

О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении

Яновский В. В.^{1, *}, Исаев А. П.¹, Нещерет А. К.¹

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация; *ianovski@mail.ru

РЕФЕРАТ

Отсутствие в рамках целевых программ (государственных, местных) проектного механизма, задающего конечный продукт, сроки его достижения с использованием установленных рамок бюджетного финансирования, вымывает суть этих программ. Часто они формальны и их выполнение сводится к реализации «мероприятий», целесообразность которых неочевидна. А сложные межведомственные проекты нередко «буксуют» из-за отсутствия должного уровня и качества коммуникаций вследствие отсутствия руководителя проекта со всей полнотой власти при его выполнении.

По-видимому, еще в большей степени актуально внедрение проектного подхода в органах местного самоуправления, где результат работы оценивается не только вышестоящими инстанциями и контролирующими органами, но и жителями территорий. В работе рассмотрены основные особенности применения принципов проектного управления в исполнительных органах государственной власти и управления, требуемые компетенции руководителя проектного офиса, ключевые роли и функции при внедрении проектного подхода.

Выполненный авторами анализ во многом пионерной практики Ленинградской области позволил выявить основные проблемы внедрения проектного управления и пути их преодоления для субъектов РФ, необходимые персональные и управленческие компетенции кадров, занимающихся проектным управлением. Оптимизировать сроки решения проектных задач позволит, как показано, внедрение разработанной в едином федеральном центре масштабной цифровой технологической трансформации для современных сервисов.

Ключевые слова: проектный подход, система, стратегия, компетенции, исполнительные органы государственной власти

About the Project Approach Implementation in Public Administration and Local Self-Government

Yanovskiy V. V.^{a, *}, Isaev A. P.^a, Nescheret A. K.^a

^aRussian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint-Petersburg, Russian Federation; ianovski@mail.ru

ABSTRACT

The absence within the framework of targeted programs (state, local) of a project mechanism defining the final product, the timing of its achievement using the established framework of budget financing, washes out the essence of these programs. Often they are formal and their implementation is reduced to the implementation of "measures", the feasibility of which is not obvious. And complex interdepartmental projects often "slip" due to the lack of proper level and quality of communications in its implementation by reason the project manager privation with parts of authority.

Apparently, the implementation of the project approach in local government bodies is even more relevant, where the result of the work is assessed not only by higher authorities and controlling bodies but also by real inhabitants. Our paper considers the main features of applying the project management principles in the executive bodies of public management and

the required competencies of the project office head, key roles and functions office employees when implementing the project approach.

The analysis carried out by the authors in many respects of the pioneering practice of the Leningrad Region made it possible to identify the main problems of the project management implementation and ways of overcoming them for the subjects of the Russian Federation, the necessary personal and managerial competencies of personnel involved in project management. The implementation of a large-scale digital technological transformation developed in a single federal center for modern services will allow optimizing the timing of the project task solutions, as was shown

Keywords: project approach, system, strategy, competence, executive bodies of state power

Введение

Мировой опыт показывает, что исполнительные органы государственной власти и управления (ИОГВ), не имеющие конкурентов в сфере своей деятельности, часто относятся к изменениям в действующих механизмах управления, внедрению новых с большой долей скепсиса, часто просто с недоверием. Между тем в современной российской экономике не обойтись без повышения эффективности деятельности органов государственной власти и управления в процессе достижения целей с минимизацией затрат ресурсов в установленное время. Актуальность внедрения проектного подхода для сферы государственного управления заложена в базовых целях его внедрения:

- достижение запланированных результатов в более короткие сроки;
- более эффективное использование ресурсов бюджетов всех уровней;
- рациональность и обоснованность принятия решений;
- повышение качества коммуникаций между ведомствами и их структурными подразделениями, ИОГВ с бизнес-структурами (Government Relations) на всех уровнях государственной власти;
- снижение уровня коррупции в стране.

Существуют известные особенности проектного подхода, присущие ИОГВ, в отличие от бизнес-структур: ограниченность финансового ресурса бюджетными рамками; подотчетность органам власти более высокого уровня; публичная отчетность, жесткий ведомственный исполнительский контроль, общественный контроль; ограниченное правовое поле деятельности, особенно в сфере конкурсных процедур; направленность, прежде всего, на социальный эффект.

Применение нового, более современного вида управленческой деятельности, организация Проектных офисов в регионах¹ способны дать заметный экономический эффект в виде улучшения качества и оперативности работ, повышения инвестиционной привлекательности государства в целом и его регионов, создания рабочих мест, роста ВВП.

Другой положительной стороной внедрения проектного подхода в ИОГВ является повышение действенности и открытости органов государственной власти и управления, формирование благоприятной хозяйственно-административной среды, рост числа интеллектуальных инвестиций, в том числе глобальных — в лицензии, научно-технические разработки, в подготовку специалистов [3]. В частности, за счет снижения административных барьеров для малого и среднего бизнеса и повышения уровня инвестиционной привлекательности территории.

¹ Поручение Президента Российской Федерации от 14 июля 2015 г. № Пр-13661 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/50024> (дата обращения: 18.02.2018).

1. Особенности применения принципов проектного управления в исполнительных государственных органах власти и управления

Государственной программой является документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития¹. В сфере проектного управления на федеральном уровне в настоящий момент принят ряд документов:

- Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утверждает План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 гг.);
- Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

Согласно постановлению № 1050 проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, а программа — комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости. Как видно, определение государственной программы в № 172-ФЗ и определение проекта в постановлении Правительства РФ № 1050 схожи по своей сути, что подтверждает основную идею проектного управления применительно к государственному сектору: проект есть продукт декомпозиции мероприятий программ, а программа есть набор проектов. Фактически начат переход к эффективному менеджменту на оперативном и операционном уровне управления с целью более результативной, продуманной и рациональной реализации государственных программ.

Внедрение проектного подхода (проектного менеджмента) в органах власти по всей стране само по себе является крупномасштабным проектом. Исходя из анализа методических рекомендаций АСИ², его реализацию можно разделить на этапы: организационный (формирование системы, распределение функций); методологический (разработка положений, регламентов и другой документации); технологический (создание общей для всех ОИВ информационной системы); обучающий (оценка и утверждение компетенций, обучение специалистов).

Все проекты в органах власти (государственной или муниципальной) подразделяются на три вида.

¹ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Система ГАРАНТ. URL: <http://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 19.02.2018).

² 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. (дата обращения: 19.02.2018).

1. Приоритетные (ключевые инициативы, контролируемые лично руководителем органа).
2. Внутренние (реализуются подразделениями ИОГВ).
3. Внешние (внедряются внешними организациями под контролем органа власти).

Сегодня остается серьезной проблемой недостаточный уровень эффективности деятельности ИОГВ. Множество согласований и колоссальный объем документооборота направлены не столько на созидательный процесс реализации конкретного проекта и достижение результата, как на взаимное снятие разногласий — государственные и муниципальные служащие вовлечены в выполнение потока поручений и заданий, и у них просто нет возможности для стратегического взгляда на результаты работы.

В государственной сфере управления для повышения эффективности управления проектной деятельностью необходимо отличать процесс от проекта. Например, если отсутствует опыт проведения тендеров, то организация конкурсных торгов на поставку товаров или оказание услуг — проект. А проект состоит из взаимосвязанных и последовательных процессов.

Проекты, которые дублируют текущую, оперативную деятельность, формируют дополнительную нагрузку, дублирование функций, рост отчетности¹. Именно потому для государственных органов власти и управления, в чью сферу деятельности входит множество функций, целей и задач, важно определять границу между проектной и процессной деятельностью [1].

При внедрении проектного управления применяются Национальные стандарты ГОСТ Р 54869-71-2011, а также специализированные инструменты для планирования — компьютерные программы MS Project, SpiderProject, Primavera и другие. Чтобы организовать работу на разных уровнях, в ОИВ федеральных и регионов создаются проектные офисы (базовые, управленческие или стратегические)². В большинстве реализуемых проектов существует значительная региональная составляющая, и для успешной реализации задач требуется хорошая работа региональных проектных офисов и действующая система управления проектами, которая соответствовала бы решаемым вопросам. В проектные офисы включаются взаимодействующие между собой кураторы от команд заказчика и исполнителя и, соответственно, отраслевые и проектные менеджеры.

Офисы выполняют следующие функции: участвуют в формировании целей и индикаторов выполнения замысла; готовят документацию и календарный план; обеспечивают руководство портфелями проектов, координируют усилия разных исполнителей, разрешают проблемные вопросы; выявляют и оценивают риски, оперативно реагируют на них; контролируют выполнение процессов на всех этапах и соответствие их стандартам; обеспечивают контрактную деятельность, принимают результаты деятельности; отвечают за документооборот и подготовку отчетности.

В качестве яркого примера рассмотрим переход на проектное управление в Правительстве Ленинградской области, который был фактически пионерным для субъектов РФ. Он был начат в 2015 г., спустя год организован центральный проектный офис, выбрана оптимальная концепция проектной логики, началась реализация первых проектов. В Ленинградской области (ЛО) в деятельности ОИГВ к проектным направлениям относятся проекты, обеспечивающие реализацию стратегии социаль-

¹ Изменение культуры управления государством — главная цель проектного управления. Сайт Открытого правительства [Электронный ресурс]. URL: http://open.gov.ru/events/5516583/?sphrase_id=263211 (дата обращения: 18.02.2018).

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утверждает План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 гг.) [Электронный ресурс]. URL: <http://rulaws.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-15.10.2016-N-2165-r/> (дата обращения: 19.02.2018).

но-экономического развития, проекты, входящие в перечень приоритетных федеральных направлений, проекты по улучшению инвестиционного климата¹.

Система проектного управления в ОИГВ ЛО представлена ключевыми ролями.

1. Заказчик проекта — формулирует требования к результатам проекта и использует полученные результаты проекта.
2. Куратор проекта (заместители Председателя Правительства ЛО, председатели комитетов) — осуществляет управленческий надзор, обеспечивает проект ресурсами, решает вопросы за пределами компетенции руководителя проекта по его представлению.
3. Руководители проектов (должностное лицо ОИВ ЛО) в функциональных подразделениях — осуществляют операционное управление проектом и несут ответственность за достижение поставленных целей и результатов проекта.
4. Координатор проекта. Отвечает за соответствие проекта проектной логике и разработанной методологии проектного управления.

Проектный офис осуществляет: методологическое сопровождение реализуемых проектов, координацию проектной деятельности, контроль за реализацией проектов, координацию обучения членов команд проектов, внедрение, поддержку и развитие ИСУП. Проект по внедрению системы проектного управления в Правительстве Ленобласти успешно завершен. Отчет по 2-му этапу проекта (1-й этап был завершен в мае 2017 г.) официально утвержден 5 февраля 2018 г. Внедрены все основные элементы:

- разработаны и утверждены все регламенты по проектной деятельности;
- сформирован и реализуется портфель из 54 проектов (10 проектов уже успешно реализованы);
- сформирована оргштатная структура в виде департамента;
- запущена в пилотном режиме информационная система по управлению проектами (ИСУП);
- разработана и утверждена система мотивации за проекты и уже выплачены первые премии за успешную реализацию проектов;
- в постоянном режиме идет развитие проектной культуры (обучение и сертификация сотрудников — обучены уже сотни сотрудников);
- определен победитель конкурса «Проектный Олимп 2017» в специальной номинации АСИ, посвященной эффективности работы региональных управленческих команд по улучшению инвестиционного климата.

Занято 1-е место в основной номинации АСИ «Системы управления проектной деятельностью» — сертификат, подтверждающий, что система управления проектной деятельностью соответствует российским и международным стандартам по модели ISO-PM. Система проектов Ленинградской области связана с достижением стратегических целей развития области до 2030 г. при планировании «сверху вниз».

2. Внедрение принципов проектного управления: проблемы и направления их преодоления

Активная работа по внедрению проектного управления в органах госвласти началась с выхода Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050². И сра-

¹ Правительство Ленинградской области. Постановление от 16 мая 2017 г. № 164 «Об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ленинградской области» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/441810506> (дата обращения: 19.02.2018).

² Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAYl5z72sYl1aVTs.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).

зу возник вопрос о необходимости взаимосвязи приоритетных проектов и государственных программ. Госпрограммы теперь делятся на две части: проектную и процессную, которая, в свою очередь, состоит из ведомственных целевых программ. И если на федеральном уровне проекты только начали интегрировать в госпрограммы, 27 субъектов РФ либо включают проекты в госпрограммы в качестве структурных элементов (подпрограммы, основные мероприятия, мероприятия), либо аналитически указывают, что соответствующие проекты реализуются и финансируются в рамках госпрограмм [2].

Постановлением № 1242 уточнены требования к целям госпрограммы (теперь их будет не более пяти, все они будут конкретными и позволят сфокусироваться на их достижении)¹. Введено требование о необходимости ранжирования проектов и ведомственных целевых программ, в результате чего будут выбраны действительно эффективные инструменты реализации, и иные требования, направленные на повышение гибкости управления госпрограммами. К сожалению, положения данного постановления в полной мере не решают ряд существенных вопросов, например, внедрения упрощенного порядка согласования пилотных программ, увязки региональных госпрограмм с федеральными, расширения полномочий ответственных исполнителей и т. д. Решение данных вопросов прорабатывается на федеральном уровне. В противном случае может возникнуть риск, что и новый формат госпрограмм приведет к формальному документу, который федеральные органы исполнительной власти должны будут сделать лишь «для галочки» и возвращаться к нему при необходимости формирования такого же формального отчета.

Сложности при введении в деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления принципов проектного менеджмента возникают чаще всего по причине недостаточной гибкости и бюрократической зарегулированности государственных структур «незыблемыми регламентами», отсутствия должным образом подготовленных специалистов и сопротивления любым изменениям со стороны части работников на всех уровнях. Обозначим конкретнее существующие проблемы:

- бюрократия и ориентированность на соблюдение всех необходимых формальных процессов, а не на достижение конечного результата;
- непонимание и нежелание изменений, иницилируемых применением проектного управления;
- неумение прогнозировать и работать на упреждение, проблемы начинают решаться только после их возникновения;
- концентрация полномочий, приводящая к преимущественно авторитарному стилю руководства, что подавляет инициативу сотрудников;
- недостаточная компетенция персонала для работы по замыслам и их отрицательная мотивация (дополнительная нагрузка часто без материального стимулирования).

Чтобы преодолеть инерцию управленцев старой формации и модернизировать структуры госсектора и местного самоуправления, необходимо особое внимание уделить следующим направлениям деятельности:

- 1) постоянное обучение сотрудников, как руководящего, так и рядового звена в направлении повышения конкретных компетенций для решения определенных профессиональных задач;
- 2) сертифицировать персонал по современным управленческим стандартам;

¹ Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. № 124 «О применении механизма проектного управления при формировании и реализации отдельных государственных программ» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/4Ue0BsRwAAhG1zB00h9k3NhxuANaUiXA.pdf> (дата обращения: 19.02.2018).

- 3) повысить мотивацию работников (материальную и моральную) по результатам личной эффективности и общей успешности начинания, организовать обратную связь исполнителей с менеджерами;
- 4) при внедрении принципов проектного управления в организации продвигаться от осуществления простых инициатив к сложным многокомпонентным начинаниям;
- 5) результаты каждого этапа фиксировать, определять его недостатки и выгоды, вносить необходимые изменения в паспорт и снова фиксировать;
- 6) поддерживать целостность инициативы по всем направлениям работ (от инициации до приемки и заключительного отчета).

Чтобы не допустить срыва сроков и некачественного выполнения работ, целесообразно в первое время привлекать к управлению государственными инициативами опытных менеджеров с опытом успешной реализации проектов на условиях аутсорсинга. А для приобретения навыков в команду включать специалистов ИОГВ. Начинать лучше всего с внедрения пилотных проектов с последующим анализом результатов и распространением полученного опыта на другие проекты.

3. Кадры и компетенции для проектного подхода

Чтобы наиболее эффективно и безболезненно внедрить новые управленческие технологии, обеспечить синхронизацию различных инструментов, координацию и гармонизацию нормативно-правового регулирования, необходимы квалифицированные кадры. Для обучения управленческих команд региональных проектных офисов необходимо обучение формальным и коммуникационным навыкам. Первое легко оценить и оттестировать, эффективность второго направления покажет практика. Важную роль в работе с кадрами играет мотивация, при этом мотивация — не всегда деньги, большое значение имеет аттестация, присвоение соответствующей квалификационной степени.

В соответствии с постановлением Правительства № 1050 с 2017 г. проводится оценка квалификации в сфере проектного управления сотрудников ИОГВ — ответственных исполнителей и соисполнителей приоритетных проектов и программ. В частности, все государственные гражданские служащие и сотрудники институтов развития, которые претендуют на участие в реализации приоритетных проектов и программ в качестве старших должностных лиц, руководителей, администраторов проектов и программ и руководителей рабочих органов проектов и программ, должны подтвердить соответствие требованиям к уровню квалификации в сфере проектного управления.

Оценку квалификации проводит Центр проектного менеджмента РАНХиГС, г. Москва. В рамках оценки квалификации участники проектной деятельности подтверждают уровень владения методологией проектного управления и соответствующие персональные и управленческие компетенции, включая стратегическое мышление, лидерство, принятие управленческих решений, командное взаимодействие, гибкость и готовность к изменениям, персональную эффективность. Управление компетенциями участников проектной деятельности осуществляется для формирования у персонала необходимых навыков и знаний, а также для развития проектной культуры в организации.

Заключение

Главная цель проектного управления — радикальное изменение культуры управления государством. По оценке Агентства стратегических инициатив (АСИ) в 2016 г. проектные офисы созданы в 74 субъектах РФ. Одна из острых нерешенных проблем

при внедрении проектного подхода в государственном управлении — это необходимость установления степени ответственности за неисполнение проектов. Необходимо также нормативное закрепление возможности корректировки целей, задач и, при необходимости, тактики проекта при подключении к нему новых партнеров.

Анализ практики внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти позволил выделить основные проблемы.

1. Отсутствие унификации проектных документов и нормативно заданных распределений полномочий между проектными офисами и субъектами государственного и муниципального управления, дублирование выполняемых задач и функций.
2. Наличие бюрократического мышления управленческих кадров, направленного на исполнение поручений, необходимость формирования нового мышления управленческих кадров, связанного с достижением конкретного измеримого результата в установленные сроки, заинтересованностью в изменениях, инновационных методах управления.
3. Недостаточное для страны количество специалистов, обладающих компетенциями в области проектного управления.
4. Отсутствие связи во многих проектах между стратегированием и проектной деятельностью. Рассматриваемые проекты часто не направлены напрямую на задачи социально-экономического развития.
5. Отсутствие базы данных (знаний) лучших практик проектного управления в ИОГВ.

Оптимизировать сроки решения проектных задач и повысить эффективность коммуникаций участников проекта, мы считаем, позволит повсеместное внедрение в процесс становления проектного подхода разработанной в едином федеральном центре государственного управления масштабной цифровой технологической трансформации для современных электронных сервисов. Главные цели цифровой трансформации — повышение скорости принятия решений, увеличение вариативности процессов в зависимости от потребностей и особенностей клиента, снижение количества вовлеченных в процесс участников.

В проектном управлении важна коммуникация, взаимодействие людей и полноценная работа в реальных проектных командах, что дает максимальный эффект с точки зрения развития навыков и необходимых поведенческих практик. Не уменьшая роль обучения как такового, мы подчеркиваем важность предложения Минэкономразвития России — найти оптимальный баланс между посещением образовательных курсов и on-job обучением в рамках вовлечения в приоритетные и ведомственные проекты.

Обозначим серьезную проблему, которую нужно решать безотлагательно на федеральном уровне. Высокие темпы внедрения проектного подхода в государственном управлении на всех уровнях формируют все больше потребностей в квалифицированном человеке, который лично отвечает за проектную деятельность. Такой человек — руководитель проектного офиса. Поскольку это новая для многих роль, ей никто не учит. Именно руководитель проектного офиса выстраивает проектный подход в государственном управлении, обеспечивает контроль за проектами, обеспечивает эффективность коммуникаций всех участников проектной деятельности, обеспечивает проекты ресурсами, решает проектные проблемы и др. А самое главное — приводит проекты к успешному завершению.

В заключение отметим, что для успеха руководителю проектного офиса нужно обладать, по нашему мнению, набором компетенций и навыков в таких основных предметных областях, как: управление проектами и программами, стратегирование, системный анализ бизнес-процессов, кризис-менеджмент, ведение деловых переговоров, эффективные GR-коммуникации, аналитическая работа с использованием больших объемов данных, конфликт-менеджмент.

Литература

1. *Васильев А. И., Прокофьев С. Е.* Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. № 4. С. 44–52.
2. *Горовая Т. В.* Интеграция проектов в госпрограммы: обзор регионального опыта // Электронный журнал «Бюджет.Ру» 27.12.2017, URL: http://bujet.ru/article/334273.php?sphrase_id=
3. *Яновский В. В.* Организационно-экономический механизм управления инновационной активностью в регионе // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 16 (109). С. 34–42.

Об авторах

Яновский Валерий Витальевич, профессор кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук; ianovski@mail.ru

Исаев Алексей Петрович, декан факультета экономики и финансов, профессор кафедры менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор исторических наук; isaev-ap@sziu.ranepa.ru

Нешчерет Александр Карлович, заведующий кафедрой менеджмента Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, профессор; neshcheret-ak@sziu.ranepa.ru

References

1. Vasiliev A. I., Prokofiev S. E. Organization of project management in public authorities // Administrative Sciences [Upravlencheskie nauki]. 2016. N 4. P. 44–52 (In rus)
2. Gorovaya T. V. Integration of projects into state programs: review of regional experience // Electronic journal «Budget.Ru» 27.12.2017. URL: http://bujet.ru/article/334273.php?sphrase_id=4839092 (In rus)
3. Yanovskiy V. V. Organizational-economic mechanism of innovation activity management in the region // Regional economy: theory and practice [Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika]. 2009. N 16 (109). P. 34–42. (In rus)

About the author:

Valery V. Yanovskiy, Professor of the Chair of Management of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Sciences (Economy); ianovski@mail.ru

Alexey P. Isaev, Dean of Faculty of Economy and Finance, Professor of the Chair of Management of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (History); isaev-ap@sziu.ranepa.ru

Alexandr K. Neshcheret, Head of the Chair of Management of North-West institute of management of RANEPa (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Professor; neshcheret-ak@sziu.ranepa.ru