

УДК 338.2
JEL M38

Организация проектного управления в органах государственной власти

ВАСИЛЬЕВ АРТЕМ ИГОРЕВИЧ,

аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия
avasilev@roskazna.ru

ПРОКОФЬЕВ СТАНИСЛАВ ЕВГЕНЬЕВИЧ,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет, Москва, Россия
SEProkofev@fa.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены аспекты внедрения системы проектного управления в государственных органах власти. Актуальность проектного управления обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в России. В современных условиях критически важной становится способность исполнительного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. Методы проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей проектов. Управление проектами на основе проектного подхода обладает рядом достоинств, также отмеченных в статье. Объектом проектного управления является проект как особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Следовательно, необходимо выделять проектную деятельность из совокупной деятельности организации. Для этого в статье проанализированы теоретические основы проектной и процессной деятельности, определены основные их особенности и отличия. Для грамотного построения проектного управления сформулированы принципы организации систем проектного управления и приведены сферы, в которых проектные методы наиболее распространены. В заключение отмечены основные преимущества от внедрения проектного подхода.

Ключевые слова: проект; процесс; проектное управление; система проектного управления; государственный орган; проектный офис; проектный комитет; Министерство экономического развития; методические рекомендации; стандарты проектного менеджмента.

Project Management Organisation in Public Authorities

VASILYEV A.I.

Second year Master Student, Department of Public Administration and Financial Control, Financial University, Moscow, Russia
avasilev@roskazna.ru

PROKOFYEV S.Ye.

Doctor of Economics, Professor, Head, Department of Public Administration and Financial Control, Financial University, Moscow, Russia
SEProkofev@fa.ru

ABSTRACT

The aspects of implementing the system of project management into public authorities are considered in the article. The project management topicality is stipulated by new challenges in the system of Russia public administration. Executive bodies' ability to implement the planned projects and tasks and reach the set goals in time and within the established budget is becoming crucially important under the modern conditions. The project management methods are intended to mobilize and structure the organization's resources in reaching the projects targets. The project management on the basis of project approach possesses a number of merits which are mentioned in the article as well. The project management object is a project as a specially organized complex of works aimed at solving the definite task or reaching the definite goal which fulfillment is not limited in time but is also connected with consumption of concrete financial, material and labor resources. Consequently it is important to distinguish the project activity from the aggregate organization's activity. For that purpose the article analyses the theoretical bases of project and process activity, defines their main peculiarities and differences. For the correct building of project management the organization systems principles are formulated and the most spreading spheres for management methods are mentioned. In conclusion the most important advantages of project approach implementation are stated.

Keywords: project; process; project management; public authorities; project office; project committee; the Ministry of Economic Development; methodic guidelines; project management standards.

На современном этапе Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует в государственном управлении программно-целевой подход. Суть его в том, что теперь стратегия развития страны подкрепляется целевыми показателями, которые, в свою очередь, трансформируются в перечень исполняемых государственных программ, охватывающих все стороны жизни общества и государства в целом. Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий — проектов. Для того чтобы достичь поставленных целей и в современных условиях эффективнее расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих инструментов.

Один из таких инструментов — проектное управление. Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного

управления в российских государственных органах [1]. Ведь государственная программа — это и есть система проектов. На данном этапе возникает потребность соответствующим образом усовершенствовать деятельность органов государственной власти, внедрив эффективные технологии проектного управления.

Более того, использование методов проектного управления как ключевого инструмента повышения эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти отражено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года¹. В Послании Федеральному Собранию² Президент Российской Федерации В.В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти. А по итогам Петербургского международного экономического форума Президент поручил³ создать проектные офисы и в регионах.

В государственном органе (как и в любой другой организации) можно условно выделить два

¹ Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая редакция) утверждены Председателем Правительства РФ Д. Медведевым 14 мая 2015 года <http://government.ru/media/files/QTqv2SI5qYEu2zOHkOAwguydbKD9Ckf.pdf>.

² Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год) <http://kremlin.ru/events/president/news/50864>.

³ Поручение Президента Российской Федерации от 14 июля 2015 года № Пр-13661 <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/50024>.

вида деятельности, существенно различающихся друг от друга: процессную (операционную) и проектную. Процессная деятельность имеет циклический, повторяющийся характер. Чаще всего организация и создается для осуществления конкретных процессов. Процесс — это регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя [2]. И, напротив, для развития, модернизации, улучшения тех или иных показателей требуются качественно новые преобразования, которые осуществляются посредством реализации проектов. Проект — это единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат, когда объединяют множество проектов, формируют программы проектов, включая государственные программы [3].

Для того чтобы грамотно управлять проектной деятельностью организации, необходимо уметь различать понятия процесса и проекта. В табл. 1 представлена сравнительная характеристика этих двух категорий.

Однако внедрение любого бизнес-процесса представляет собой проект. Например, если у предприятия не было опыта проведения тендеров, то организация этого процесса (конкурсных торгов на поставку товаров или оказание услуг) будет являться для нее проектом. В то же время проект состоит из взаимосвязанных последовательных процессов [4], к примеру:

- инициирование проекта;
- планирование проекта;
- исполнение проекта;
- мониторинг и координация;
- завершение проекта.

Для государственных органов, в чью сферу деятельности входит большое множество функций, целей и задач, чрезвычайно важно определять, где проходит граница между проектной и процессной деятельностью. Сегодня одной из актуальных проблем отмечается все еще недостаточно высокая эффективность деятельности органов власти. Зачастую работа сотрудников органа власти заключается в выполнении нескончаемого потока различных поручений и заданий. В этом потоке трудно разобраться и понять, к какой цели относится то или иное поручение. Основной же профит от внедрения проектного управления — повышение вероятности достижения поставленных

целей и минимизация рисков, четкое структурирование деятельности и бюджетный эффект, ведь проектный подход помогает точнее спланировать финансовые затраты [5].

Выделим особенности управления проектами, присущие государственному сектору:

- 1) осуществление деятельности в жестких правовых рамках;
- 2) подотчетность вышестоящим органам власти;
- 3) финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов;
- 4) публичная отчетность и общественный контроль;
- 5) амбициозность целей проектов;
- 6) многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов;
- 7) направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств.

Проектное управление как понятие включает в себя набор методов, инструментов и приемов, направленных на достижение цели проекта при балансировании между объемами работы, ресурсами (деньги, труд, время, материалы), качеством и рисками [6]. В целях внедрения единой методики осуществления проектной деятельности в компаниях применяются различные стандарты. К примеру, существуют:

Международные стандарты управления (менеджмента) проектами:

- ISO 10006:2003, *Quality management systems — Guidelines for quality management in projects*; в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»;
- ISO 21500:2012, *Guidance on project management* (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту»);

Национальные стандарты с расширенной географией применения:

- *ANSI PMI PMBOK 5th Edition — A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*;
- *PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment)*;
- *ISEB Project Management Syllabus*;
- *Oracle Application Implementation Method (AIM)*;

Национальные стандарты управления проектами (Россия):

Таблица 1

Сравнительная характеристика процесса (бизнес-процесса) и проекта

Параметры сравнения	Процесс	Проект
Цикличность	Циклический	Уникальный
Чем регламентируется исполнение?	Регламент бизнес-процесса, методические указания	Устав проекта, план проекта
Контроль текущего исполнения	По результатам, в отдельных случаях – по отклонениям во времени на промежуточных шагах процесса	По времени, бюджету, ресурсам
Управляющий исполнением	Менеджер (владелец) процесса	Руководитель проекта
Рискоемкость	Малая	Значительная
Оптимизация исполнения	Да, если есть нарушения процесса	Нет, но возможны корректировки по ходу исполнения
Непрерывная координация действий исполнителей	Нет	Да
Методическая основа для управления	Процессный подход к управлению, TQM, ISO 9000 и т.д.	Проектное управление, PMBOK и т.д.
Инструменты	Регламенты, методические рекомендации, организационные схемы и т.д.	График Ганта, сетевая диаграмма, матрица ролей и т.д.

Источник: [2].

- ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

В 2013 г. в целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета входят представители органов государственной власти Российской Федерации, коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений [7]. Для государственных органов Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти были разработаны **Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти** (Методические рекомендации) (см. распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических

рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»).

По мнению специалистов Минэкономразвития России, применение подходов, заложенных в Методических рекомендациях, позволит обеспечить достижение целей при минимизации сроков, повысить эффективность используемых ресурсов, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. Кроме того, инструментарий Методических рекомендаций поможет ведомствам более эффективно взаимодействовать при осуществлении совместной деятельности и сотрудничать с привлекаемыми подрядными организациями [7].

В Методических рекомендациях содержатся подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и составлены типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти; кроме того, формализуются процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления.

Ценность Методических рекомендации еще и в том, что они прошли все проверки и согласования юридического характера, а это для государственных структур чрезвычайно важно. Государственный орган может спокойно применять положения документа, не опасаясь вопросов со стороны правовых подразделений.

На рисунке представлена **модель проектно-ориентированной системы**, предлагаемая Минэкономразвития. Как следует из рисунка, методические рекомендации предписывают разграничивать процессы основные и вспомогательные. К **основным процессам** относят:

1. Стратегическое управление.
2. Тактическое управление.
3. Управление проектами (управление процессами и операционное управление не являются профильными в рамках проектного управления, поэтому в Методических рекомендациях они не рассматриваются).

Далее для осуществления основного процесса «Управление проектами» внедряются и реализуются **вспомогательные процессы**:

1. Управление мотивацией участников проектов.
2. Управление компетенциями участников проектной деятельности.
3. Организационная поддержка проектной деятельности.
4. Технологическая поддержка проектной деятельности.

Вспомогательный процесс — это, по сути, блок подопераций в рамках определенного направления, которые наполняют каждый этап внедрения проектного управления.

Организационная поддержка проектной деятельности отвечает за административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти — Проектного комитета, Проектного офиса.

- Проектный комитет — совещательный орган, принимающий управленческие стратегические и тактические решения в части планирования и контроля реализации проектов, достижения контрольных точек и показателей органа исполнительной власти.

- Проектный офис — структурное подразделение, отвечающее за методологическое и

организационное обеспечение проектного управления в организации, тактическое и оперативное планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по программам/проектам [8].

Целью *управления мотивацией участников* проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов. В рамках этого процесса определяются ключевые показатели эффективности (КПЭ) для проекта в целом, блока мероприятий, конкретного участника, их оценка, определение коэффициентов премирования, расчет премии и организация выплаты.

Управление компетенциями участников проектной деятельности осуществляется для формирования у персонала необходимых навыков и знаний, а также для развития проектной культуры в организации.

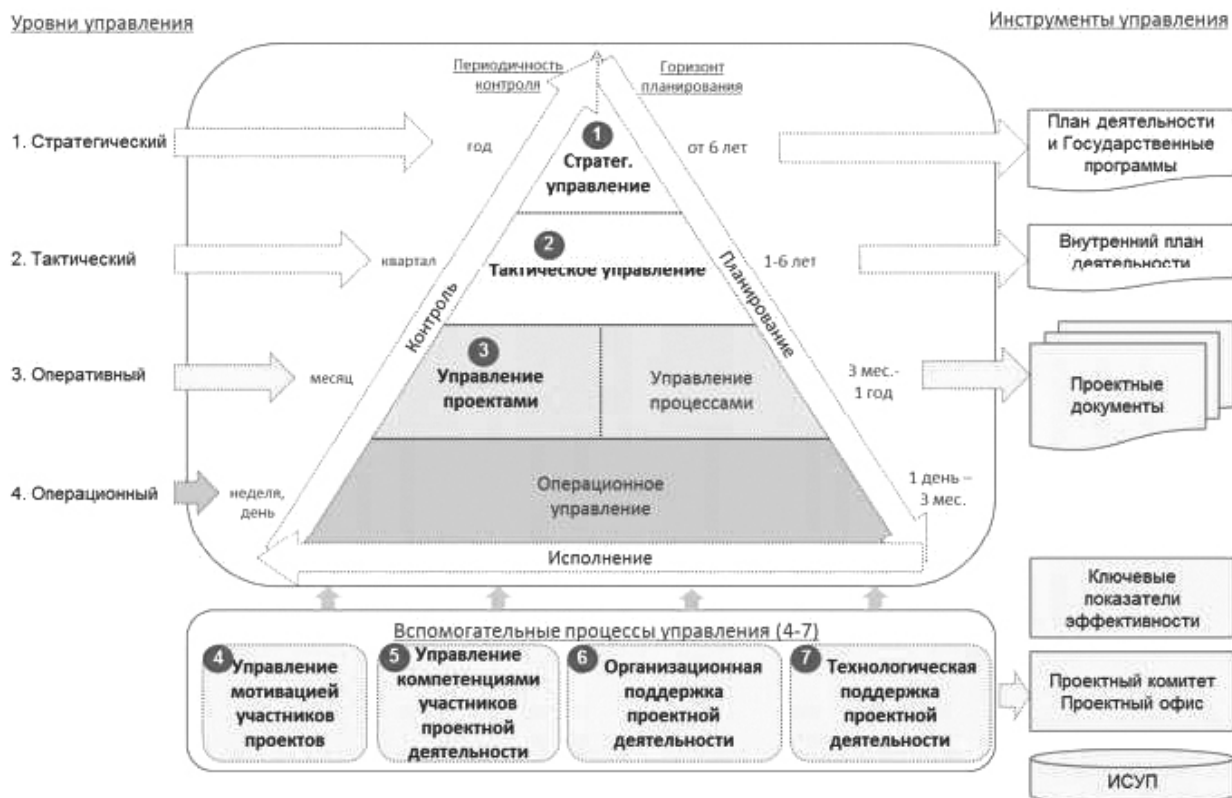
Главной задачей *технологической поддержки* проектной деятельности является создание и сопровождение информационной системы управления проектами — автоматизированной системы, создаваемой для минимизации затрат, повышения скорости работы и централизованного учета и хранения информации.

На каждом этапе организации системы проектного управления в государственном органе в рамках каждого вспомогательного процесса реализуется набор мероприятий, взаимосвязанных и необходимых для дальнейшего развития системы. В Методических рекомендациях порядок внедрения проектного управления описан в третьем разделе, однако формально эти операции по этапам не сгруппированы.

На основе Методических рекомендации в максимально укрупненном виде возможно выделить **этапы внедрения системы проектного управления** (СПУ) (табл. 2).

По своей сути, Методические рекомендации представляют собой комплексную методологию организации системы проектного управления в органах государственной власти. Для всего сектора государственного управления — это, несомненно, — важнейший шаг на пути развития проектного управления в органах власти.

Стоит отметить, **система проектного управления** (СПУ) как более высокая и сложная форма



Модель проектно-ориентированной системы управления (по Методическим рекомендациям Минэкономразвития)

организации проектного управления позволяет централизовать процессы управления проектами, структурировать их, отмечать лучшие практики и тиражировать их.

Для грамотного построения проектного управления весь процесс организации его системы в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие **принципы** [9].

- Внедрение СПУ — проект. Соответственно, как и любой другой проект, СПУ должна разрабатываться с применением проектных методик.
- Последовательность. Система проектного управления внедряется поэтапно, с выделенными выполнимыми сроками.
- Ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий по созданию СПУ должны иметь выделенную полезность и практическую применимость: Проектный комитет, Проектный офис, Информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты и т.д.

- Определенные направления (по вспомогательным процессам).
- Разрабатываемые решения должны поддерживаться по всем блокам работ: организация — мотивация — обучение — ИТ.
- Постепенное усложнение. На начальной стадии необходимо создавать и отрабатывать несложные приемы, поэтапно усложняя систему, добавляя в нее новые элементы и связи.
- Итерационность. Апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.
- Целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом.
- Простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности.
- Гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям.
- Полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность

и результативность деятельности органа государственной власти.

В заключение стоит отметить, что хоть проектное управление признано высокоэффективным инструментом реализации масштабных, уникальных задач, подходить к его внедрению стоит крайне аккуратно, так как проектное управление

дороже обычного, требует дополнительных трудозатрат, времени, специальных навыков и знаний. Чрезвычайно важно для начала определить, где проектный подход будет эффективен, а где, наоборот, станет лишним грузом и обузой. Не следует каждую мелкую задачу преобразовывать в целый проект, заниматься проектным

Таблица 2

**Этапы внедрения системы проектного управления в государственном органе
(обобщенный вид)**

1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП			
<ul style="list-style-type: none"> • Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления в государственном органе • Определение цели создания СПУ • Направления работ • Составление дорожной карты: этапы работ, результат, ответственные, сроки (укрупненное планирование) • Запуск проекта 			
2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (ИТ)
<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы Проектного комитета, Проектного офиса и их встраивание в организационную структуру государственного органа. • Разработка регламентирующих документов (приказов, порядков). • Реестр проектов, ведомые государственным органом. • Выборка пилотных проектов, начало отработки процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка набора ключевых показателей эффективности (КПЭ). • Составление нормативных документов 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение обучения государственных гражданских служащих, задействованных во внедрении СПУ на пилотном контуре 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка функциональных требований к Информационной системе проектного управления (ИСПУ). • Организация закупки услуг по внедрению ИСПУ (выбор исполнителя по ФЗ-44). • Создание макета-прототипа
3. ОТРАБОТКА СПУ НА ПИЛОТЕ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка
<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка пилотных проектов. • Отработка и утверждение методологии на пилотных проектах. • Развитие Проектного комитета и Проектного офиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие блока мотивации СПУ. • Апробация на пилотных проектах и их командах 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация обучения состава руководителей и команд проектных пилотов 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение первой версии ИСПУ. • Сбор отзывов и исправление ошибок
4. ТИРАЖИРОВАНИЕ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка
<ul style="list-style-type: none"> • Подключение новых проектов. Развитие сервисов проектного офиса: детальное календарное планирование, риски, аналитическая отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнение и утверждение нормативно-регламентирующей СПУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение проектных команд, оценка (контрольный срез) и развитие компетенций в ПУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка со стороны ИСПУ в рамках 2-й и последующих очередей внедрения. • Перевод ИСПУ в промышленную эксплуатацию

управлением ради собственно проектного управления [5].

Многие внутренние проекты развития по повышению эффективности деятельности организации успешнее реализуются с применением методов проектного управления. Таким образом, главным достоинствами проектного подхода являются [10]:

- повышение качества и эффективности работы сотрудников за счет продуктивных методов управления проектами и результативности контроля персонала;

- предсказуемость сроков и результатов работ, поскольку у проекта есть план и график его выполнения;

- возможность быстрой корректировки целей, задач и соответственно при необходимости тактики проекта;

- возможность быстрого подключения новичков и партнеров к проекту;

- оптимизация сроков решения задач;

- повышение эффективности взаимодействия участников проекта.

Преимущества проектного подхода к управлению проектами сделали его одним из самых востребованных способов управления. Таким образом, методы проектного управления могут и должны применяться в проектной деятельности государственных органов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Прокофьев С.Е., Мурар В.И., Рашкеева И.В., Елесина М.В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 6. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf>.
2. Гагарский В.А. Процессное и проектное управление // Портал «Профессионал управления проектами». [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmprofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>.
3. Николаев А.А., Дунаева А.И., Удачин Н.О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 3. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessov-proektnogo-upravleniya-v-rossiyskoj-federatsii>.
4. Моргунова Н.В., Филимонова Н.М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти // Российское предпринимательство. 2013. № 23 (245). С. 10–19.
5. Шестопалов П.Л. С первого раза правильно // Бюджет. 2015. № 8. С. 74–77.
6. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6.
7. Материалы официального сайта Министерства экономического развития. [Электронный ресурс] URL: <http://economy.gov.ru>.
8. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, разработанные автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». [Электронный ресурс] URL: http://asi.ru/upload/iblock/238/MetodicheskieRecomendazii_all.pdf.
9. Краснов А.С. Рождение проектной культуры // Бюджет. 2015. № 8. С. 32–35.
10. Моисеев И.В. Проектное управление реализацией стратегий // Бюджет. 2015. №12. С. 54. [Электронный ресурс] URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/30872>.

REFERENCES

1. Prokofyev S.E., Murar V.I., Rashkeeva I.V., Elesina M.V. Proektnoe finansirovanie: sushhnost' i znachenie [Project finance: the nature and value]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» — Internet magazine “Science of science”*, 2014, no. 6. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf> (in Russian).
2. Gagarsky V.A. Processnoe i proektnoe upravlenie [Process and project management]. *Portal «Professional upravleniya proektami» — Portal “Project Management Professional”*, 2010. Available at: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp> (in Russian).
3. Nikolaev A.A., Dunayev A.I., Udachin N.O. Sovershenstvovanie processov proektnogo upravleniya v Rossijskoj Federacii [Improving the processes of project management in the Russian Federation]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» — Internet magazine “Science of science”*, 2014, no. 3. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsessov-proektnogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii> (in Russian).
4. Morgunova N.V., Filimonova N.M. Metodicheskie podhody k ocenke luchshih praktik primeneniya metodov proektnogo upravleniya organami gosudarstvennoj vlasti [Methodological approaches to assessing the application of the best practices of project management methods public authorities]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo — Russian Entrepreneurship*, 2013, no. 23 (245), pp. 10–19. Available at: <http://old.creativeconomy.ru/articles/30872> (in Russian).
5. Shestopalov P.L. S pervogo raza pravil'no [From the first time correctly]. *Bjuzhhet — Budget*, 2015, no. 8, pp. 74–77 (in Russian).
6. Efremov V.S. Proektnoe upravlenie: modeli i metody prinjatija reshenij [Project management: models and methods of decision-making]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom — Management in Russia and abroad*, 2001, no. 6 (in Russian).
7. Materialy oficial'nogo sajta Ministerstva jekonomicheskogo razvitija [Materials of the official website of the Ministry of Economic Development]. Available at: <http://economy.gov.ru> (in Russian).
8. Metodicheskie rekomendacii po primeneniju proektnogo upravleniya pri reshenii zadach uluchsheniya investicionnogo klimata v sub#ektah Rossijskoj Federacii, razrabotannye avtonomnoj nekommercheskoj organizaciej «Agentstvo strategicheskikh iniciativ po prodvizheniju novyh proektov» [Guidelines for the application of project management in solving problems of improving the investment climate in the Russian Federation, developed by the Autonomous Nonprofit Organization “Agency for Strategic Initiatives to promote new projects”]. Available at: http://asi.ru/upload/iblock/238/MetodicheskieRecomendazii_all.pdf (in Russian).
9. Krasnov A.S. Rozhdenie proektnoj kul'tury [Birth of new culture]. *Bjuzhhet — Budget*, 2015, no. 8, pp. 32–35 (in Russian).
10. Moiseev I.V. Proektnoe upravlenie realizaciej strategij [Project management implementation strategies]. *Bjuzhhet — Budget*, 2015, no. 12, pp. 54 (in Russian).