучших практик применительно к управлению проектами.<br>Закрепить за определенными сотрудниками организацию процесса анализа лучших практик |
| Пятый уровень.<br>Анализируется информация, полученная в ходе анализа лучших практик | Накопление информации об опыте прошлых проектов.<br>Передача знаний и реализация программы наставничества.<br>Стратегическое планирование в управлении проектами | Улучшение существующих процессов.<br>Улучшение интегрированных процессов |

Рис. 2. Модель оценки уровня зрелости организации в области управления проектами в органах власти (разработана авторам на основе разработок Синявского Д.А., Моргуновой Н.В., Омарова Т.Д.)

управления в органах власти. Единые для всей страны методрекомендации призваны обеспечить ведомства готовым и гибким инструментарием, который поможет не только более эффективно реализовывать проекты, но взаимодействовать между собой при осуществлении совместной деятельности и сотрудничать с привлекаемыми подрядными организациями благодаря унификации подходов. Тем не менее, требуется проведение апробации и оценки эффективности выработанных принципов проектного управления в органах власти на региональном и федеральном уровне.

**Заключение**

Таким образом, в современном государственном управлении России реализация проектного управления детерминирована рядом факторов:

- цели изначально только намечаются, и существует необходимость их корректировки по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

- расходы на проект, как правило, не оптимизированы и зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного;

- существует административный формализм, при котором внедряются новшества, которые лишь выглядят современным без надлежащего анализа их эффективности в конкретных условиях;

- изменение законодательства происходит без проведения базисных преобразований;

- организационная культура не предусматривает риск и новации;

- наблюдается инертность государственных служащих, которые воспринимают только инициативы, спускаемые сверху.

Эти и прочие факторы предопределяют перечень проблем, решение которых позволит расширить использование проектного управления в российских органах власти и компаниях с государственным участием:

1. Отсутствие детализированной методологии осуществления проектного управления и основы нормативно-правового регулирования управления проектами в органах исполнительной власти;

2. Проектное управление не используется как инструмент достижения стратегических целей;

3. Жесткая организационная структура в органах исполнительной власти не позволяет сформировать команды для реализации проектов в соответствии с задачами;

4. Нехватка специалистов по управлению проектами, государственные гражданские служащие не обучены методам проектного уравнения и низкая их мотивация;

5. Необходимость унифицированного, гибкого и доступного программного обеспечения для сопровождения проектной деятельности.

Однако ни одна управленческая инновация не принесет своего эффекта в неподготовленной среде. Внедрение инновационных информационных и управленческих технологий должно сопровождаться изменением самой организационной культуры и мотивации сотрудников органов власти.

**Литература:**

1. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ [электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ КонсультантПлюс (дата обращения 20.04.2014)
2. О проекте Федерального закона «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации»: Распоряжение Правительства РФ от 12.03.2013 № 331-р [электронный ресурс] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=551468;dst=0;ts=68307C33AA62AD0893C3BE20A238D475;rnd=0.4180825185030699 (дата обращения 20.04.2014)
3. Протокол заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации от 17 июня 2014 г. [электронный ресурс] // Сайт Министерства экономического развития РФ Режим доступа–URL:http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/ activity/sections/councilintrprojmanag/ 2014062610 (дата обращения 20.04.2014)
4. Сайт «Российская газета» [электронный ресурс]. URL: http://www.rg.ru/2012/12/12/mer-site.html (дата обращения 20.08.2013)
5. Дементьев В.В. Проектное управление в системе стратегического управления // Бюджет 2012. №9. С. 32-35 [электронный ресурс]. URL:http://bujet.ru/article/200687.php (дата обращения 20.08.2013)
6. Сергачев В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. 2012. № 7. С. 48-50.
7. Синявский Д.А., Моргунова Н.В., Омаров Т.Д. Исследование практики управления проектами в

органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) // Экономика и управление. 2012. № 8(93). С.96-100.

**References:**

1. On approval of Methodical recommendations on implementation of project management in government bodies: Order of MEDT of Russia dated 14.04.2014 № 26P-AU [e-resource] // Reference legal system "KonsultantPlus" URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/ КонсультантПлюс (date of reference 20.04.2014)
2. On the project of the Federal law "On basics of public-private partnership in the RF": The RF Government Order dated 12.03.2013 № 331-r [e-resource] // Reference legal system "KonsultantPlus" URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=551468;dst=0;ts=68307C33AA62AD0893C3BE20A238D475;rnd=0.4180825185030699 (date of reference 20.04.2014)
3. Record of the sitting of the Council on implementation of project management in federal executive power bodies and government bodies of the RF dated June 17, 2014 [e-resource] // Site of the RF Ministry of economic development Access mode–URL:http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/ activity/sections/councilintrprojmanag/2014062610 (date of reference 20.04.2014)
4. Site "Rossiyskaya gazeta" [e-resource]. URL: http://www.rg.ru/2012/12/12/mer-site.html (date of reference 20.08.2013)
5. Dementyev V.V. Project management in the system of strategic management // Budget 2012. №9. P. 32-35 [e-resource]. URL:http://bujet.ru/article/200687.php (date of reference)
6. Sergachev V.A. Project management in Belgorod region // Budget. 2012. № 7. P. 48-50.
7. Sinyavskiy D.A., Morgunova N.V., Omarov T.D. Research of practice of project management in government bodies and local self-government (exemplified by Vladimir region) // Ekonomika i upravleniye. 2012. № 8(93). P.96-100.