СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Добросоцкий В. И.

доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления и права, Московский государственный институт международных отношений МИД России (Россия), 119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76, v.i.dobrosotskij@innomgimo.ru

УДК 65.01
ББК 60.823.2

Цель. Цель изучение практики внедрения проектного управления в госорганах страны и выработка предложений по повышению эффективности функционирования этой сферы.

Методы. В статье проанализирована практика внедрения проектного управления в России с иллюстрацией элементов зарубежного опыта. На этой основе выявлены методологические проблемы реализации проектов в России, направленных на инновационное развитие экономики.

Результаты: Результатом исследования стали предложения о создании принципиального нового построения проектного управления в России , путем внедрения в практику государственного управления инновационных проектных офисов. Инновационное проектное управление является эффективным инструментом привлечения лучшие мировые практики управления государственными проектами с помощью профессионалов из бизнес-среды.

Научная новизна. Научная новизна заключается в исследовании проектного проектирования, как важнейшего инструмента конкурентоспособности как государственных, так и бизнес проектов. На основе современных трендов развития проектного управления в мире предложена модель инновационного проектного управления в России, которое принципиально отличается от современных подходов к организации проектного управления. Сформулированы принципы построения новой управленческой модели, объединяющей созидательные экономические и социальные мотивы государства, бизнеса и общества.

Ключевые слова: проект, проектное управление, эффективное государственное управление, Единая национальная система проектного управления, инновационное проектное управление.

IMPROVEMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN RUSSIA

Dobrosotsky V. I.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Administration and Law, Moscow State Institute of International Relations of Russian Ministry of Foreign Affairs (Russia), 119454, Russia, Moscow, Vernadsky Prospekt, 76, v.i.dobrosotskij@innomgimo.ru

Purpose. The goal is to study the practice of implementing project management in the state bodies of the country and develop proposals to improve the effectiveness of this area.

Methods. The article analyzes the practice of implementing project management in Russia with the illustration of elements of foreign experience. On this basis, the methodological problems of implementing projects in Russia aimed at innovative development of the economy have been revealed.

Results. The result of the research was proposals to create a principled new construction of project management in Russia, by introducing innovative design offices into the practice of state management. Innovative project management is an effective tool for attracting the best world practices in managing public projects with the help of professionals from the business environment.

Scientific novelty. Scientific novelty lies in the study of project design as an important tool for the competitiveness of both government and business projects. Based on modern trends in the development of project management in the world, a model of innovative project management in Russia is proposed, which is fundamentally different from modern approaches to the organization of project management. The principles of building a new management model that unites the creative economic and social motives of the state, business and society are formulated.

© Добросоцкий В. И., 2017

Key words: project, project management, effective state management, Unified national project management system, innovative project management.

Инновационный мир делает прорывы во всех областях экономики и управления. Криптовалюта теснит традиционные финансовые инструменты, вводя в замешательство самых авторитетных рыночных экспертов. В Советах директоров в Гонконге наравне с традиционными директорами в заседаниях участвуют роботы, использующие свой искусственный интеллект для принятия важнейших управленческих решений в области стратегии развития корпораций. Управление рисками переметнулся из финансовых секторов экономики в производственные сектора, где изменения могут стереть с бизнес арены крупнейшие корпорации. Весь бизнес превратился в управление рисками не успеть измениться адекватно изменению рыночной среды. Изменения опережают логику, и эти вызовы IT технологий уверенно внедряются в передовые системы управления. Капитал перемещается по планете с удивительной скоростью, выбирая лучшие условия для ведения бизнеса. Первую тройку в конкурентоспособности экономик занимают Гонконг, Швейцария и США. Россия занимает опасное 44 место и имеет большие риски не догнать лидеров, если не предпринять максимально эффективные меры в развитии управления, как традиционной ахиллесовой пяты нашей экономики.

В динамике последних 10 лет отставание от стран ЕС в уровне производительности труда не сокращается и оценивается разницей в два раза. Президент Путин дал поручение нарастить к 2018 году производительность труда в сравнении с 2011 годом на 50 процентов, но, к сожалению, по объективным и субъективным причинам эта установка не была выполнена. Объективными факторами является обострение политической и экономической ситуации вокруг России, повлекшей большие потери и кризисные явления. Но они могли быть не определяющими, если бы государственное управление в стране было готово эффективно реагировать на эти риски и принимать меры не только для амортизации внешнего давления, но и совершать экспансии в наиболее высокопроизводительные и высокодоходные отрасли мировой экономики. Справедливости ради необходимо отметить, что управление в России постоянно модернизируется, но эти изменения пока неадекватны по эффективности с вызовами конкурирующим с нами экономикам. Все современные инновационные проекты развития экономики страны базируются на глобальную интеграцию науки, государственных институтов управления, бизнес сообщества, регионального управления и общественных институтов, формирующих конкурентный человеческий капитал, способный поддержать инновационные преобразования. И этими сложными процессами необходимо управлять с помощью тонкой настройки инновационного проектного управления.

Проектное управление перемещается в практику современной жизни, превращаясь в инновационное проектное управление, но, которое требует постоянной модернизации в соответствии с требованиями современного темпа принятия обоснованных и эффективных решений. Практика его внедрения позволяет до 20 процентов снижать временные затраты и до 20 процентов экономить бюджет проекта. Если взять только Федеральные целевые программы, где реализуются проекты в объеме более триллиона рублей, то легко оценить эффективность проектного управления этой области – не менее 200 млрд. рублей.

В послании Федеральному Собранию от 03.12.2015 президент Российской Федерации В. В. Путин отметил необходимость повышения эффективности работы органов государственной власти путем внедрения инструментов проектного управления.

В частности, было сказано, что в промышленности и в сельском хозяйстве, на транспорте и в жилищном строительстве сейчас реализуются или готовятся к запуску десятки крупных проектов. Они должны иметь положительный эффект не только для отдельных отраслей, но и давать стимул комплексному развитию целых территорий. Прежде всего, это, конечно, частные проекты.

Чтобы они быстрее и эффективнее осуществлялись, необходимо вносить точечные изменения в законодательство, снимать административные барьеры, оказывать помощь с развитием инфраструктуры, с продвижением на внешние рынки. Поскольку такие вопросы часто выходят за рамки одного ведомства, В. В. Путиным было предложено создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов. Для разработки и внедрения такого механизма было поручено создать специальный проектный офис.

По результатам этого поручения в июне 2016 года был создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (указ президента Российской Федерации № 306 от 30.06.2016), целью которого является определение стратегических целей развития Российской Федерации [1], а в октябре 2016 года постановлением правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016 создан Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации (Федеральный проектный офис), а органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне.

Есть несколько ключевых предпосылок внедрения системы проектного управления в органах государственной власти [2].

1. Необходимость повышения эффективности использования бюджетных средств, что особенно актуально именно сейчас, когда консолидированный и федеральный бюджет Российской Федерации испытывают трудности и являются дефицитными в течение последних 5 лет. А как показывает международный опыт, проектное управление позволяет сократить бюджет и сроки реализации проектов [3].

2. Необходимость повышения качества планирования сроков и бюджетов государственных проектов. Как в России, так и в мире крупные инфраструктурные или социально значимые проекты реализуются либо за счет государственных средств, либо при значительной поддержке государства. При этом такие проекты часто являются первыми и уникальными в своем роде, что требует высокого качества управления. Методология проектного управления сформирована на базе многолетнего опыта реализации проектов, как в частном, так и в государственном секторе, собранного по всему миру. Изучение и использования этого опыта и сформированных на его базе инструментов позволит повысить качество планирования и выполнения государственных проектов.

3. Необходимость увязки целей, устанавливаемых на федеральном уровне в рамках стратегии социально-экономического развития и инструментов достижения этих целей. На федеральном уровне устанавливаются стратегические цели по разным направления и отраслям, в реализацию которых необходимо вовлечение большого количество министерств, ведомств и прочих государственных органов.

Рассмотрим пример АПК. В рамках Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 в качестве одного из ключевых приоритетов выделено повышение национальной конкурентоспособности, а в частности развитие аграрного комплекса. Очевидно, что это комплексная задача, требующая участия не только Министерства сельского хозяйства, но и других государственных структур.

По этой причине на федеральном уровне был утвержден приоритетный федеральный проект «Экспорт продукции АПК», работу по которому будут совместно осуществлять Министерство сельского хозяйства, Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору, Министерство экономического развития, АО «Российский экспортный центр, Федеральная таможенная служба [4] по сути это означает, что проект будет реализовываться командой, состоящей из представителей указанных министерств и ведомств.

Такая организация работы по ключевым направлениям позволит сократить бюрократию и объединить представителей разных ведомств для достижения общей цели.

4. Необходимость формирования системы мотивации государственных служащих, основанной на достижении конкретных результатов. Опыт частного бизнеса показывает, что сотрудники любого

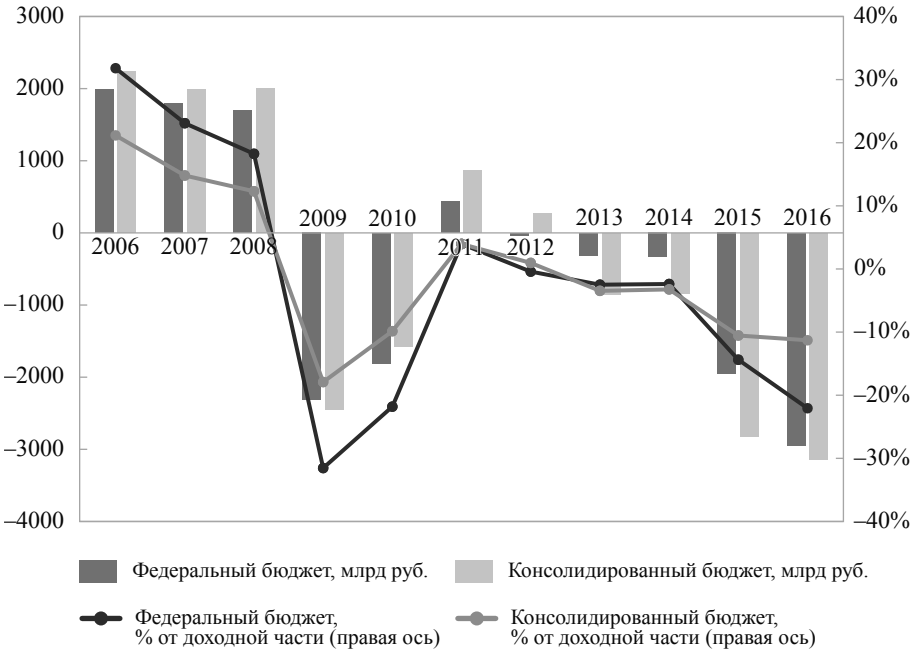


Рис. 1. **Дефицит (–) и профицит (+) Федерального и консолидированного бюджета РФ (2006–2016 гг.; источник: официальный сайт Министерства Финансов РФ, https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/**

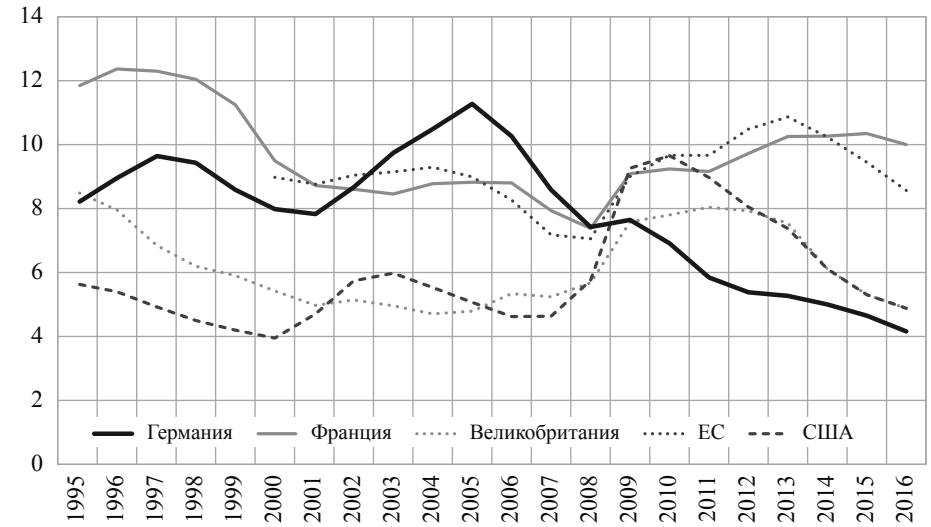


Рис. 2. **Изменение уровня безработицы в Германии и некоторых других странах, % (источник: http://stats.oecd.org)**

уровня показывают более высокие результаты и приносят больше прибыли компании тогда, когда их вознаграждение непосредственно зависит от результатов их деятельности. Справедливо это и для государственного сектора. Сложность состоит лишь в том, что зачастую сложно определить показатели, которые точно отражают успешность работы органов государственной власти. Система проектного управления, в том числе подразумевает формирование системы ключевых показателей эффективности государственного проекта, по результатам достижения которых государственные служащие должны получать вознаграждение. Предполагается, что внедрение системы проектного управления позволит частично или полностью устранить недостатки текущей системы, повысить эффективность.

В мире существует множество примеров эффективности внедрения проектных офисов в практику федеральных и региональных органов управления. Показателен опыт Федеральной службы занятости Германии, когда руководителем федеральной программы стал не чиновник, а топ менеджер Концерна Volkswagen Петер Харц, внедривший в практику государственного управления самые современные бизнес модели и добившегося коренной модернизации рынка труда в стране.

Реформа Федерального Агентства по Занятости (Германия)

В начале 2000-х годов Германия столкнулась с проблемой высокой безработицы, показатели по которой не только находились на высоком уровне (8–9 %), но и продолжали стремительно расти. Уже к 2005 году безработица составила 11,3 %, что стало одной из причин низкого экономического роста. В 2002 году для решения этой проблемы была создана специальная комиссия, которую возглавил немецкий предприниматель и экономист Петер Харц, занимавший в то время пост директора по персоналу Volkswagen.

В начале 2000-х годов Германия столкнулась с проблемой высокой безработицы, показатели по которой не только находились на высоком уровне (8–9 %), но и продолжали стремительно расти. Уже к 2005 году безработица составила 11,3 %, что стало одной из причин низкого экономического роста. В 2002 году для решения этой проблемы была создана специальная комиссия, которую возглавил немецкий предприниматель и экономист Петер Харц, занимавший в то время пост директора по персоналу Volkswagen.

Харц был приглашен в качестве эксперта Герхардом Шрёдером, который в то время был канцлером Германии (а в настоящее время занимает пост председателя Совета директоров ПАО Роснефть). Разработанные комиссией реформы, направленные на снижение безработицы и реструктуризацию Федерального Агентства по Занятости получили название «реформы Харца I-IV» (Hartz I-IV). Пакет реформ включал [5].

- Создание временных агентств, помогающих соискателям в поиске работы
- Субсидии предпринимателям на развитие бизнеса и, как следствие, создание рабочих мест
- Сокращение субсидий по безработице на 30 % для соискателей, отказывающихся от предложений о работе. Также в 2002–2003 годах в рамках Харц III была проведена реорганизация Федерального Агентства по Занятости, ключевыми задачами которой были оптимизация процессов, повышение качества услуг и, как результат, сокращение время поиска работы соискателями.

В 1910 году Генри Лоуренсом Ганттом (Henry Gantt, 1861–1919), позже названным «отцом техники

планирования и контроля», был разработан инструмент календарного планирования, представляющий собой горизонтальные полосы. Начало полосы соответствует началу работы, конец полосы – концу, длинна – длительности работы. На вертикальной оси отмечались задачи. Данный инструмент получил название «Диаграмма Гантта» и стал одним из ключевых инструментов планирования и управления проектами и широко используется и в наше время, практически не претерпев изменений с момента создания. К слову, Диаграмма Гантта уже активно использовалась как инструмент управления при планировании и сооружении Плотины Гувера в 1931–1935 гг. В те же годы другой основоположник современной теории управления, французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента Анри Файоль (Henri Fayol, 1841–1925) в своих работах собрал и структурировал свои наработки в области управления, а также сформулировал пять функций управления: Планирование, Организация, Постановка задач, Координация и Контроль. Впоследствии его работы станут основой современной теории менеджмента.

Еще одним из отцов теории управления стал Фредерик Уинслоу Тейлор (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) – американский инженер и промышленник, а впоследствии основатель первой в истории менеджмента компании по управленческому консультированию. Ф. У. Тэйлор первым внедрил систему оплаты труда, привязанную к результатам работы, первым предложил фиксировать, систематизировать и передавать знания о процессе производства – эта идея стала основой для появления в будущем профессионально-технического обучения и анализа лучших производственных практик. Считается, что его работа «Принципы научного менеджмента» (The Principles of Scientific Management), вышедшая в 1911 году стала основой современной теории менеджмента и именно на ее основе были разработаны такие современные инструменты проектного управления как Иерархическая Структура Работ, ИСР (Work Breakdown Structure, WBS).

В 1957 году в рамках совестной работы всемирно известной DuPont Corporation и Remington Rand Corporation был разработан «Метод критического пути» («Critical Path Method», CPM) – техника планирования сроков проекта, подразумевающая определение «критического пути». Критический путь – наиболее длительная последовательность задач, не имеющая запаса по времени (при увеличении срока их выполнения увеличиваются сроки реализации всего проекта). Метод был разработан для оптимизации сроков ремонтов и ввода в эксплуатацию химических производств DuPont Corporation. Он оказался настолько успешным, что позволил компании сэкономить ~1 млн USD уже в первый год использования.

Еще одна методика анализа сроков проекта – PERT («Project Evaluation and Review Technique») была разработана в 1958 году во время холодной войны консалтинговой фирмой Booz Allen Hamilton и авиаконструкторами из Lockheed Corporation, по заказу специального проектного офиса министерства обороны США – US Navy, занимавшегося разработкой баллистических ракет «Поларис» и «Посейдон» для атомных подводных лодок.

Позже, в 1962 году в рамках этой же программы Министерством обороны США и Национальным управлением по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA) был разработан еще один ключевой инструмент проектного управления – Иерархическая структура работ (WBS), о котором было сказано выше. Этот инструмент планирования представляет собой иерархическую декомпозицию работ, которые должны быть выполнены проектной командой в рамках реализации проекта для достижения его результатов. Иными словами, цель проекта разбивается на более мелкие задачи, а перечень задач используется для планирования сроков и ресурсов, необходимых для реализации проекта. В 1965 году в Вене была основана первая международная ассоциация проектного управления – IPMA (International Project Management Association), которая в настоящее время признана одной из самых авторитетных в мире. В 1969 в США была основана еще одна международная ассоциация по управлению проектами – Project Management Institute (PMI). На сегодняшний день она наряду с IPMA является одной из самых авторитетных ассоциаций в сфере проектного управления. Позже с появлением и развитием новых технологий появляются новые подходы к управлению проектами. В 1986 впервые был описан гибкий подход к управлению, родившийся в сфере разработки программного обеспечения, получивший название SCRUM, что в переводе с английского означает «схватка». Данный подход основан на идее работы небольшими проектными командами. Причем работа выполняется не планомерно на протяжении всего срока реализации проекта, а разбивается на отдельные короткие промежутки, называемые «спринтами». Основная задача – в рамках одного спринта создать работающий демонстрационный образец или продукт, обладающий основными целевыми характеристиками, а в рамках следующих спринтов дорабатывать его, если основные характеристики удовлетворяют требованиям заказчика.

В 1987 PMI выпустил первую редакцию Руководства к своду знаний по управлению проектами PMBOK [6].Сейчас PMBOK является признанным международным стандартом по управлению проектами.

Еще одним направлением развития проектного управления становится планирование и контроль затрат. В 1989 году получает распространение

Метод освоенного (Earned Value Management, EVM), который использовался Министерством обороны США и NASA для контроля затрат проектов. Данный метод позволяет в увязке контролировать сроки, бюджет и объем выполненных работ по проекту. Позже в 2006 году Ассоциацией стоимостного инжиниринга AACE был разработан комплексный подход к управлению стоимостью проектов – Total Cost Management, куда в качестве одного из методов вошел метод освоенного объема.

В России дисциплина проектного управления в ее современном понимании начала формироваться только в начале 1990-х годов вместе с появлением Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», которая в 1991 году вступила в международную ассоциацию управления проектами INTERNET (сейчас IPMA). При этом отдельные элементы и инструменты проектного управления активно использовались в СССР еще с 1930-х годов. В первую очередь речь идет об использовании моделей Ганта, циклограмм и графоаналитических методах оптимизации при планировании и контроле крупномасштабных строительных проектов в период индустриализации, а также проектов оборонно-промышленного комплекса.

В начале 60-х, после выхода в США публикаций о методах сетевого планирования (CPM и PERT) в СССР развиваются собственные наработки в данной области и появляются первые публикации М. Л. Разу, С. И. Зуховицкого, И. А. Радчика. А уже к концу 60-х инструменты календарно-сетевого планирования получили широкое распространение и вошли в программы большинства строительных ВУЗов. А в 70-х годах начинают появляться программные расчетные комплексы на базе ЭВМ, позволяющие решать задачи по оптимизации сроков и стоимости.

В предыдущем разделе эффективность государственного управления завершила логическую цепочку по приоритетам политики устойчивого развития, утвержденного Правительством РФ. Это важный нюанс демонстрирует неготовность сформулировать эффективный инструментарий государственного управления в условиях глобальной конкурентной среды на мировом рынке, когда именно качество государственного управления предопределяет успехи той или иной страны в социально-экономическом развитии. Сложность построения эффективной системы государственного управления кроется в следующих факторах:

1. Инерционность и масштабность системы государственного управления, ее сопротивляемость изменениям в целях самосохранения.

2. Вызовы обостряющейся конкуренции в мире требует постоянной перезагрузки управления в соответствии с возникающими вызовами и применения все более тонких инструментов государственного регулирования, что невозможно при существующей системе государственного управления.

3. Государственное управление в России сформировано под макрорегулирующую функции государства с акцентом на предоставление традиционных услуг населения и удаленность от управления реальными бизнес процессами. Современная экономика требует постоянной модернизации экономики с учетом постиндустриального уклада экономики и опережающего темпа развития сферы высокотехнологичных услуг и инноваций

4. Отсутствие конкурентной рыночной оплаты труда государственных служащих, его проектного стимулирования лишает государственное управление высококвалифицированных управленцев, стимулирует коррупцию и низкий уровень государственного управления.

В настоящее время важным инструментом государственного управления декларируется проектно-ориентированная деятельность государственных и муниципальных органов управления [7].

Распоряжением Минэкономразвития России 26Р-АУ от 14 апреля 2014 года» Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительской власти» [8] сделана попытка на основании обобщения зарубежной регламентировать данную сферу управленческой деятельности для всех федеральных и региональных органов исполнительной власти

Результаты мониторинга внедрения проектного управления в 13 федеральных исполнительных органов власти, 16 региональных органов исполнительной власти показали следующие данные:

- разработаны и утверждены нормативно-методические документы по проектному управлению в 13,4% федеральных органов исполнительной власти и 12,5 процентов в региональных.
- не созданы проектные комитеты в 76,9% федеральных органов исполнительной власти и 81,3% региональных
- отсутствуют проектные офисы 61,5% федеральных органов исполнительной власти и 68,8% региональных
- не используется мотивация проектной деятельности 100 процентов в федеральных органах исполнительной власти и 75 процентов региональных. Цель инновационного проектного управления – приоретизировать деятельность науки, госорганов, региональных органов власти, социального сектора, бизнеса и общественности для ускоренного реализации крупных современных инновационных проектов с высокой добавленной стоимостью и производительностью труда, способствующей росту высокооплачиваемых специалистов в реальной экономики, формирующих внутренний спрос и сокращающий российский

феномен «работающей бедности»; – оптимизировать на базе новейших технологий управленческие, инвестиционные и иные издержки с сокращением сроком ввода объектов в эксплуатацию при полной реализации целей проекта.

Стадии работы над проектом инновационного проектного офиса могут быть стандартными: инициация, планирование, организация и контроль исполнением, анализ, регулирование и закрытие, но наполняться другой философией и принципами.

Инновационные проектное управление предлагается выстраивать на новых подходах и принципах во многом перекликающимися с принципами Agile манифест для организации проектного бизнеса в области программирования.

1. Наивысшим приоритетом для нас является создание инновационного проекта, обладающего самыми современными характеристиками для конкуренции на мировом рынке и улучшающего экономическую и социальную среду развития бизнеса, конкурентоспособность экономики и жизненный уровень людей.

2. Возглавить инновационный проектный офис имеет право исключительно профессионал, имеющий большой опыт и достижения в подобных проектах.

3. Изменения в проекте приветствуются, если они повышают его конкурентоспособность.

4. На протяжении всего проекта разработчики, представители госорганов и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

5. Профессионалы, входящие в инновационный проектный офис принимаются на работу по эффективному контракту руководителем проекта и взаимодействуют друг с другом с использованием всех современных средств коммуникаций.

6. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы вознаграждение которых соответствует сложившейся рыночной практики. Это позволит обеспечить перетекание специалистов из бизнеса для работы над крупными госпрограммами.

7. Эффективность и конкурентоспособность проекта это главный его результат.

8. Искусство минимизации излишней работы – основа инновационного управления.

9. Поиск новых решений и идей является основой саморегуляции проектной команды.

10. Любой стиль работы проектной команды приемлем, если он рождает хорошие результаты.

11. Инновационное проектное управление по своей сути не имеет разделения на крупные государственные или бизнес проекты, так как затрагивает интересы государства, бизнеса, жителей страны и влияет на все компоненты общественной жизни государства.

12. В работе проектных офисов задействуются исключительно специалисты инновационного проектного управления, прошедшие соответствующее обучение из числа госслужащих и приглашенных по контракту из бизнеса опытных профессионалов из этой области, готовых привнести лучшие бизнес практики в государственное управление.

Исходя из приведенного исследования можно сделать ряд выводов:

1. Быстрые изменения и высокая межстранновая конкуренция диктует необходимость России перестроить систему управления крупными инновационными проектами на подходы инновационного проектного управления.

2. Инновационное проектное управление может стать единым управленческим модулем взаимодействия науки, государства и бизнеса с достижением единых целей.

3. Команда инновационного проектного офиса функционирует в особом режиме на основе одних целей и задач и мотивированы на базе эффективных рыночных контрактов.

4. Инновационное проектное управление должно иметь специфические принципы, мотивы и условия работы, отличные от функциональной модели работы госслужащего.

5. Нацеленность инновационных проектов должна соответствовать задачам ускоренного роста производительности труда и конкурентоспособности отечественной экономики.

Литература:

1. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам: Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 года № 306 [электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945 (дата обращения 09.12.2017).
2. Организация проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и органах исполнительной власти [электронный ресурс]. URL: http://sovnet.ru/library/3_Мальков.pdf (дата обращения 09.12.2017).
3. Материалы 8 Международной конференции ПМСОФТ по управлению проектами «ПМСОФТ и Primavera – успешные инвестиции в промышленность и строительство» [электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennoy-ispolnitelnoy-vlasti (дата обращения 09.12.2017).
4. Паспорт приоритетного проекта «Экспорт продукции АПК» [электронный ресурс]. URL: http://static.government.ru/media/files/cMQSd7VmfBXrGXLv6ncG3ZNq8QtzOvAH.pdf (дата обращения 09.12.2017).

5. The Hartz reforms in Germany [электронный ресурс]. URL: https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/hartz-reform/ (дата обращения 09.12.2017).
6. A brief history of project management [электронный ресурс]. URL: https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php (дата обращения 09.12.2017)
7. Добросоцкий В. И. Государственное регулирование экономики. Учебник. М.: МГИМО-Университет, 2017.
8. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (утверждены Распоряжением Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 года №26Р-АУ). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

References:

1. About the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and Priority Projects: Presidential Decree of 30 June 2016 №306 [e-resource]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945 (date of reference 09.12.2017).
2. Organization of project activities in the Government of the Russian Federation and executive authorities [e-resource]. URL: http://sovnet.ru/library/3_Malkov.pdf (date of reference 09.12.2017).
3. Materials of the 8th International PMSOFT Conference on Project Management «PMSOFT and Primavera – Successful Investments in Industry and Construction» [e-resource]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennoy-ispolnitelnoy-vlasti (date of reference 09.12.2017).
4. The passport of the priority project «Export of agricultural products» [e-resource]. URL: http://static.government.ru/media/files/ cMQSd7VmfBXrGXLv6nc G3ZNq8QtzOvAH.pdf (date of reference 09.12.2017).
5. The Hartz reforms in Germany [e-resource]. URL: https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/hartz-reform/ (date of reference 09.12.2017).
6. A brief history of project managmrnt. [e-resource]. URL: https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php (date of reference 09.12.2017)
7. Dobrosotsky V. I. State regulation of the economy. Textbook. Moscow: MGIMO-University, 2017.
8. Methodological recommendations on the introduction of project management in the executive authorities (approved by the Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation №26R-AU of 14 April 2014). Access from the ref.-legal system “ConsultantPlus”