УДК 332.05, 331.1 ……..DOI: 10.12737/21331

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Грядунова А. В., Крюкова О.А., Леонова О.В. [1]

В статье рассматривается процесс модернизации системы государственного управления на основе внедрения проектного менеджмента: определены его роль, место и возможные перспективы применения; обозначены основные барьеры внедрения и успешной реализации системы проектного управления, среди которых неготовность к переменам и возможным рискам, неправильное представление о системе и результатах ее применения, несовершенство нормативно-правовой базы.

Также среди проблем, требующих решения, обозначены подготовка специалистов в области проектного менеджмента, внедрение и использование программного обеспечения, сложность определения целей проекта, результативности его реализации, некорректное распределение обязанностей.

Авторами предложены пути создания благоприятных условий для эффективного использования системы проектного менеджмента в государственной структуре, среди которых повышение уровня знаний сотрудников, совершенствование нормативно-правовой базы и системы делопроизводства, ведение отчетности, формирование статистической базы с целью дальнейшего анализа результативности проектов и применения информации для более эффективного построения дальнейшей работы.

Исследование выполнено в рамках Государственного задания РАНХиГС Приказ №02-175 от 19.05.2015 г. в рамках темы «Перспективы развития законодательного регулирования процесса государственного управления в Российской Федерации».

Ключевые слова: проектное управление, проектный портфель, программное обеспечение, бизнес-технологии, система учета, инвестиционная привлекательность, организационная структура, органы власти.

Грядунова Алина Вячеславовна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и экономической безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал; адрес: 302028, г. Орел, б. Победы, д. 5а; e-mail: alina.ch-2208@yandex.ru.

Крюкова Ольга Алексеевна – старший преподаватель кафедры социологии и информационных технологий, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал; адрес: 302028, г. Орел, б. Победы, д. 5а; e–mail: KryukovaOA@yandex.ru

Леонова Оксана Вячеславовна – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, *адрес:* 302028, г. Орел, б. Победы, д. 5а.

THE PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF THE STATE CONTROL: PROBLEMS OF APPLICATION

GRIADUNOVA A.V. – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Economics and Economic Security, Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: alina.ch-2208@yandex.ru

KRYUKOVA O.A. – Senior Lecturer of the Department of Social Science and Information Technologies, Russian Presidential Academy of National Econmy and Public Administration (Russian Federation, Orel),e-mail: KryukovaOA@yandex.ru

LEONOVA O.V. – Candidate of Economic Sciences, Docent, Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration(Russian Federation, Orel), e-mail: oragsippk@mail .ru

The article deals with the process of modernization of public administration through the introduction of a project management system: defines its role, place and possible application prospects; the main barriers to the introduction and successful implementation of the project management system are identified, including the unwillingness to change and possible risks, the misconception about the system and the results of its application, the imperfection of the legal framework. Also, the problems that require solutions are training of specialists in the field of project management, implementation and use of the software, the complexity of determining the objectives of the project, the effectiveness of its implementation, incorrect distribution of responsibilities.

The authors suggest ways to create favorable conditions for effective use of the system of project management in the state structure, including improving knowledge of employees, improvement of the legal framework and case management system, management reporting, formation of statistical base for further analysis of project performance and the use of information for more efficient building of further work.

Keywords: project management, project portfolio, software, business technology, accounting system, investment attractiveness, organizational structure, authorities.

В современных условиях остается актуальным внедрение системы управления по результатам, одним из инструментов которого является проектное управление. Среди преимуществ внедрения системы проектного менеджмента – повышение эффективности распределения и выполнения обязанностей, качества работы, минимизация рисков и вероятности сбоев, принятие обоснованных управленческих решений.

Применение системы проект-менеджмента, с одной стороны, очень перспективно, открывает много возможностей, делает процесс управления динамичным, способным адаптироваться к складывающимся условиям, однако существует проблема нехватки специалистов, по этой причине даже самые успешные проекты остаются нереализованными. [1]

Нередко руководители используют в своей деятельности устаревшие, но, по их мнению, проверенные и надежные принципы управления, которые на практике малоэффективны. Руководитель не всегда обладает достаточным управленческим профессионализмом, однако сохраняет за собой широкие полномочия и желание участвовать во всех процессах и этапах

[1] Апанасенко О.Н. Проектный менеджмент как современный инструмент управления //Экономика и социум. – 2015. – № 1–1(14). – С. 405–407.

управления, что снижает эффективность управленческого процесса по причине недостаточного осознания необходимости передачи части полномочий профессионалам. В результате только руководитель владеет всей информацией, способен решать любые вопросы в процессе управления, тем самым он замыкает на себе все управленческие процессы (рис. 1). [1]

Система проектного управления необходима в вопросе управления качеством работы, эффективна при анализе степени риска. Руководители проектов анализируют отклонения от запланированного результата, вносят при необходимости коррективы, принимают обоснованные управленческие решения.[2]



Рисунок 1 – Необходимость и предпосылки применения системы проектного управления
Figure 1 – The necessity and conditions of application of project management

Проектное управление применяется во всех направлениях экономической деятельности с целью разработки нового продукта, проведения каких-либо мероприятий, обеспечения реализации программ развития. Одним проектом умелый руководитель не ограничивается, речь всегда идет о совокупности проектов, так как эффективность деятельности достигается посредством комплексности мер. Совокупность проектов – это проектный портфель.[3]

[1] Жихарев К.Л. Инструменты и модели проектного управления портфелем инноваций региона // Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – 2012. – №1. – С.71–72.
[2] Зонов В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти, Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции, // Фотохудожник. – 2015. – С.99–106.
[3] Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления, // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №5–2 (46–2). – С. 509–515.

В качестве целей применения проектного управления выделяются определение целесообразности привлечения и дальнейшего применения инвестиций в процессе работы, разработка наиболее эффективной схемы финансирования работ, создание плана посредством определения совокупности видов деятельности, их последовательности, сроков исполнения, расчет потребностей в ресурсах на реализацию проекта, количества затрат.

Любой участник экономических отношений, независимо от сферы деятельности, действует в условиях жесткой конкурентной борьбы, подвергается воздействию неблагоприятных факторов внешней среды, присутствует степень риска.

Если руководитель стремится привлечь дополнительные инвестиции для обеспечения дальнейшей деятельности, такого рода проекты показывают степень инвестиционной привлекательности и перспективности работы. По мнению авторов, следует проводить классификацию проектов по следующим критериям, представленных на рис. 2.[1]:

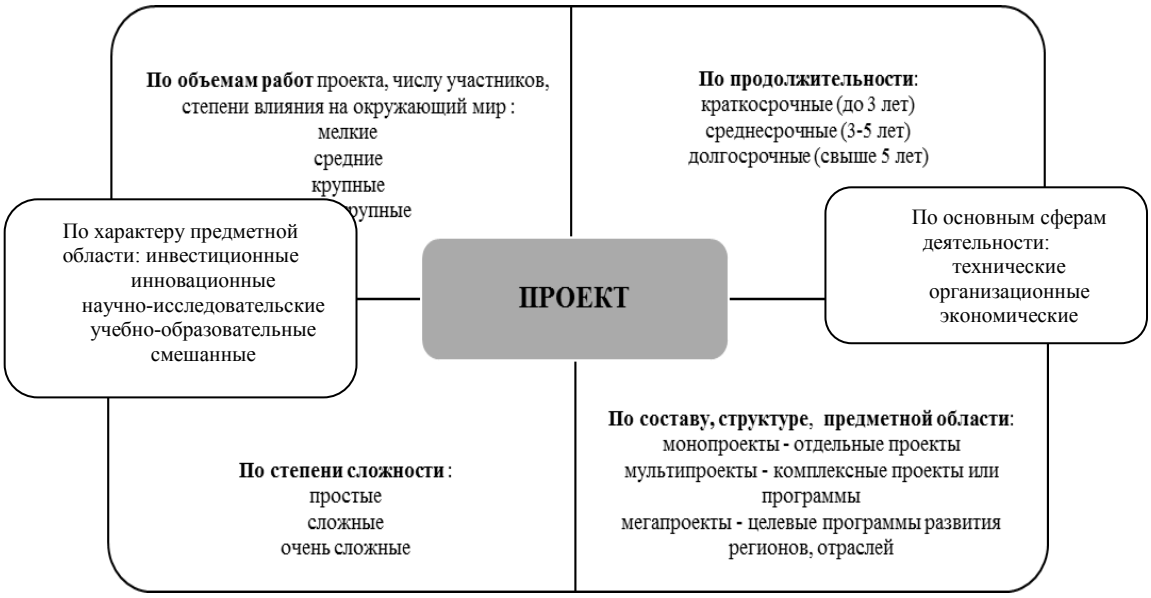


Рисунок 2 – Классификация проектов
Figure 2 – Classification of projects

По мнению ученых, эта классификация может дополняться другими видами, в зависимости от выбранных критериев. Применение системы проектного менеджмента, безусловно, раскрывает много перспектив для эффективного государственного управления, но по ряду причин их реализация не всегда становится возможной. Прежде всего, управленческая среда бывает не готова к определенным изменениям и инновациям.[2] Среди проблем, возникающих при внедрении проектного управления, несовершенство системы учета. Кроме того, нередко наблюдается неготовность кадров быстро переориентироваться на новый вид деятельности, на использование нового программного обеспечения (табл.2).

[1] Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами, учебник для бакалавров//Юра. – 2014. – 383 с.
[2]Том Де Марко. Deadline. Роман об управлении проектами. // Вершина. – 2006. С. 143.

Таблица 2 – Проблемы внедрения системы проектного менеджмента, пути их решения
Table 2 – Problems of implementation of the system of project management, solutions

Проблемы перехода к системе проектного управления	Методы выявления проблем	Пути решения проблем
Проблема оценки результата управления	Мониторинг показателей результативности и рациональности расходования средств	Совершенствование системы ведения организационно-экономического учета (мониторинга)
Инертность кадров неспособность переориентироваться на систему реализации проектов и Отсутствие знаний и навыков в области проектного менеджмента	Работа с персоналом, проведение оценки деятельности и эффективности исполнения обязанностей, проведение опроса среди сотрудников при внедрении новой системы управления	Повышение квалификации и обучение механизмам внедрения проектного управления. Формирование у специалистов правильного отношения к нововведениям; повышение уровня знаний и навыков в сфере проектного менеджмента среди работников
Повышенная степень риска неэффективности реализуемого проекта	Оценка степени эффективности выбора и путей реализации проекта	Анализ ранее полученных результатов, исправление допущенных ранее ошибок, разделение процесса выбора наиболее приемлемого проекта на этапы для формирования из совокупности целей одной более масштабной с обозначением путей ее достижения. Определение степени достижимости поставленных целей
Значительные финансовые вложения в ПО на начальных этапах	Анализ разработанных программных продуктов, выбор наиболее оптимального и наименее затратного	Формирование правильного представления о дальнейших перспективах в процессе реализации проект-менеджмента, адекватная реакция на отсутствие сиюминутного результата
Отсутствие эффективной нормативно-правовой базы	Анализ и оценка степени адаптации законодательной базы к современным условиям, определение спорных моментов	Совершенствование нормативно-правовой базы
Отсутствие унифицированной методологии менеджмента проектов	Выявление сложностей при подготовке и переподготовке персонала, неэффективность системы делопроизводства	Разработка методических рекомендаций, совершенствование системы делопроизводства
Жесткая организационная структура, мешающая создавать команды для реализации проектов	Анализ деятельности и степени адаптивности персонала к сложившейся ситуации, неготовность сотрудников к изменениям в распределении обязанностей.	Определение команды специалистов на каждый конкретный проект, подбор сотрудников, максимально подходящих для решения обозначенных задач
Сложность оценки результатов и определения ключевых показателей результативности	Анализ правильности определения критериев выбора проекта, постановки целей и ожидаемых результатов, выявление фактов недостижения результата или степени результативности	Привлечение независимых экспертов извне для оценки результативности
Нерациональное распределение функций, дублирование их по причине частичного внедрения системы проектного управления	Выявление фактов неэффективного выполнения обязанностей сотрудниками, нарушение сроков выполнения работ, недостаточное понимание сотрудниками своих функций	Четкое распределение целей руководителем, определение команд, участвующих в реализации проекта и их лидеров, несущих ответственность за распределение обязанностей и предоставление информации в команде

Далее, отсутствие знаний и навыков в области проектного менеджмента, наблюдается нехватка специалистов, обучение менеджменту проектов практически не ведется. Государственные служащие должны уметь четко формулировать цели, что обеспечивает эффективность любого проекта, нередко специалисты имеют слабое представление о результатах деятельности, что усложняет определение целей. Неподготовленному сотруднику, особенно старшего поколения, крайне сложно использовать в работе обновленное программное обеспечение и электронные базы данных.

В качестве одного из факторов неудач при исполнении проектов, выделяется отсутствие эффективной нормативно - правовой базы. Эта проблема стала менее острой после утверждения Минэкономразвития Российской Федерации Методических рекомендаций по проблемам неподготовленности российской нормативной правовой базы к внедрению проектного подхода в госуправление.[1]

Одновременно с этим решается проблема отсутствия унифицированной методологии менеджмента проектов, что крайне затрудняло процесс обучения госслужащих нормам управления с применением проектного подхода.

В органах исполнительной власти жесткая организационная структура, которая при реализации проектного управления мешает создавать команды для их осуществления. Строгая иерархичность исполнения функций исключает возможность создания «гибкой» системы управления, что снижает эффективность. [2]

Еще одним препятствием на пути реализации государственного менеджмента является сложность оценки результатов, определения ключевых показателей эффективности и результативности, конечных и промежуточных итогов работы.

Барьером на пути внедрения проектного менеджмента является затратность. Процесс внедрения проектного управления на начальном этапе подразумевает значительные издержки, а применяется для решения долгосрочных задач, следовательно, сиюминутных результатов может и не быть. Неблагоприятным моментом являются неучтенные риски, которые могут изменить ход реализации проекта и результат, снизить качество. При неумении оценивать степень риска происходит искажение проекта, его целей, хода мероприятий, результата. Выявляется невысокая результативность в сравнении с идеалом.[3]

Среди прочих барьеров – нерациональное усложнение функций, нередко их дублирование из-за частичного внедрения системы проектного управления по причине боязни потерпеть провал проекта в случае полного перехода к модернизированной системе менеджмента. Безусловно, замедляет процесс модернизации системы государственного регулирования неправильное отношение сотрудников к осуществлению мероприятий – госслужащие действуют в строгих рамках распределения обязанностей, что исключает возможность объединения сотрудников из разных структурных подразделений с целью реализации проектов. Кроме того, органы власти не способны переориентироваться на выполнение проекта, продолжают исполнение текущих полномочий, определенных законом, параллельно стараясь реализовать проект. [4]

---

[1] Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Стратегическое управление государственными инновационными проектами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – №2. – С. 72–76.

[2] Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления, Сборник трудов «Материалы «Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства» // Научный консультант. – 2015. – С.95–98.

[3] Битяков К.С. Интегральное управление рисками проектов, //Машиностроитель. – 2016. – №3. – С.9–12.

[4] Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности //Кисловодский институт экономики и права. – 2015. – №11(83). – С.50.

Ключевой проблемой в любом случае остается неэффективная система контроля. Практики ведения архивов проектов почти нет, также нет статистических данных по предстоящим проектам, сведений о соотношении провальных и успешных, такого рода информация крайне ценна. Эксперты в сфере управления проектами выбирают разные критерии классификации структур управления, в любом случае в выборе структуры управления главное - отдать предпочтение максимально эффективной именно для этой сферы с учетом имеющихся финансовых ресурсов, кадрового потенциала и т.д.

Для успешного внедрения системы проектного управления в работу необходимо присутствие ряда условий.[1]

Среди направлений, в которых следует вести работу для более успешного внедрения системы проектного менеджмента в государственную службу можно выделить следующие: необходимо повышать уровень знаний и навыков в сфере государственного менеджмента среди работников госслужбы; особого внимания требует система делопроизводства, т.к. чтобы структурировать работу, необходима документальная основа; обязательно нужно заниматься разработкой методических рекомендаций по проектному управлению; проектное управление должно проводиться в совокупности со стратегическим; при выборе проекта должны учитываться определенные критерии; четкое распределение обязанностей и назначение исполнителей в целях исключения усложнения процесса реализации проекта, дублирования функций; создание информационной базы, системы накопления опыта с целью применения в дальнейшем более успешных практик и исключения уже совершенных ошибок; крайне важен сбор статистических данных в области ведения проектного управления; особого внимания заслуживают социально значимые проекты; полезным будет привлечение экспертов со стороны для объективной оценки результативности реализуемых мероприятий; для того, чтобы была возможность внедрения инноваций в процесс государственного управления важно своевременно совершенствовать нормативно-правовую базу, регулирующую управление проектами.[2]

Система управления проектами, безусловно, является современной, эффективной, результативной для любой деятельности. Важно, чтобы руководство было готово к ее внедрению и активному использованию, осознавать реальную необходимость в ее применении, готовность к результату, который может быть получен не сразу, затратность проекта на первых стадиях его внедрения. [3]

Задачей руководства становится разработка грамотной политики проектного управления: это инструкции, шаблоны, соответствующие документы, максимально адаптированные и необходимые в качестве основы менеджмента.[4]

Конечно, в любой компании при принятии решения о внедрении чего-то нового, инновационного, должна быть соответствующая инфраструктура, ресурсы, человеческий потенциал.

Не стоит забывать, что любые изменения в системе должны происходить постепенно, поэтапно. Особенностью любого проекта является определение конкретных сроков его

[1] Борисова О.А. Интегрированная система управления проектами, Сборник трудов «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием», Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции // Тюменский индустриальный университет. – 2014. – С.58–60.
[2] Захарченко Е.А. Методологические основы формирования инновационной системы управления региональной экономикой //Новые технологии. – 2015. – №4. – С.83–88.
[3] Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена //Кудиц–пресс. – 2008. – С. 416.
[4] Хелдман Ким. Профессиональное управление проектами // Бином. – 2005. – С. 517.

реализации или же получения результата, т.е. обязателен временной показатель. Кроме показателя временности, проект, как правило, имеет однократную форму, т.е. не повторяется во времени, не цикличен, хотя в последнее время широкое распространение получила система проектного управления в сфере производства продукции, где речь идет о непрерывно повторяющемся производственном цикле.

Процесс управления проектом это контроль за его реализацией при условии выбора наиболее эффективных способов действия, учитывая степень ограниченности времени, финансового обеспечения, а также достижение конечного результата деятельности (рис. 3).

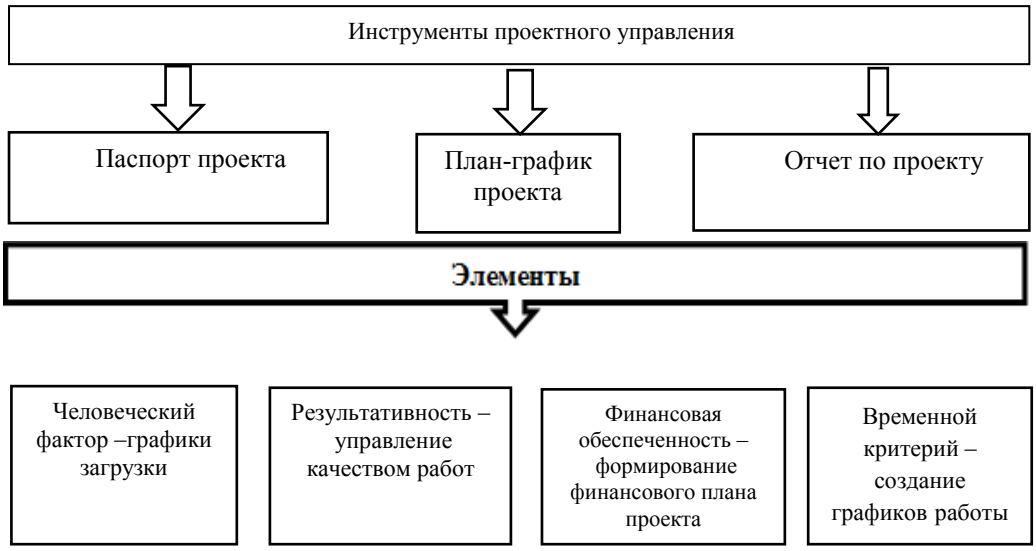


Рисунок 3 – Инструменты проектного управления
Figure 3 – Tools of Project Management

Среди факторов, определяющих метод управления немаловажным, бесспорно, является человеческий. Создание графиков загрузки работников позволит осуществлять контроль в этой сфере.[1] В настоящее время существует ряд спорных вопросов в области регионального управления по причине несовершенства управленческих приемов.

Применение системы проектного управления государством подразумевает рациональное использование средств на реализацию мероприятий, результативность применяемых мер, гибкость системы, т.е. способность изменяться во времени при изменении экономической, политической, социальной сред. Это способ борьбы с созданными масштабными, но неэффективными иерархическими организационными структурами, возможность принятия руководством оптимально подходящих ситуации адекватных решений[2].

[1] Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров // Профессиональное образование в современном мире. – 2014. – № 3(14). – С.103–109.
[2] Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами //Академия Ай-ти. – 2004. – С. 472.

Среди направлений, в которых следует вести работу для более успешного внедрения системы проектного менеджмента в государственную службу можно выделить следующие: необходимо повышать уровень знаний и навыков в сфере государственного менеджмента среди работников госслужбы; особого внимания требует система делопроизводства, т.к. чтобы структурировать работу, необходима документальная основа; обязательно нужно заниматься разработкой методических рекомендаций по проектному управлению; проектное управление должно проводиться в совокупности со стратегическим; при выборе проекта должны учитываться определенные критерии; четкое распределение обязанностей и назначение исполнителей в целях исключения усложнения процесса реализации проекта, дублирования функций; создание информационной базы, системы накопления опыта с целью применения в дальнейшем более успешных практик и исключения уже совершенных ошибок; крайне важен сбор статистических данных в области ведения проектного управления; особого внимания заслуживают социально значимые проекты; полезным будет привлечение экспертов со стороны для объективной оценки результативности реализуемых мероприятий; для того, чтобы была возможность внедрения инноваций в процесс государственного управления важно своевременно совершенствовать нормативно-правовую базу, регулирующую управление проектами.[1]

Для унификации создания социальных проектов разработаны шаблоны проектных документов разработки проекта и представление его на информационном портале: Шаблон 1 - Устав проекта; Шаблон 2 - Описание содержания проекта; Шаблон 3 - План управления проектом; Шаблон 4 - Запрос на изменение; Шаблон 5 - Протокол совещания; Шаблон 6 - Реестр рисков; Шаблон 7 - Отчет о статусе проекта; Шаблон 8 - Отчет по завершении проекта. Таким образом, проектное управление является инструментом достижения стратегических целей, хотя в настоящее время зачастую методы проектного управления применяются исключительно к отдельным проектам.

Библиография/References:

1. Апанасенко О.Н. Проектный менеджмент как современный инструмент управления // Экономика и социум. – 2015. – № 1 – 1(14). – С. 405 – 407.

2. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 383 с.

3. Битяков К.С. Интегральное управление рисками проектов // Машиностроитель. – 2016. – № 3. – С. 9 – 12.

4. Борисова О.А. Интегрированная система управления проектами // Сборник трудов «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием». – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2014. – С. 58 – 60.

5. Жихарев К.Л. Инструменты и модели проектного управления портфелем инноваций региона // Российский экономический интернет-журнал. – 2012. – № 1. – С.71 – 72.

6. Захарченко Е.А. Методологические основы формирования инновационной системы управления региональной экономикой // Новые технологии. – 2015. – № 4. – С. 83 – 88.

7. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Стратегическое управление государственными инновационными проектами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 2. – С. 72 – 76.

[1]Захарченко Е.А. Методологические основы формирования инновационной системы управления региональной экономикой //Новые технологии. – 2015. - №4. - С.83-88.

8. Зонов В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти // Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции. – М.: Фотохудожник, 2015. – С. 99 – 106.

9. Мирзоева С.М. Управление персоналом при организации проектного управления // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5 – 1 (58 – 1). – С. 542 – 544.

10. Ньюэлл Майкл В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. – М.: Кудиц-пресс, 2008.

11. Рассел Д. Арчибальд Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Академия Ай-ти, 2004.

12. Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Сборник трудов «Материалы «Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства». – М.: Научный консультант, 2015. – С.95–98.

13. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5 – 2 (46 – 2). – С. 509 – 515.

14. Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров // Профессиональное образование в современном мире. – 2014. – № 3 (14). – С. 103 – 109.

15. Том Де Марко Deadline. Роман об управлении проектами. – М.: Вершина, 2006.

16. Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 11(83). – С. 50.

17. Хелдман Ким Профессиональное управление проектами. – М.: Бином, 2005.

1. Apanasenko, O.N. (2015) Proektnyi menedzhment kak sovremennyi instrument upravleniia [Project management as a modern management tool] // Ekonomika i sotsium [Economy and Society]. – № 1 – 1(14). – P. 405 – 407. (In Russ.)

2. Balashov, A.I., Rogova, E.M., Tikhonova, M.V., Tkachenko, E.A. (2014) Upravlenie proektami [Project management]: uchebnik dlia bakalavrov. – M.: Iurait. – 383 p. (In Russ.)

3. Bitiakov, K.S. (2016) Integral'noe upravlenie riskami proektov [Integral risk management projects] // Mashinostroitel' [Mechanician]. – № 3. – P. 9 – 12. (In Russ.)

4. Borisova, O.A. (2014) Integrirovannaia sistema upravleniia proektami [Integrated Project Management System] // Sbornik trudov «Innovatsii v upravlenii regional'nym i otraslevym razvitiem». – Tiumen': Tiumenskii industrial'nyi universitet, 2014. – P. 58 – 60. (In Russ.)

5. Zhikharev, K.L. (2012) Instrumenty i modeli proektnogo upravleniia portfelem innovatsii regiona [Tools and models of innovation project portfolio management of the region] // Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal [Russian economic online journa]. – № 1. – P.71 – 72. (In Russ.)

6. Zakharchenko, E.A. (2015) Metodologicheskie osnovy formirovaniia innovatsionnoi sistemy upravleniia regional'noi ekonomikoi [Methodological bases of formation of regional innovation system of economic management] // Novye tekhnologii [New Technologies]. – № 4. – P. 83 – 88. (In Russ.)

7. Zolochevskaia, E.Iu., Krivosheeva, T.D. (2014) Strategicheskoe upravlenie gosudarstvennymi innovatsionnymi proektami [Strategic management of government innovation projects] // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS [Public and Municipal Administration Scientific notes]. – № 2. – P. 72 – 76. (In Russ.)

8. Zonov, V.L. (2015) Osobennosti vnedreniia proektnogo upravleniia regional'nym razvitiem v

organakh ispolnitel'noi vlasti [Features of the implementation of the project management of regional development in the executive branch] // Sbornik statei i tezisov dokladov XIX Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. – M.:Fotokhudozhnik. – P. 99 – 106. (In Russ.)

9. Mirzoeva, S.M. (2015) Upravlenie personalom pri organizatsii proektnogo upravleniia [Human Resource Management in the organization of project management] // Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and entrepreneurship]. – № 5 – 1 (58 – 1). – P. 542 – 544. (In Russ.)

10. N'iuell, Maikl V. (2008) Upravlenie proektami dlia professionalov. Rukovodstvo po podgotovke k sdache sertifikatsionnogo ekzamena [Project Management for professionals. Preparation Guide for passing the certification exam]. – M.: Kudits-press. (In Russ.)

11. Rassel, D. Archibal'd (2004) Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami [Management of high-tech programs and projects]. – M.: Akademiia Ai-ti. (In Russ.)

12. Starostina, M.V. (2015) Proektnoe upravlenie kak instrument povysheniia kachestva gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Project management as a tool to improve the quality of state and municipal management] // Sbornik trudov «Materialy «Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii kafedry «Ekonomika i organizatsiia proizvodstva». – M.: Nauchnyi konsul'tant. – P. 95–98. (In Russ.)

13. Suetin, S.N., Titov, S.A. (2014) Upravlenie portfelem proektov: strategicheskii uroven' proektnogo upravleniia [Project Portfolio Management: strategic level project management] // Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and entrepreneurship]. – №5 – 2 (46 – 2). – P. 509 – 515. (In Russ.)

14. Tolstova, I.E., Kaloshina, T.Iu. (2014) Proektnaia deiatel'nost' kak instrument monitoringa urovnia sformirovannosti professional'nykh kompetentsii upravlencheskikh kadrov [Project activities as a tool for monitoring the level of formation of professional competencies of managerial staff] // Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire [Professional education in the modern world]. – № 3 (14). – P.103 – 109. (In Russ.)

15. Tom, De Marko (2006) Deadline. Roman ob upravlenii proektami [Dedline. Novel about project management]. – M.: Vershina. (In Russ.)

16. Fomin, S.G. (2015) Riski ispol'zovaniia ierarkhicheskoi struktury rabot v proektnoi deiatel'nosti [The risks of using the hierarchical structure of works in design activity] // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal [Management of economic systems: scientific electronic journal]. – № 11(83). – P. 50. (In Russ.)

17. Kheldman, Kim (2005) Professional'noe upravlenie proektami [Professional project management]. – M.: Binom. (In Russ.)