

Экономика территорий

УДК 338.23(470.12)

ББК 65.441(2Рос-4Вол)

© Кожевников С.А.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ



КОЖЕВНИКОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Институт социально-экономического развития территорий

Российской академии наук

Россия, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а

E-mail: kozhevnikov_sa@bk.ru

Решение стратегических задач развития территории, таких как модернизация и перевод ее экономики на инновационный вектор, повышение уровня и качества жизни населения, предполагает необходимость поиска эффективных моделей управления, адекватных современным условиям хозяйствования. При этом важную роль в данных процессах играет повышение эффективности государственного управления, ориентированное на концентрацию и рациональное использование ограниченных ресурсов (финансовых, инвестиционных, человеческих, управленческих и др.) публичного и частного секторов. Как свидетельствует успешный мировой опыт, решению указанных проблем способствует внедрение в деятельность органов власти проектного подхода к управлению. В связи с этим в статье проанализированы основные характеристики и преимущества данного подхода, отличающие его от существующей практики организации деятельности государственной и муниципальной власти, представлены особенности становления исследований и практики проектного управления в мире. Выявлены основные «родовые» признаки проекта как базовой категории концепции и его классификации. Показаны низкая эффективность управления проектами с государственным участием на современном этапе в России и причины, ее обусловившие. В течение последних лет по инициативе Президента и Министерства экономического развития РФ сделаны первые шаги по внедрению принципов проектного управления в деятельность федеральных и региональных органов государственной исполнительной власти. В работе проанализированы основные нормативно-правовые документы, регламентирующие данные вопросы, более детально изучен опыт Белгородской области – региона, где проектное управление с 2010 года активно используется и на практике показало свою эффективность. Важную роль в этом сыграло наличие в данном субъекте РФ развитого институционально-правового и организационно-методического обеспечения и системной работы по его внедрению. Вместе с тем изучение существующих публикаций и отечественного опыта позволило выявить

целый ряд проблем, тормозящих его внедрение в органах исполнительной государственной власти. Предложены мероприятия, способствующие формированию благоприятных условий для использования проектного подхода как инструмента, позволяющего повысить эффективность государственного управления в России.

Государственное управление, проектное управление, проект, эффективность государственного управления, региональная экономика.

Потребность в модернизации, переводе национальной экономики на инновационные рельсы развития, а также в полноценном решении целого комплекса имеющихся социально-экономических проблем развития территорий и повышении на основе этого уровня и качества жизни населения в условиях ограниченности ресурсов обуславливает необходимость повышения эффективности государственного управления посредством совершенствования системы организации управленческих процессов в публичном секторе.

Изучение теоретико-методологических основ и практики организации деятельности органов государственной и муниципальной исполнительной власти в России и за рубежом позволяет утверждать, что в настоящее время сложилось множество концептуальных подходов к организации управления в данной сфере. К числу основных из них относятся: системный, функциональный, программно-целевой, процессный, ресурсный, маркетинговый, проектный, кибернетический, акторный, ценностно-ориентированный и др. [6].

Для деятельности органов государственной исполнительной власти в большинстве регионов РФ в настоящее время характерны функциональный и регламентный подходы, предельно предписывающие их функции и задачи, юридически закрепленные за той или иной структурой управления, условия и ограничения их осуществления. При этом в данном случае деятельность органов власти характеризуется некоторой разобщенностью, низкой эффективностью межведомственных коммуникаций.

С точки зрения организации стратегического управления территориями широкое развитие в России получил программно-целевой подход (разработка долгосрочных целей и задач развития, механизма их решения с учетом сроков и мониторинга состояний системы на промежуточных стадиях), базирующийся на разработке и реализации целевых программ. В данном случае операционализируется сам процесс движения от постановки цели до получения конкретного результата.

Отметим, что данные подходы к управлению предполагают необходимость следования конкретным бюрократическим предписаниям, в том числе в рамках отдельно закрепленных за органами власти функций, что, с одной стороны, позволяет построить качественную систему контроля, дисциплины и ответственности, с другой – практически исключает элементы творчества, снижает уровень гибкости, эффективности межведомственного взаимодействия при решении стратегических задач развития территории.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что решение данных проблем – активное внедрение в деятельность государственных и муниципальных органов власти *проектного подхода к управлению*, который сочетает в себе сильные стороны целого ряда других подходов [2; 24], в частности, от процессного подхода была успешно перенята декомпозиция основной задачи на фазы, которые являются набором специфических процессов. Это позволяет упростить процесс контроля сроков и стоимости по каждой из фаз [4].

В связи с этим крайне актуально научное исследование данной проблематики.

Целью статьи является исследование теоретико-методологических основ и практики использования проектного управления в сфере деятельности органов государственной исполнительной власти.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1) изучены теоретические аспекты, особенности использования проектного управления в государственном секторе в зарубежных странах;

2) исследованы проблемы становления, обеспечения развития и эффект от внедрения проектного управления в органах государственной исполнительной власти регионов России (на примере Белгородской области);

3) обоснованы направления и инструменты, способствующие активизации внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти.

Одно из главных преимуществ проектного подхода состоит в организации эффективного взаимодействия экономических субъектов (в том числе межведомственного), являющихся участниками реализации проекта. При этом эффективность достигается в первую очередь благодаря согласованию интересов всех участников.

Проектный подход обеспечивает прозрачность деятельности публичного сектора, позволяет повысить качество и сократить сроки достижения планируемых результатов. Так, по данным Международной ассоциации управления проектами, на практике использование методологии и инструментария проектного управления помогает экономить порядка 20–30% времени и 15–20% затрачиваемых на осуществление деятельности средств¹.

¹ Материалы VIII Международной конференции ПМСОФТ по управлению проектами «ПМСОФТ и Primavera – успешные инвестиции в промышленность и строительство».

Кроме того, в этом случае возникает возможность оптимального использования ограниченных ресурсов для достижения стратегических целей, имеющих важное социально-экономическое значение. Представление проекта как комплекса взаимосвязанных работ с обозначенными сроками начала и завершения позволяет провести его полноценную экономическую оценку на всех стадиях жизненного цикла. Такое управление предполагает наличие прямой зависимости между результативностью деятельности государственных служащих и их мотивацией.

При этом принципы, характерные для проектного управления, не противостоят применяемому в настоящее время в России программно-целевому планированию бюджета. Они позволяют повысить эффективность реализации государственных программ, поскольку обеспечивают рациональное распределение временных, материальных и человеческих ресурсов. Информационные системы управления проектами в данном случае могут служить основой для разработки и внедрения аналогичных систем управления государственными программами, проектами, контрактами [16].

Как отмечают исследователи, проектный подход создает объективные предпосылки для осуществления кардинальных изменений в системе государственного управления и позволяет перейти в конечном счете от отдельных проектов и программ к проектно-ориентированному обществу в целом [25].

Непосредственно становление самой теории управления проектами в экономической науке относится ко второй половине XX века. Этому способствовал кризис в бюрократических структурах управления, а также их неспособность оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды, постоянное усложнение и многообразие стоящих пе-

ред ними задач и т. п. Данные обстоятельства обусловили необходимость использования новых управленческих методов.

Первые элементы теории проектного подхода, изначально формировавшегося как идеология управления конкретными техническими проектами, имеют длительную историю. Так, в 1937 году в Соединенных Штатах Америки была разработана первая матричная организационная структура, выступавшая в качестве руководства к реализации сложных проектов и получившая широкое применение в подразделениях военно-воздушных сил страны.

В 1960-е годы в Европе развивались методы сетевого планирования, первые системы контроля проектов на основе сетевой техники. Далее практическое применение получили системные методы управления финансами, основанные на проектно-ориентированной деятельности [8].

В СССР в это же время довольно активно формировалось программно-целевое управление, в дальнейшем выступившее основой для проектного управления. Однако приоритет плана был выше проекта в отдельности. Во второй половине XX века в России в этой области накоплен значительный опыт и определенные достижения, которые в дальнейшем, однако, не получили широкомасштабного применения. Причина заключается в том, что в советский период отечественная теория и практика занимались преимущественно управлением проектами в части их разработки и реализации, а сам проектный подход фактически не рассматривался в качестве способа управления хозяйствующими субъектами.

В настоящее время проектное управление получило наиболее широкое применение в деятельности крупных международных корпораций («Microsoft Solution Framework» (методология разработки ПО, Microsoft); «Raising Project Management

to a Core Competence» (становление проектного управления основной компетенцией, IBM); «Developing a Global Project methodology» (развитие глобальной проектной методологии, Siemens). Другим весьма успешным примером является американская компания «Боинг», которая еще в конце 1990-х осуществила переход к проектному управлению на корпоративном уровне, что позволило существенно укрепить конкурентные позиции этой вертикально интегрированной структуры на мировых рынках².

Эффективность использования указанной методологии на корпоративном уровне привела к тому, что проектный подход за границей в настоящее время применяется и в деятельности государственных органов власти. В целях распространения передового опыта управления проектами, разработки международных и национальных стандартов, проведения семинаров и конференций, исследований по данной проблематике создана и функционирует Международная ассоциация управления проектами (IPMA).

Кроме того, в 2011 году в Великобритании при Офисе премьер-министра был создан Департамент приоритетных проектов (Major Projects Authority), к функциям которого относятся обеспечение поддержки управленческих процессов, формирование и развитие компетенции управления проектами и программами, проведение их независимой оценки. Аналогичные структуры созданы в Японии, США и других странах. В них существуют национальные стандарты для управления проектами в государственном секторе (в Великобритании – PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), США – PMI PMBOK Government Extension).

² Большаков З. А. Основные тенденции развития военно-промышленных корпораций США в 1990-х годах : дис. ... канд. экон. наук : 20.01.07. – М., 2002. – 179 с.

В целом следует отметить, что востребованность проектных методов управления в мире повышается (широкое развитие получают социальные проекты, наблюдается тенденция к увеличению инвестиций в мегапроекты). Актуальность данной проблематики привела к появлению в экономической науке целого ряда публикаций зарубежных и российских исследователей. Кроме того, необходимо отметить существование в настоящее время свода знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК, разработчик – Институт управления проектами (PMI)), фактически являющегося методической основой по теории проектного управления. В нем определены место, роль, структура методов и средств по управлению проектами, что фактически сформировало проектное управление в качестве междисциплинарной сферы профессиональной деятельности.

Таким образом, за годы своего развития концепция проектного управления постепенно эволюционировала от подхода, присущего лишь крупным государственным проектам с техническим уклоном, до комплексной методологии управления организационными процессами.

Несмотря на то, что в течение последних лет *проектное управление* довольно активно развивается и используется на различных уровнях государственного и корпоративного управления, устоявшегося понятия и единых принципов его использования к настоящему времени не сложилось (табл. 1).

В российской практике в настоящее время трактовка категории «проектное управление» не получила юридического закрепления. Вместе этого активно используется понятие «управление проектами», которое отражено, в частности, в Постановлении Правительства РФ «Об утверждении Правил формирования и

использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации»³.

Из документа следует, что управление проектами необходимо рассматривать как управление созданием и (или) развитием объектов капитального строительства транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуры, имеющих региональное или межрегиональное значение. Однако в данном нормативно-правовом акте фактически не учтены другие разновидности проектов (социальные, культурные и др.), также требующие осуществления инвестиционных вложений и имеющие важное народнохозяйственное значение.

Поэтому, по нашему мнению, *проектное управление* – это особый вид деятельности, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только явно обладающими признаками проекта. Иными словами, это технология организации людей для достижения определенных задач.

Проектное управление имеет целый ряд особенностей, отличающих его от других подходов, например, модель жизненного цикла по сравнению с замкнутым циклом «директива-выполнение-контроль», характерным для традиционного управления. Кроме того, в отличие от программно-целевого проектного управления нацелено на конкретный, частный результат. При этом появляется возможность определить степень личного вклада каждого участника проекта, эффективность его работы в целом и профессиональную компетентность, оптимизировать управленческие процессы,

³ Об утверждении Правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации [Электронный ресурс] : Постановление Правительства РФ от 01.03.2008 № 134 (ред. от 07.12.2015) // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

Таблица 1. Некоторые трактовки понятия «проектное управление»

Автор	Определение
1. Б.З. Мильнер	Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
2. М.Л. Разу	Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.
3. Н.В. Макарова	Проектное управление – это управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требующимися для обеспечения процесса в пределах запланированной стоимости.
4. Р. Бикмурзин	Проектное управление – объединенное управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов – целей.
5. И. Ильинская	Проектное управление – комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению продукции и услуг заказчику (потребителю). Выделяет несколько видов проектного управления, различающихся по организационным формам: линейно-функциональное, матричное и смешанное.

Составлено по: Бикмурзин Р. Проектное управление – что это такое в реальности? [Электронный ресурс] // НР – портал. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl>; Макарова Н. В. Информационная технология управления проектами [Электронный ресурс] : электронное учебное пособие. – Режим доступа : http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T6.html; Разу М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.; Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. для вузов по экон. спец. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 477 с.

наладить более эффективное взаимодействие между всеми участниками проекта.

Если итогом реализации программы являются какие-либо последствия для социально-экономической системы, то проекта – конкретный результат (например, создание конечного продукта или услуги, измеряемых количественно). Это обстоятельство обуславливает приоритет последнего с точки зрения оценки эффективности управленческой деятельности.

Таким образом, проектное управление предполагает деятельность, наиболее подходящую для мероприятий, которые происходят впервые или имеют существенные отличия от других.

Проектный подход базируется на понятии «проект», являющемся многоаспектным и широко используемым при характеристике различных процессов во многих сферах человеческой деятельности. Критический анализ научных и методических работ, а также существующей практики позволили выделить целый ряд «родовых» признаков, характерных для проектов (рис. 1).

Большинство определений понятия «проект» основывается на наличии у него уникальной цели, ограниченности времени и ресурсов для его реализации.

Итогом реализации проекта может стать:

- продукт, который представляет собой компонент другого изделия, его улучшение или конечное изделие;
- услуга или непосредственная способность ее предоставления;
- улучшение сложившейся линейки продуктов или услуг;
- документ (например, исследовательский проект, приносящий новые знания, которые возможно использовать на практике).

Необходимо также представить различия между дефинициями «проект» и «программа». Фактически программа представляет собой комплекс связанных друг с другом подпрограмм, проектов и операций, управление ими координируется для получения определенных выгод, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности.

Проект может как быть, так и не быть частью программы, но программа всегда содержит в себе проекты, связанные посредством общего конечного результата или совместных возможностей. Несмотря на то, что группа проектов в рамках программы зачастую имеет дискретные выгоды, они также вносят вклад в выгоды программы, цели портфеля и стратегический план.



Рис. 1. Основные «родовые» признаки проекта

Источники: Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами : учебник. – М. : Издательство «ДИС», 2003. – 528 с.; Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учебник – М. : Издательство «Омега – Л», 2008. – 405 с.; Шестопалов П. Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти. – М., 2015. – 26 с.

Оптимизация процесса проектной деятельности вызывает необходимость классификации проектов по их сущности и природе:

а) исходя из своей цели: *коммерческие* (ориентированы на получение прибыли); *некоммерческие проекты* (не ставят в качестве своей основной цели получение прибыли, их конечные результаты предназначены для реализации социальных, культурных, образовательных, научных и иных общественно полезных потребностей);

б) по своему масштабу: *малые* (являются достаточно простыми в процессе реализации, допускается ряд упрощений при оформлении документации и формировании команды проекта), *мегапроект* (совокупность взаимосвязанных проектов, которые имеют общую цель и ресурсы, высокую стоимость и выполняются в течение длительного отрезка времени), *монопроект* (отдельный проект определенного типа и масштаба, имеющий цель и задачи, ограничения по ресурсам, срокам, качеству и другим характеристикам), *мультипроект* (проект, состоящий из нескольких проектов);

в) исходя из особенностей конечных результатов проекта: *технические* (имеет своей целью разработку новых технологий, технические усовершенствования и модернизацию), *организационные* (реор-

ганизация имеющейся системы управления, проведение каких-либо мероприятий), *экономические* (создание благ в виде товаров и услуг, способствующих в перспективе повышению эффективности производства, росту конкурентоспособности и др.), *социальные проекты* (предоставление населению социальных услуг, связанных с формированием и развитием человеческого капитала: услуги здравоохранения, образования, физической культуры и спорта и др.).

Реализация проектов требует создания временной организационной структуры и соответствующей системы управления. Механизм разработки любого проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов:

- 1) аналитического (проблемно ориентированный анализ ситуации);
- 2) концептуализации (построения иерархии целей и задач);
- 3) инструментализации (отбора эффективных инструментов осуществления деятельности в рамках проекта);
- 4) конкретизации схемы действий (до уровня мероприятий и порядка (графика) их проведения);
- 5) бюджетирования проекта;
- 6) выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки [6, 7, 26].

В последние годы методы проектного управления находят применение в российской практике государственного управления, придя на смену функциональному управлению, что обусловлено избранным курсом на модернизацию экономики, реализация которого предполагает осуществление большого числа программ и проектов различной сложности.

Кроме того, действующая модель управления реализацией государственных программ и крупных инвестиционных проектов федерального и регионального уровней в настоящее время характеризуется крайне низкой степенью эффективности. Так, по словам главы Счетной палаты Российской Федерации Т. Голиковой, в государственных проектах, проанализированных при участии этого контрольного органа, в 100% случаев наблюдалось последующее удорожание стоимости капитального строительства⁴.

В значительной степени ситуация обусловлена низким качеством временного и ресурсного планирования проектов со стороны исполнителей. Кроме того, фактически не представлены четкие требования к потенциальным исполнителям государственных контрактов в части содержания, детальности и качества предоставляемых календарных планов и смет проекта. В итоге эффективность реализации проектов и расходования на данные цели бюджетных средств находится на весьма низком уровне⁵. Перспективным инструментом решения проблемы может

⁴ Интервью Председателя Счетной палаты Российской Федерации Т.А. Голиковой «РБК», 11.09.2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ach.gov.ru/press_center/interview/23543

⁵ Аналитический центр знакомит региональные власти с лучшими практиками проектного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pmolimp.ru/2015/news/0481-Analiticheskij-centr-znakomit-regionalnye-vlasti-s-luchshimi-praktikami-proektnogo-upravleniya.html>

стать применение единых принципов и подходов проектного управления со стороны как заказчиков, так и исполнителей государственных контрактов.

За последние несколько лет в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях была проведена большая методическая работа в области использования проектного подхода в организации деятельности органов государственной исполнительной власти.

Федеральной структурой, ответственной за внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти, является Департамент стратегического управления, государственных программ и инвестиционных проектов при Министерстве экономического развития РФ. В 2013 году при Департаменте был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, в состав которого вошли представители органов государственной власти Российской Федерации, руководители коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений⁶.

При непосредственном участии Совета были разработаны *Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти* (утв. Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ), носящие пока рекомендательный характер.

Данные рекомендации определяют подходы, принципы, порядок внедре-

⁶ О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ Минэкономразвития России от 05.06.2013 № 304 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

ния проектного управления и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их использования в органах исполнительной власти. Документ содержит в себе методический инструментарий расчета ключевых показателей эффективности в рамках проектного подхода к стратегическому государственному управлению (эффективность проекта в целом, реализация блока мероприятий в его рамках и индивидуальный показатель эффективности деятельности участника проекта).

Оценка эффективности проекта/этапа проекта базируется на следующих критериях:

1) достижение результатов проекта – количество достигнутых результатов по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,4);

2) достижение качества результатов проекта – количество достигнутых критериев успеха по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,3);

3) соблюдение сроков проекта – отклонение в процентах фактической длительности реализации проекта от плановой (рассчитывается: фактическая длительность – плановая длительность / плановая длительность, вес – 0,3).

Итоговое значение ключевого показателя эффективности вычисляется как сумма произведений уровней частных критериев на их вес.

Протоколом заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации от 4 декабря 2013 г. № 6-НП в качестве пилотных площадок для внедрения новых принципов управления были определены Белгородская, Ярославская, Пензенская, Томская

области, Пермский край⁷. В связи с этим в данных субъектах РФ происходит принятие региональной нормативно-правовой базы, трансформация действующей системы управления.

Одним из субъектов РФ, где практика проектного управления получила наибольшее развитие, является Белгородская область. Начало внедрения проектного управления в регионе – 2010 год. В настоящее время в проектную деятельность вовлечено 30 региональных органов власти и 22 муниципальных образования области. Успешному его развитию в регионе способствовало создание соответствующего организационно-правового и институционального обеспечения (табл. 2).

Применение принципов проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах региона регулируется постановлением правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» и рядом других нормативно-правовых актов. Указанное постановление определяет условия и порядок применения принципов управления проектами для государственных органов власти на территории области. В документе представлены базовые понятия и определения; излагается порядок формирования организационной структуры проекта, управления проектами в регионе и взаимодействия органов власти в данном процессе, организационного сопровождения и его мониторинга.

⁷ Протокол заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации от 04.12.2013 № 6-НП [Электронный ресурс] // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>

Таблица 2. Институционально-правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения проектного управления в органах власти Белгородской области

Обеспечение
<p>I. Развитая нормативно-правовая среда, регламентирующая использование проектного управления: (соответствие ее ГОСТу*, основным процессам ПУ РМВОК**)</p> <p>2) Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области».</p> <p>3) Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 года № 794 «Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области».</p> <p>4) Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года № 408-р «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов».</p> <p>5) Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 года № 279-р «О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов» и др.</p>
<p>II. Институциональное и организационно-методическое обеспечение:</p> <p>1) Уполномоченным органом области по разработке и внедрению системы управления проектами является Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области, а основным исполнителем – отдел организации проектного управления (проектный офис). Всего функционирует 9 региональных (функциональных) проектных офисов (по 1–2 чел.) и 22 муниципальных проектных офиса (1–3 чел.).</p> <p>2) При каждом органе государственной исполнительной власти региона были созданы отраслевые экспертные комиссии (решение об открытии и закрытии проектов), функционирует межведомственная комиссия (решение о премировании участников завершённых проектов).</p> <p>3) Все проекты регистрируются в базе системы общего электронного документооборота «Электронное правительство Белгородской области», в которой работают все органы исполнительной власти как на региональном, так и на муниципальном уровнях. По контрольным точкам отслеживается весь ход реализации проекта.</p> <p>4) Создана автоматизированная информационная система «Проектное управление», интегрированная с электронным правительством области и позволяющая осуществлять:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) ведение реестра (базы) проектов; б) календарное и бюджетное планирование проектов; в) мониторинг реализации региональных и муниципальных проектов; г) распределение полномочий и ответственности членов команды проектов; д) управление изменениями проектов; е) проектный документооборот; ж) автоматизированная аналитическая отчетность. <p>5) В рамках региона реализуется масштабный областной организационный проект «Совершенствование проектного управления в органах власти Белгородской области».</p> <p>6) В целях стимулирования государственных служащих, реализующих проекты, Распоряжением Правительства области от 17 июня 2013 года № 287-рп создан проектный премиальный фонд. Средства аккумулируются на счете Департамента внутренней и кадровой политики и распределяются между органами государственной исполнительной власти по итогам реализации проектов.</p> <p>7) Нематериальное стимулирование участников осуществляется путем присвоения государственным гражданским служащим рангов в области проектного управления.</p>
<p>*ГОСТ Р 54869 - 2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом; ГОСТ Р 54870 -2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.</p> <p>**Project Management Body of Knowledge, PMBoK – Свод знаний по управлению проектами. Этот документ рассматривается за рубежом в качестве основного справочного материала для своих программ по профессиональному развитию. Является американским национальным стандартом.</p> <p>Источник: Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа : http://dkp31.ru/activity/project</p>

Уполномоченным органом области по разработке и внедрению системы управления проектами является Департамент кадровой политики Белгородской области, а основным исполнителем – отдел организации проектного управления (проектный офис). В настоящее время в проектную деятельность вовлечено более половины государственных и муниципальных служащих региона [10].

Все реализующиеся проекты регистрируются в базе системы общего электронного документооборота «Электронное правительство Белгородской области», в которой работают все органы исполнительной власти регионального и муниципального уровней. По контрольным точкам отслеживается весь ход реализации проекта, выявляются возможные отклонения от плана.

Проектный менеджмент активно используется для решения социально-экономических задач и развития территории региона. Общее количество проектов в области в рамках новой системы управления составляет более 3100 единиц, в т. ч. 2000 – завершены, 800 – реализуются, 300 – находятся в разработке. Доминирующие позиции в настоящее время занимают социальные проекты, далее следуют экономические, затем технические и организационные [11].

В качестве успешного примера можно привести проект «Глотовские фермы» (Грайворонский район), предусматривающий создание в 2011–2016 гг. производства мяса утки ежегодным объемом более 600 тонн. В 2011 году в шести населенных пунктах Губкинского городского округа были построены станции обезжелезивания воды. Большую социальную значимость получил проект ремонта 35 дворовых территорий многоквартирных домов с возведением при этом объектов современной инфраструктуры (новые детские площадки, гостевые парковки автотранспорта, газоны, тротуары и т. д.) [15].

Таким образом, изучение опыта Белгородской области позволяет утверждать, что факторами успеха внедрения проектного управления в органах власти региона являются:

1. Высокий уровень поддержки применения принципов проектного управления со стороны высшего должностного лица субъекта (губернатора Белгородской области).

2. Определение органа власти, ответственного за внедрение проектного управления.

3. Включение в единый контур проектного управления всех органов государственной и муниципальной власти региона.

4. Широкое вовлечение работников в проектную деятельность и их профессиональное переобучение.

5. Создание среды оценки и отбора проектов для реализации (экспертные комиссии по рассмотрению проектов, привлечение внешних экспертов).

6. Построение системы администрирования «от исполнителя проекта до руководителя органа власти»; регулярное информирование руководства о ходе внедрения проектного управления.

7. Формализация проектного управления (проектная документация, роли, процедуры, порядки).

8. Наличие технологической поддержки проектной деятельности (автоматизированная информация система (АИС)).

9. Мотивационная политика, ориентированная как на участие работников в проектах, так и на успешное их завершение. Она заключается в материальном стимулировании государственных и муниципальных служащих, успешно завершивших реализацию проекта (формирование в регионе проектного премиального фонда), а также присвоении служащим рангов в области проектного управления (например, проектный специалист 1–4 класса, выступающий членом рабочей группы проекта, и менеджер проекта 1–4 класса, являющийся его руководителем).

Внедрение проектного управления в органах власти Белгородской области обусловило возникновение значительно эффекта для всей региональной социально-экономической системы (рис. 2).

Определенные успехи во внедрении проектного управления наблюдаются и в других субъектах РФ. Так, в Ярославской области, Пермском крае созданы проектные офисы, разработано обеспечение планирования и реализации областных целевых программ, управления человеческими ресурсами, которые соответствуют методологии проектного управления. Кроме того, проведено обучение госслужащих, реализующих областные целевые

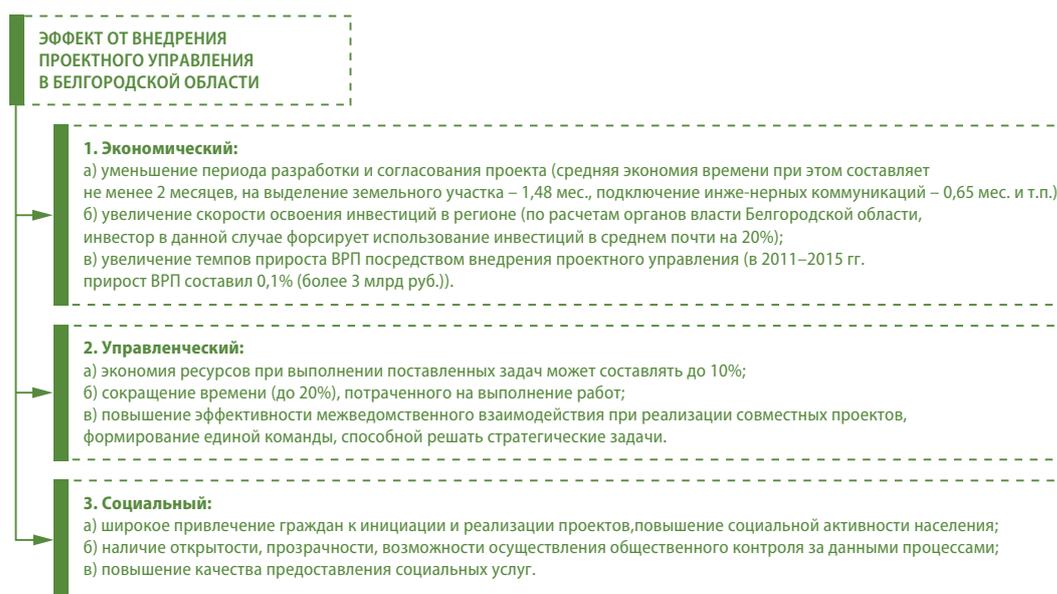


Рис. 2. Эффект от внедрения проектного управления в Белгородской области

Источники: Сергачев В. А. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти. Опыт Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://pmolimp.ru/files/content/319/3-sergachyov-prezentaciya-v-a-1-pdf.pdf>; Ускова Т. В., Чекавинский А. Н., Ворошилов Н. В., Кожевников С. А. Повышение эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований : заключительный отчет о НИР. – Вологда, 2013. – 181 с.

программы, основным положениям проектного управления и т. п.

Однако даже в регионах – пилотных площадках проектное управление в настоящее время пока находится на стадии зарождения. Изучение существующих публикаций и отечественного опыта позволило выявить следующие *проблемы*, тормозящие его внедрение в органах исполнительной государственной власти субъектов РФ [5]:

1. *Неразвитая нормативно-правовая база и низкий уровень методической поддержки со стороны федеральных органов власти.*

Отсутствие юридического закрепления понятия «проект» и «проектное управление» в нормативно-правовых актах. В регионах ощущается острый дефицит унифицированных нормативных актов по внедрению проектного управления. При этом существующие документы больше подходят для управления на уровне бизнес-структур, регламентируют порядок внедрения проектной системы

прежде всего в отношении внутренних проектов, в то время как основные проблемы при их реализации возникают в части межведомственного взаимодействия.

В связи с этим крайне актуальной задачей является принятие комплекса как рамочных, так и подзаконных нормативно-правовых актов в целях устранения на федеральном уровне правового вакуума и некоторой унификации отношений в данной сфере.

2. *Слабая активность, инициативность и мотивация государственных и муниципальных органов исполнительной власти при использовании проектных принципов управления, а также отсутствие у них необходимых знаний и навыков.*

Для решения этой проблемы во всех регионах необходимо разработать эффективную и адекватную систему управления мотивацией участников проектной деятельности, совершенствовать механизм премирования государственных служащих, руководителей проектов и сотрудников, вовлеченных в проектную

деятельность, определить дополнительные меры их поощрения за создание и успешную реализацию проектов. Дело в том, что существующие модели предусматривают стимулирование участников проектной деятельности лишь по итогам реализации проекта [1].

Крайне важным является также обучение и повышение квалификации сотрудников органов власти по проектной деятельности с привлечением для этого экспертов из бизнес-сообщества, успешно внедривших в свою деятельность методы проектного управления.

3. Недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности.

Наличие комплексной автоматизированной информационной системы позволит сократить трудозатраты, повысить скорость выполнения процесса проектного управления, эффективность межведомственного взаимодействия при реализации совместных проектов.

4. Проблемы, возникающие по причине наличия конфликтов и противоречий функционального и проектного подхода к управлению (двойное подчинение).

В настоящее время проектное управление даже в пилотных территориях страны внедряется поэтапно. При этом наблюдается его некоторая несогласованность с другими элементами системы государственного управления, что зачастую приводит к возникновению конфликтов и противоречий между основными субъектами управленческого процесса.

Решением данной проблемы, на наш взгляд, является юридическое разграничение компетенций государственных и муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности, и постепенное вне-

дрение данных принципов в деятельность всех ключевых органов власти региона.

5. Формальное использование новых методов работы. Отсутствие достаточных навыков проектного управления у работников органов власти, их консервативное мышление и сопротивление изменениям на практике приводят к формальному использованию новых методов работы и, как следствие, низкой их эффективности. Решением может быть проведение переобучения и повышения квалификации сотрудников, а также привлечение специалистов, обладающих необходимыми знаниями.

Анализ тенденций развития и проблем внедрения проектного управления в России свидетельствует о том, что в настоящее время крайне важной и первоочередной задачей является разработка национальных и региональных стандартов. Наличие данных документов позволит типизировать проектную деятельность и упростить процессы взаимодействия между участниками в рамках реализации проектов, направленных на развитие российских регионов, благодаря закреплению базовых методов управления. Однако при разработке стандартов, на наш взгляд, необходимо избегать излишней их бюрократизации, а при реализации учитывать специфику социально-экономического развития конкретной территории [7].

При формировании благоприятных условий проектное управление может стать одним из инструментов развития, позволяющих эффективно управлять государственными программами, крупными инвестиционными проектами, ключевой проблемой в реализации которых в настоящее время является низкая эффективность при огромных бюджетных расходах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аничин, В. Л. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика [Текст] / В. Л. Аничин, О. А. Середина // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 6. – С. 14–16.
2. Беляев, В. В. Проектное управление: развитие, особенности, отличительные черты [Текст] / В. В. Беляев // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации : сборник статей IV Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Б. Я. Татарских, О. В. Федорова, 2014. – С. 14–24.
3. Бикмурзин, Р. Проектное управление – что это такое в реальности? [Электронный ресурс] / Р. Бикмурзин // НР – портал. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/blog/proektное-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl>
4. Борисов, С. А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью [Текст] / С. А. Борисов, А. Ф. Плеханов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 91–96.
5. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти. Опыт Белгородской области [Электронный ресурс] / В. А. Сергачев. – Режим доступа : <http://pmolimp.ru/files/content/319/3-sergachyov-prezentaciya-v-a-1-pdf.pdf>
6. Государственное стратегическое управление [Текст] : монография / под. общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.
7. Дмитриев, А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Текст] / А. В. Дмитриев // Науковедение. – 2013. – № 1 (14). – С. 25.
8. Заренков, В. А. Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / В. А. Заренков. – 2-е изд. – М. : Изд-во АСВ ; СПб. : СПбГАСУ, 2006. – 312 с.
9. Макарова, Н. В. Информационная технология управления проектами [Электронный ресурс] : электронное учебное пособие / Н. В. Макарова. – Режим доступа : http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T6.html
10. Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области [Электронный ресурс] / О. А. Павлова. – Режим доступа : leader-id.ru/upload/file/get/3267
11. Официальный сайт Департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dkp31.ru/project>
12. Повышение эффективности управления социально-экономическим развитием муниципальных образований [Текст] : заключительный отчет о НИР / Т. В. Ускова, А. Н. Чекавинский, Н. В. Ворошилов, С. А. Кожевников. – Вологда, 2013. – 181 с.
13. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления [Текст] : учебник / М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
14. Руководство к своду знаний по управлению проектами (A Guide to PMBOK). – М. : 2004.
15. Савченко, Е. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив [Текст] / Е. Савченко // Самоуправление. – 2012. – № 2. – С. 6–7.
16. Сафонова, О. Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами [Текст] / О. Н. Сафонова, Е. А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2 (14). – С. 58–67.
17. Сергачев, В. А. Проектное управление в Белгородской области [Электронный ресурс] / В. А. Сергачев // Государство. – 2012. – № 7. – Режим доступа : <http://bujet.ru/article/193742.php>
18. Скопин, А. О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций [Электронный ресурс] / А. О. Скопин // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – № 1 (29). – Режим доступа : <http://region.mcsnip.ru>
19. Теория организации [Текст] : учебник для вузов по экон. спец. / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 477 с.
20. Управление проектами [Текст] : учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М. : Издательство «ДИС», 2003. – 528 с.
21. Управление проектами [Текст] : учебник / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Издательство «Омега – Л», 2008. – 405 с.
22. Ускова, Т. В. Региональная политика территориального развития [Текст] : монография / Т. В. Ускова, Н. В. Ворошилов. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2015. – 156 с.

23. Ускова, Т. В. Управление экономикой региона на основе партнерского взаимодействия органов власти и бизнес-структур [Текст] / Т. В. Ускова, С. А. Кожевников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6. – С. 34–46.
24. Шестопапов, П. Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти [Текст] / П. Л. Шестопапов. – М., 2015. – 26 с.
25. Юрьева, Т. В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей [Текст] / Т. В. Юрьева // Экономические науки. – 2014. – № 11 (120). – С. 7–10.
26. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition [Electronic resource]. – Available at : <http://www.pmi.org>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Кожевников Сергей Александрович – кандидат экономических наук, научный сотрудник отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономического развития территорий Российской академии наук. Россия, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а. E-mail: kozhevnikov_sa@bk.ru. Тел.: (8172) 59-78-10.

Kozhevnikov S.A.

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE PERFORMANCE OF GOVERNMENT EXECUTIVE BODIES

Addressing strategic challenges of territorial development, such as modernizing and shifting the economy towards innovations, increasing the population's standard of life and the quality of living implies the need to search for effective management models reflecting modern economic environment. An important factor in these process is enhancing the efficiency of public administration aimed at concentration and rational use of limited resources (financial, investment, human, management, etc.) of public and private sectors. International experience has shown that in order to solve the above mentioned problems it is important to implement the project management approach to the activities of government bodies. In this regard, the article analyzes the main features and benefits of this approach, which distinguish it from the existing practice of managing the activities of state and local authorities, presents the features of development of international research and practice of project management. The authors identify the main "generic" characteristics of the project as a basic category of the concept and its classifications. They demonstrate low efficiency of project management with public participation at the present stage in Russia and the reasons behind it. In recent years, at the initiative of the RF President and the Ministry of Economic Development of the Russian Federation first attempts to implement the principles of project management in federal and regional government executive bodies have been made. The paper analyzes the main legal documents regulating these issues, studies in detail the experience of the Belgorod Oblast – the region where project management has been implemented since 2010 and is now actively used in practice and demonstrating its effectiveness. Developed institutional and legal, organizational and methodical support and systematic work on its implementation played an important role in this RF subject. However, the study of existing publications and domestic experience has helped identify a number of problems hindering its implementation in government executive bodies. The authors propose activities contributing to the creation of favorable conditions for the implementation of project management approach as a tool for improving the efficiency of public administration in Russia.

Public administration, project management, project, public administration efficiency, regional economy.

REFERENCES

1. Anichin V. L., Seredina O. A. Proektnoe upravlenie v Belgorodskoi oblasti: teoriya i praktika [Project Management in the Belgorod Oblast: Theory and Practice]. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii* [Vestnik of Kursk State Agricultural Academy], 2012, no. 6, pp. 14–16.
2. Belyaev V. V. Proektnoe upravlenie: razvitie, osobennosti, otlichitel'nye cherty [Project Management: Development, Peculiarities, Specific Features]. *Formirovanie i realizatsiya strategii ustoichivogo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii : sbornik statei IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [The Formation and Implementation of the Strategy of Sustainable Economic Development of the Russian Federation: Collected Works of the 4th International Research-to-Practice Conference]. Under general editorship of B. Ya. Tatarskikh, O. V. Fedorov, 2014. Pp. 14–24.
3. Bikmurzin R. Proektnoe upravlenie – chto eto takoe v real'nosti? [Project Management – What is it Really?]. *HP – portal*. Available at: <http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskii-smysl>
4. Borisov S. A., Plekhanov A. F. Sravnitel'nyi analiz proektnogo i protsessnogo podkhodov v upravlenii innovatsionnoi deyatel'nost'yu [Comparative Analysis of Project and Process Approach to Management of Innovative Activity]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship], 2013, no. 13 (235), pp. 91–96.
5. Sergachev V. A. Vnedrenie proektnogo upravleniya v organakh ispolnitel'noi vlasti. Opyt Belgorodskoi oblasti [Project Management Implementation in the Executive Branch. Experience of the Belgorod Oblast]. Available at: <http://pmolimp.ru/files/content/319/3-sergachyov-prezentaciya-v-a-1-pdf.pdf>
6. *Gosudarstvennoe strategicheskoe upravlenie: monografiya* [The Strategic Management in Public Sector: Monograph]. Under general editorship of Yu. V. Kuznetsov. Saint-Petersburg: Piter, 2014. 320 p.
7. Dmitriev A. V. Metodika vnedreniya proektnogo podkhoda v upravlenie sotsial'nym razvitiem rossiiskikh regionov [The Methodology of Introduction of the Project Approach in the Management of Social Development of Russian Regions]. *Naukovedenie* [Science Studies], 2013, no. 1 (14), p. 25.
8. Zarenkov V. A. *Upravlenie proektami: ucheb. Posobie* [Project Management: Teaching Aid]. 2nd ed. Moscow: Izd-vo ASV ; SPb. : SPbGASU, 2006. 312 p.
9. Makarova N. V. *Informatsionnaya tekhnologiya upravleniya proektami: elektronnoe uchebnoe posobie* [Information Technology of Project Management: Online Teaching Aid]. Available at: http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T6.html
10. Pavlova O. A. *Opyt vnedreniya proektnogo upravleniya na primere Belgorodskoi oblasti* [Experience of Project Management Implementation (Case Study of the Belgorod Oblast)]. Available at: leader-id.ru/upload/file/get/3267
11. *Ofitsial'nyi sait Departamenta vnutrennei i kadrovoi politiki Belgorodskoi oblasti* [Official Website of the Department of Internal and Personnel Policies of the Belgorod Oblast]. Available at: <http://www.dkp31.ru/project>
12. Uskova T. V., Chekavinskii A. N., Voroshilov N. V., Kozhevnikov S. A. *Povyshenie effektivnosti upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem munitsipal'nykh obrazovaniy: zaklyuchitel'nyi otchet o NIR* [Enhancement of the Efficiency of Management of Socio-Economic Development in Municipal Formations: Research Report]. Vologda, 2013. 181 p.
13. Razu M. L. *Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravleniya: uchebnik* [Managing a Project. Principles of Project Management: Textbook]. Moscow: KNORUS, 2007. 768 p.
14. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge]. Moscow: 2004.
15. Savchenko E. Belgorodskaya oblast': proektnoe upravlenie dlya munitsipal'nykh initsiativ [The Belgorod Oblast: Project Management for Municipal Initiatives]. *Samoupravlenie* [Samoupravlenie], 2012, no. 2, pp. 6–7.
16. Safonova O. N., Anchikhrov E. A. Vnedrenie proektnogo upravleniya v ispolnitel'nykh organakh gosudarstvennoi vlasti kak mekhanizm effektivnogo upravleniya resursami [Implementation of Project Management in the Executive Bodies of State Power as a Mechanism for Efficient Resource Management]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve* [Models, Systems, Networks in Economics, Technic, Nature and Society], 2015, no. 2 (14), pp. 58–67.
17. Sergachev V. A. Proektnoe upravlenie v Belgorodskoi oblasti [Project Management in the Belgorod Oblast]. *Gosudarstvo* [State], 2012, no. 7. Available at: <http://bujet.ru/article/193742.php>

18. Skopin A. O. Upravlenie regional'nymi proektami i proektnoe upravlenie ekonomikoi regiona: sravnenie definitsii [Management of Regional Projects and Project Management of the Economy of the Region: a Comparison of Definitions]. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal* [Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal], 2012, no. 1 (29). Available at: <http://region.mcnip.ru>
19. Mil'ner B. Z. *Teoriya organizatsii: uchebnik dlya vuzov po ekon. spets.* [Organization Theory: Textbook for Students in Economics]. 2nd ed., updated and revised. Moscow: INFRA-M, 2002. 477 p.
20. Grei K. F., Larson E. U. *Upravlenie proektami: uchebnik* [Project Management: Textbook]. Moscow: Izdatel'stvo «DIS», 2003. 528 p.
21. Mazur I. I., Shapiro V. D., Ol'derogge N. G. *Upravlenie proektami: uchebnik* [Project Management: Textbook]. Moscow: Izdatel'stvo «Omega – L», 2008. 405 p.
22. Uskova T. V., Voroshilov N. V. *Regional'naya politika territorial'nogo razvitiya: monografiya* [Regional Policy of Territorial Development: Monograph]. Vologda: ISERT RAN, 2015. 156 p.
23. Uskova T. V., Kozhevnikov S. A. Upravlenie ekonomikoi regiona na osnove partnerskogo vzaimodeistviya organov vlasti i biznes-struktur [Management of the Regional Economy on the Basis of Partnership Interaction between the Authorities and Business Structures]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast], 2014, no. 6, pp. 34–46.
24. Shestopalov P. L. *Vygody i vozmozhnosti proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoi vlasti* [Profit and Opportunities of Project Management in Government Bodies]. Moscow, 2015. 26 p.
25. Yur'eva T. V. Proektnyi podkhod kak instrument realizatsii strategicheskikh tselei [Project Approach as an Instrument to Achieve Strategic Goals]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2014, no. 11 (120), pp. 7–10.
26. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fifth Edition. Available at: <http://www.pmi.org>

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kozhevnikov Sergei Aleksandrovich – Ph.D. in Economics, Research Associate at the Department for Issues of Socio-Economic Development and Management in Territorial Systems. Federal State Budgetary Institution of Science Institute of SocioEconomic Development of Territories of the Russian Academy of Sciences. 56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation. E-mail: kozhevnikov_sa@bk.ru. Phone: +7(8172) 59-78-10.