УДК: 338.24:004.65 DOI: 10.22394/2071-2367-2017-12-5-59-68

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН

Притула О.Д., Ратковская И.А., Штрейс Д.С.[1]

Статья посвящена оценке возможности применения технологии блокчейн в рамках проектного управления с целью повышения эффективности межведомственного взаимодействия. Авторы выявили основные факторы, тормозящие внедрение проектного управления в органах исполнительной власти, и на основе обобщения опыта применения технологии блокчейн обозначили возможности оптимизации управления проектами в государственном секторе.

Ключевые слова: технология блокчейн, проектное управление, государственная программа, межведомственное взаимодействие, участники проектной деятельности, государственное управление, социальный эффект, экономическая эффективность.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTERAGENCY COOPERATION IN PROJECT MANAGEMENT WITH THE USE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGY

PRITULA O.D. – Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Department of Economics and Finance, Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Novgorod), e-mail: pritula.ok@gmail.com

RATKOVSKAYA I.A. – Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Department of Personnel Policy and Personnel Management, Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Novgorod), e-mail: ratkovski@yandex.ru

SHTREYS D.S. – Candidate of Historical Sciences, Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management, Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Novgorod), e-mail: shtden@yandex.ru

The article is devoted to assessing the possibility of using blockchain technology in the framework of project management in order to improve the efficiency of interagency cooperation. The authors identified the main factors hampering the implementation of project management in the executive branch and on the basis of generalization of experience in the use of blockchain technology, outlined opportunities for optimizing project management in the public sector.

Keywords*:* blockchain technology, project management, state program, interdepartmental interaction, stakeholders, public administration, social effect, economic efficiency.

Притула Оксана Дмитриевна — кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики и финансов, Новгородский филиал РАНХиГС, адрес: 173003, Россия, г. Великий Новгород, ул. Германа, д.31, e-mail: pritula.ok@gmail.com

Ратковская Ирина Александровна — кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой кадровой политики и управления персоналом, Новгородский филиал РАНХиГС, адрес: 173003, Россия, г. Великий Новгород, ул. Германа, д.31, e-mail: ratkovski@yandex.ru

Штрейс Денис Станиславович — кандидат исторических наук, доцент кафедры теории и практики управления, Новгородский филиал РАНХиГС, адрес: 173003, Россия, г. Великий Новгород, ул. Германа, д.31, e-mail: shtden@yandex.ru

В современных условиях на этапе внедрения проектного управления в государственном секторе осуществляется поиск оптимальных подходов и технологий в проектной деятельности.[1] Цель настоящей статьи – рассмотреть возможности применения технологии блокчейн при организации межведомственного взаимодействия в проектном управлении.

В первую очередь это возможность сочетания проектного управления с традиционными формами государственного управления, основанного на отраслевой специфике[2].

Одной из таких проблем, на решении которой хотелось бы остановиться в рамках данной статьи является проблема организации межведомственного взаимодействия в проектном управлении при реализации государственных программ. Так, в отчетах Счетной палаты РФ продолжает отмечаться, что «по-прежнему ответственность за координацию и исполнение госпрограмм возложена на отдельных главных распорядителей средств федерального бюджета, бюджетные ассигнования которых погружены по отраслевому принципу в ту или иную программу, а не на координатора программы, полномочия которого не определены»[3].

В своем интервью Председатель Счетной палаты РФ Татьяна Голикова отмечала, что «в 2014 году из 1704 показателей госпрограмм были исполнены 979. В 2015 году в госпрограммы включено более 2000 показателей, исполнено 1009. При этом по-прежнему высокая эффективность присваивалась отдельным госпрограммам при недостижении большого количества показателей. О чем это говорит? Прежде всего — о чрезмерности плановых показателей и невозможности их администрировать. Минэкономразвития самыми неэффективными назвало программы регионального развития. Причиной такого положения в значительной степени является то, что в эти госпрограммы собраны средства отраслевых ведомств, которые по-прежнему ими управляют, а ведомства в сфере региональной политики не могут эффективно координировать этот процесс»[4].

Таким образом, проекты в государственном управлении продолжают носить сугубо отраслевую специфику. Следовательно, при разработке, реализации и контроле исполнения государственных программ отсутствуют межведомственное взаимодействие и межотраслевая координация. Это не позволяет должным образом выявить приоритеты, определить цели и спрогнозировать результаты, а также в полной мере обосновать ресурсы, необходимые для достижения конкретных целевых показателей. Часто подобная практика приводит к дублированию одних и тех же мероприятий в рамках сразу нескольких программ, при этом зачастую с различными планируемыми результатами.

Опрос, проведенный среди государственных гражданских служащих Новгородской области с целью выявления факторов, тормозящих внедрение проектного управления в органах исполнительной власти, показал, что ключевыми проблемами выступают: неразвитая нормативно-правовая база[5], отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного

---

[1] Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. –Т.11. – № 4. – С. 203 – 213.

[2]Штрейс Д.С., Притула О.Д. Роль проектного подхода в формировании программной структуры органов исполнительной власти при реализации государственных программ на примере Новгородской области.

[3]Контроль реализации стратегических целей и приоритетов Российской Федерации, определенных программными документами органов государственной власти Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: http://audit.gov.ru/activities/annual_report/842/(дата обращения: 24.04.2016),[Электронный ресурс]. – URL: http://www.ach.gov.ru/activities/annual_report/896/

[4] Интервью Т. Голиковой [Электронный ресурс]. – URL: https://rns.online/interviews/Tatyana-Golikova-o-zaprose-na-sotsialnuyu-spravedlivost-2016-07-27/.

[5] Балашов А.Н., Мироненко Н.В., Холодов В.А., Борисов А.С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект// Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 117– 126.

управления, недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, противоречие функционального и проектного подходов, а также отсутствие межведомственной координации (рис. 1). При проведении опроса респондентам было предложено оценить значимость проблем, при этом наиболее существенным присваивался больший балл.

Среди указанных проблем одними из ключевых являются: отсутствие необходимых знаний и навыков (4,8), недостаточный уровень технологической поддержки (4,6) и отсутствие межведомственной координации в проектной деятельности (4,5). Первая проблема может быть решена посредством повышения квалификации государственных служащих[1] по программе «Проектное управление в системе органов государственной власти и органах местного самоуправления».

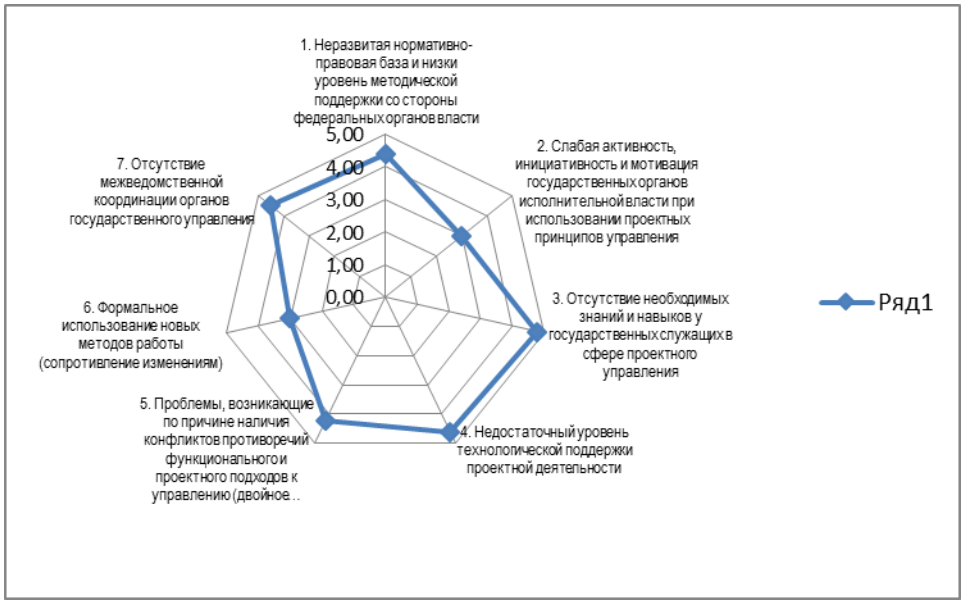


Рисунок 1 – Факторы, препятствующие внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Новгородской области

Figure 1– Factors impeding the introduction of project management in the executive branch of the Novgorod region

Вариантом решения второй и третьей проблем, связанных с недостаточным уровнем технологической поддержки проектной деятельности и противоречием функционального и проектного подходов, а также отсутствием межведомственной координации, могут служить государственные информационные системы[2].

[1] Самылов П.В. Пути решения методологических проблем проектного обучения: опыт Калужского филиала РАНХиГС // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2014. – № 3 (29). – С. 88 – 95.

[2] Леонова О.В., Крюкова О.А., Мироненко Н.В. Формирование регламента информационной системы «мониторинг результативности проектного управления» // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – Т. 5. – № 3. – С. 157–164.

Однако в условиях централизованной аккумуляции информации неизбежно будут возникать сложности. Во многом это обусловлено громоздкостью и негибкостью централизованной системы сбора информации, в то время как при реализации проектного управления, как правило, требуется оперативная реакция на постоянные изменения. В условиях довольно сложного взаимодействия участников проектной деятельности есть риск появления различного рода посредников, что в конечном итоге приводит к удорожанию конечного продукта.

В частности, можно привести пример ГАИС «Управление», операторами которой являются Минэкономразвития и Федеральное казначейство. По словам Председателя Счетной палаты РФ Татьяны Голиковой, «система должна содержать в себе достаточно большой объем ресурсов по многим составляющим деятельности органов власти, включая, например, мониторинг и контроль за достижением показателей майских указов Президента. Но когда мы обращаемся к этой информационной системе, мы не видим там соответствующей актуальной информации. 510 млн. рублей было потрачено на ее создание и модернизацию, порядка 341 млн. рублей тратится на ее эксплуатацию. Зачем такая информационная система, непонятно»[1]. Или, к примеру, ФГИС «Государственные программы», администратор – Минэкономразвития России. Расходы составили 50 млн. рублей. В результате использования ФГИС выявлены отсутствие полноты информации о госпрограммах, недостоверность данных, отсутствие интеграции с бюджетным процессом[2].

Альтернативным вариантом решения проблемы межведомственного взаимодействия может явиться построение организационной структуры органов государственного управления по программному принципу. Однако даже в этих условиях органы государственного управления сохранят свою отраслевую ведомственную специализацию, что может затруднить оперативную координацию в быстро меняющихся условиях.

Следовательно, возникает необходимость постоянной актуализации управленческой деятельности. Перспективным решением в современных условиях может стать организация управления с использованием технологии блокчейн (blockchain), т.е. хранение информации в распределенной базе данных. Так, в частности, автоматизированная информационная система проектной деятельности, при помощи которой будет осуществляться управление приоритетными проектами и взаимодействие между участниками проектной деятельности, может быть выстроена с использованием платформы, основанной на технологии блокчейн.

Современное информационное общество ждет от правительства простого, комфортного, быстрого и эффективного взаимодействия с гражданами. И на данный момент Россия в начале пути использования возможностей от освоения новых технологий.

Архитектура базы данных технологии блокчейн (рис. 2) исключает внесение изменений в уже записанный ранее блок, что гарантирует защищенность и достоверность всего ее содержимого. Помимо указанных преимуществ данная технология в сфере государственного управления позволит существенно снизить затраты на госаппарат посредством оптимизации межведомственного взаимодействия.

Следовательно, социальный эффект выражается в минимизации эгоистических факторов, что препятствует созданию коррупционных схем, подрывающих общественный интерес к участию в деятельности. Практическое применение технологии блокчейн стимулирует участников работать честно, так как правила применяются ко всем в равной степени, тем самым возникает новая форма социальной ответственности.

[1] Интервью Т. Голиковой [Электронный ресурс]. – URL: https://rns.online/interviews/Tatyana-Golikova-o-zaprose-na-sotsialnuyu-spravedlivost-2016-07-27.
[2] Там же.

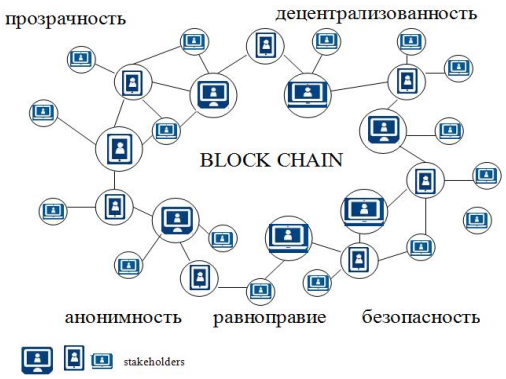


Рисунок 2 – Принципы и особенности технологии блокчейн
Figure 2– Principles and features of blockchain technology

Система организации распределенной базы данных блокчейн, как это было отмечено ранее, позволяет существенно оптимизировать издержки корпоративного и государственного управления и тем самым повысить эффективность деятельности (рис. 3).

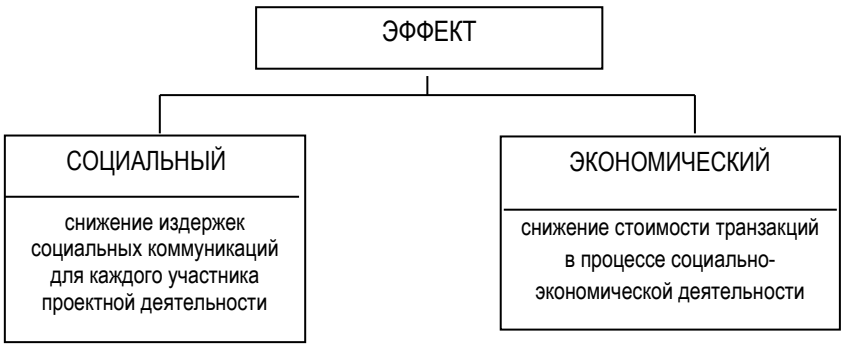


Рисунок 3 – Эффект, достигаемый при внедрении технологии блокчейн
Figure 3 – The effect achieved with the introduction of blockchain technology

Экономический эффект достигается посредством того, что транзакции, возникающие в процессе управленческой деятельности, будут менее затратными, так как исключаются пошлины и стоимость услуг посредников. При этом выпадающие доходы бюджета в результате отмены пошлин компенсируются за счет увеличения числа сделок. Помимо этого, можно говорить и о снижении трудозатрат, так как при использовании данной технологии существенно сокращается срок совершения сделки.

Условиями достижения эффективности применения технологии блокчейн в государственном управлении выступают:

- Обеспечение необходимой мощности. Технология требует высокого качества каналов связи, обеспечивающих хранение значительных объемов информации у всех участников процесса, а также их защиту.

- Решение проблемы, связанной с управлением ошибками, возникающими в процессе работы на блокчейне, а также преднамеренно сфабрикованными злоумышленниками. Основой действий во избежание таких прецедентов является наличие проработанной нормативной базы, регламентирующей практическое использование технологии блокчейн.

- Создание инфраструктуры для технологии блокчейн. Например, для осуществления госзакупок технология блокчейн является способом быстрого обмена информацией, быстрого заключения контрактов, быстрого урегулирования возникающих споров. Но для эффективной реализации государственных закупок должны появиться такие инфраструктурные элементы, как - торговые площадки, держатели реестра, электронные суды, объединенные общей сетью удостоверения каждой из транзакций. Это возможно при наличии серьезного юридического, экономического и технологического базисов.

- Аудируемость системы блокчейн в любой момент времени. Реализация данного условия требует наличия четкого регламента действий участника системыпри обнаружении ошибки. В регламенте должна содержаться информация: куда обращаться, как эту ошибку квалифицировать и как зафиксировать состояние контрактных обязательств, поставок и расчетов в той среде, которая была компрометирована.

Анализ условий эффективности применения технологии блокчейн в управлении позволяет сделать вывод, что без устойчивой юридической и технологической базы переход на данную технологию может и, скорее всего, приведет к отрицательному экономическому эффекту, а именно – финансовым убыткам, а также к отрицательному социальному эффекту, который будет выражен снижением или утратой доверия к этой информационной платформе.

В современном мире существует много примеров практического использования технологии блокчейн: «8% из 3000 опрошенных организаций в разных странах мира перешли на пилотную или реализационную стадию внедрения блокчейна, 25% в настоящее время изучают возможности реализации в предстоящие 12 месяцев. Среди них финансовые компании – 33%, правительственный сектор – 29%, здравоохранение – 27%[1]. В 2016 году технология блокчейн была признана одной из десяти самых перспективных технологий в мире. В настоящее время рынок распределенных технологий растет высокими темпами – выше 50% в год.

Технология блокчейн создает условия для повышения результативности реализации социально значимых государственных проектов в сфере здравоохранения, образования, стимулирования развития бизнеса, противодействия коррупции. Она может служить оптимальным вариантом при создании информационных баз, включающих ведение реестров, кадастров, документооборота, государственных и муниципальных закупок за счет создания децентрализованного цифрового реестра данных транзакций, позволяет создавать множество копий по принципу файлообмена. Копии баз данных с применением криптографии хранятся у всех участников транзакций. Таким образом, блокчейн делает процессы более прозрачными и безопасными, избавляет от посредников при подтверждении и регистрации транзакций.

Однако при внедрении в практику управления проектами технологии блокчейн неизменно будут появляться вопросы, на каких фазах жизненного цикла проекта, при каких процессах и в рамках каких функциональных областей целесообразнее всего выстраивать управление с использованием принципов блокчейн.

К числу ключевых проблем проектного управления следует отнести проблемы интеграции и координации деятельности. Во многом это связано с необходимостью согласования позиций большого количества участников в рамках того или иного проекта. К примеру, важно, чтобы внешний контроль со стороны общественности, заинтересованной в результатах проекта, мог

[1] Блокчейн — рождение новой экономики [Электронный ресурс]. –URL: http://tass.ru/pmef-2017/articles/4309321.

осуществляться непрерывно. С другой стороны, заказчику, в свою очередь, необходимо оперативно отслеживать ход реализации мероприятий проекта на всех его этапах в прямом режиме, учитывая изменения в планах и сетевых графиках. В случае отклонений это позволит более оперативно реагировать и обоснованно принимать решения по изменениям, когда возникает необходимость пролонгации сроков, корректировки плана, привлечения дополнительных ресурсов. При этом прозрачность использования ресурсов, в свою очередь, должна способствовать оптимизации управлениязатратами.

Обозначая необходимость интеграции в условиях реализации проектов в государственном секторе, нельзя обойти вниманием и проблему межведомственного взаимодействия, поскольку выгодоприобретателями от конечного продукта проекта, как правило, оказываются сразу несколько ведомств. При этом отраслевая система государственных органов исполнительной власти специализирована и разрозненна, что усложняет обмен информацией. Поэтому важно, чтобы информация для всех доверенных участников была открыта и доступна, что обеспечило бы большую заинтересованность в результатах. На это обстоятельство необходимо обратить внимание еще на этапе процесса инициации проекта и затем координировать работу в процессе планирования и исполнения проекта. Эти проблемы в рамках проектной деятельности, по нашему мнению, как раз могут быть решены с внедрением принципов блокчейн.

В сентябре 2017 года Росреестр совместно с Внешэкономбанком запускает в Новгородской области пилотный проект по внедрению в работу ведомства технологии блокчейн. По мнению министра экономического развития РФ М. Орешкина: «Система Росреестра стоит довольно дорого, и в том виде, в котором она сейчас существует, она бременем лежит на государстве. Она не всегда эффективная и быстрая. Это большие издержки и для населения, и для компаний. Поэтому Росреестр и стал пилотным направлением, где мы будем отрабатывать эту технологию…». При этом министр подчеркнул, что сейчас оформление таких сделок занимает «в лучшем случае» около 15 дней, а в результате нововведений сделка может совершаться одним днем, что существенно ускоряет все процессы в управлении, экономит время и ресурсы[1]. В частности, при разработке пилотного проекта по внедрению блокчейн в работу Росреестра за основу взят прототип, разработанный в Швеции.

Децентрализация формирования и ведения подобных систем, основанных на блокчейн-технологии, позволит придать защищенность, безопасность, прозрачность, а также повысит актуализацию информации, что, в свою очередь, принципиально изменит организацию государственного управления. С точки зрения управленческого процесса при организации проектной деятельности внедрение данных технологий также обеспечит гибкость и оперативность принимаемых решений. Кроме того, это позволит существенно снизить финансовые затраты и избежать появления посредников между участниками проектной деятельности.

Подтверждение данной точки зрения совпадает с мнением Председателя Внешэкономбанка С. Горькова, о том в настоящее время нет подходящей платформы для эффективного управления проектами, а блокчейн является хорошим фундаментом и качественной платформой.[2].

[1]Информационное агентство России ТАСС [Электронный ресурс]. – URL: http://tass.ru/ekonomika/4390763.
[2]Минздрав России запускает пилотный блокчейн-проект [Электронный ресурс]. – URL: https://coinspot.io/europe_and_russia/minzdrav-rossii-zapuskaet-pilotnyj-blokchejn-proekt/.

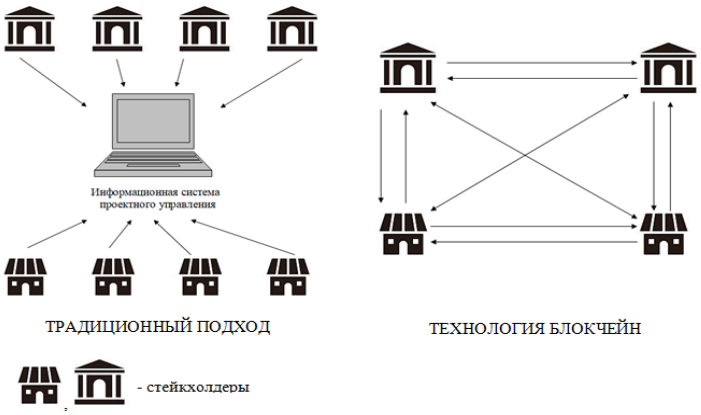


Рисунок 4 – Организация взаимодействия управленческой деятельности: традиционный подход, технология блокчейн

Figure 4 – Organization of management interaction: traditional approach, blockchain technology

Технология блокчейн повысит эффективность многих процессов в государственном управлении и тем самым позволит преодолеть издержки, связанные с громоздкостью и сложностью государственного аппарата. Посредством использования технологии блокчейн может быть решен целый ряд организационных проблем, с которыми участникам проектной деятельности приходится сталкиваться сегодня, в том числе проблему межотраслевой координации и коммуникации при проектном управлении в государственных органах исполнительной власти. Актуализированная, открытая, децентрализованная информационная система будет способствовать оптимизации участия и коммуникации различных ведомственных структур и иных заинтересованных сторон в проектном управлении на основе балансамежду удобством использования, простотой, стимулом, доверием и полномочиями. Это даст возможность сэкономить время, свести ошибки, связанные с человеческим фактором, к минимуму, избавиться от дублирующих процессов и работ, что, в свою очередь, приведет кповышению эффективности достижения результата и получения выгод от проектной деятельности в государственном секторе за счет улучшения межведомственного взаимодействия и устранения посредников. Но следует учитывать, что это потребует реорганизации существующих схем взаимодействия[1].

Таким образом, на современном этапе оптимальный выход в повышении эффективности межведомственного взаимодействия в рамках внедрения проектного управления видится в создании наряду с программной структурой органов государственного управления децентрализованной информационной системы с использованием технологии блокчейн, которая будет аккумулировать участников проектной деятельности. При этом необходимая в каждом конкретном случаекоординация может быть возложена на проектные офисы. Проектное управление в органах исполнительной власти может явиться одной из тех площадок, где можно будет в тестовом режиме запустить процессы с использованием технологии блокчейн применительно к государственному сектору.

[1] Дмитриева О.А. Технологии «единое окно» и «блокчейн» как пути совершенствования межведомственного информационно-технического взаимодействия//Таможенное дело. 2017. — № 3. – С. 18– 21.

Библиография/References:

1. Андреева А.В. Система маркетингового управления продвижением банковских продуктов на основе новых информационно-сетевых технологий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2016. – № 3. – С. 107–114.

2. Балашов А.Н., Мироненко Н.В., Холодов В.А., Борисов А.С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т.11. – № 4. – С. 117–– 126.

3. Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 203–– 213.

4. Дмитриева О.А. Технологии «единое окно» и «блокчейн» как пути совершенствования межведомственного информационно-технического взаимодействия // Таможенное дело. – 2017. – № 3. – С. 18– 21.

5. Контроль реализации стратегических целей и приоритетов Российской Федерации, определенных программными документами органов государственной власти Российской Федерации. – URL: http://audit.gov.ru/activities/annual_report/842/

6. Леонова О.В., Крюкова О.А., Мироненко Н.В. Формирование регламента информационной системы «мониторинг результативности проектного управления» // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – Т. 5. – № 3. – С. 157–164.

7. Минздрав России запускает пилотный блокчейн проект. – URL: https://coinspot.io/europe_and_russia/minzdrav-rossii-zapuskaet-pilotnyj-blokchejn-proekt/

8. Пояснительная записка к Отчету о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2016 году. – URL: http://www.ach.gov.ru/activities/annual_report/896/

9. Самылов П.В. Пути решения методологических проблем проектного обучения: опыт Калужского филиала РАНХиГС // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2014. – № 3 (29). – С. 88– 95.

10. Штрейс Д.С., Притула О.Д. Роль проектного подхода в формировании программной структуры органов исполнительной власти при реализации государственных программ на примере Новгородской области // Современные проблемы регионалистики. Сб-к по материалам II Мерцаловских чтений. В 2-х томах. Под редакцией П.А. Меркулова. – Орел, 2016. – С. 206–208.

1. Andreeva, A.V. (2016) Sistema marketingovogo upravleniia prodvizheniem bankovskikh produktov na osnove novykh informatsionno-setevykh tekhnologii [The system of marketing management of banking products promotion on a basis of new information and network technologies] // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS [State and municipal management scholar notes]. – № 3. – P. 107– 114. (In Russ.)

2. Balashov, A.N., Mironenko, N.V., Kholodov, V.A., Borisov, A.S. (2016) Normativno-pravovoe regulirovanie vnedreniia proektnogo upravleniia v sfere gosudarstvennogo upravleniia: regional'nyi aspekt [Normative and legal regulation of implementation of project management in the field of public administration: regional aspect] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 11. – № 4. – P. 117– 126. (In Russ.)

3. Griadunova, A.V., Kriukova, O.A., Leonova, O.V. (2016) Proektnyi menedzhment v sisteme gosudarstvennogo upravleniia: problemy primeneniia [The project management in the system of the state control: problems of application] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 11. – № 4. – P. 203– 213. (In Russ.)

4. Dmitrieva, O.A. (2017) Tekhnologii «edinoe okno» i «blokchein» kak puti sovershenstvovaniia mezhvedomstvennogo informatsionno-tekhnicheskogo vzaimodeistviia [Single-Window and Blockchain Technologies as Means for Improvement of Inter-Departmental Informational and Technical Interaction] // Tamozhennoe delo [Customs Affairs]. – № 3. – P. 18– 21. (In Russ.)

5. Kontrol' realizatsii strategicheskikh tselei i prioritetov Rossiiskoi Federatsii, opredelennykh programmnymi dokumentami organov gosudarstvennoi vlasti Rossiiskoi Federatsii [Control over the implementation of the strategic goals and priorities of the Russian Federation, defined by the program documents of the government authorities of the Russian Federation]. – URL: http://audit.gov.ru/activities/annual_report/842/ (In Russ.)

6. Leonova, O.V., Kriukova, O.A., Mironenko, N.V. (2016) Formirovanie reglamenta informatsionnoi sistemy «monitoring rezul'tativnosti proektnogo upravleniia» [Formation of regulations of information system "performance monitoring of project management"] // Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Journal of Public and Municipal Administration]. – T. 5. – № 3. – P. 157– 164. (In Russ.)

7. Minzdrav Rossii zapuskaet pilotnyi blokchein proekt [The Ministry of Health of Russia is launching a pilot block project]. – URL: https://coinspot.io/europe_and_russia/minzdrav-rossii-zapuskaet-pilotnyj-blokchejn-proekt/ (In Russ.)

8. Poiasnitel'naia zapiska k Otchetu o rabote Schetnoi palaty Rossiiskoi Federatsii v 2016 godu [Explanatory note to the Report on the work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2016]. – URL: http://www.ach.gov.ru/activities/annual_report/896/ (In Russ.)

9. Samylov, P.V. (2014) Puti resheniia metodologicheskikh problem proektnogo obucheniia: opyt Kaluzhskogo filiala RANKhiGS [Solutions of methodological problems of project learning (Based on materials of Kaluga branch RANEPA)] // Izvestiia Baltiiskoi gosudarstvennoi akademii rybopromyslovogo flota: psikhologo-pedagogicheskie nauki [Tidings of Baltic State Fishing Fleet Academy: psychological and pedagogical sciences]. – № 3 (29). – P. 88– 95. (In Russ.)

10. Shtreis, D.S., Pritula, O.D. (2016) Rol' proektnogo podkhoda v formirovanii programmnoi struktury organov ispolnitel'noi vlasti pri realizatsii gosudarstvennykh programm na primere Novgorodskoi oblasti [The role of the project approach in the formation of the program structure of executive bodies in the implementation of state programs on the example of the Novgorod region] // Sovremennye problemy regionalistiki [Modern problems of regional studies]. Sbornik po materialam II Mertsalovskikh chtenii. V 2-kh tomakh. Pod redaktsiei P.A. Merkulova. – Orel. – P. 206–208. (In Russ.)