

**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В  
ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ПОСТСОВЕТСКИХ СТРАН**  
**PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE  
GOVERNMENT SECTOR OF THE POST-SOVIET COUNTRIES**

УДК 338.28

**Исенова Гульнара,**  
*докторант PhD*  
*Университета Адам/БФЭА*  
*г. Бишкек, Кыргызская Республика*  
*e-mail: gulnarai@inbox.ru*

**Аннотация:** Проектное управление в государственном секторе уже перестало считаться новой парадигмой управления. Во многих странах управление проектами является одним из инструментов, позволяющих эффективно реализовать социально-значимые крупномасштабные инфраструктурные проекты в условиях ограниченности ресурсов и подотчетности обществу. В статье исследуются проблемы внедрения проектного управления в государственном секторе постсоветских стран, а также предлагаются пути для широкомасштабного распространения методов проектного управления в разработке, реализации и оценке государственных и региональных программ.

**Ключевые слова:** проект, проектный офис, проектное управление, метод.

**Abstract:** Project management in the government sector has stopped being new management paradigm. Project management to many countries is one of the instruments, serving for effective implementation of the socially important large infrastructure projects in the environment of the resources limitedness and accountability to society. The article is focused on the issues of introducing the project management to the government sector in post-soviet countries, as well as the ways of expanding the project management methods to the development, implementation and evaluation of national and regional programs.

**Keywords:** project, project office, project committee, project management.

Почти десять лет назад наряду с технологическими революциями в мире произошло несколько управленческих революций, суть которых – внедрение в систему государственного управления инструментов и методов корпоративного управления.

Административные преобразования, охватившие все развитые страны, были направлены на выполнение задач нового государственного управления NewPublicManagement (далее -NPM):

- исполнять государственные функции с ориентацией на клиента;
- использовать механизмы управления по результатам;
- стремиться к экономии бюджетных ресурсов;
- проводить децентрализацию и делегирование части властных полномочий с целью высвобождения ресурсов и повышения качества самоуправления;
- модернизировать стиль работы органов власти и формировать корпоративную культуру;
- сокращать избыточные, дублирующие и неэффективные функции структурных элементов;
- усилить конкуренцию в сфере оказания услуг и исполнения полномочий в государственном секторе [1].

Одновременно граждане предъявляют высокие требования к государству: оно должно быть «гибким», привлекательным для «клиентов» и «разумным» при трате денег, как любая коммерческая компания.

До недавнего времени в постсоветских странах термин «проект» использовался преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о документации по строительству сооружений или зданий. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко.

Проект по PMI ((Project Management Institute)<sup>1</sup> – «это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики отличные от других предприятий; это предпринимаемое в целях успешных изменений усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения» [2].

Английская Ассоциация проект-менеджеров<sup>2</sup> указывает, что проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. Проектное управление представляет собой уникальную совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения [2].

Австралийский институт проектного управления<sup>3</sup> определяет проект как уникальную совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания,

---

<sup>1</sup> Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) — всемирная некоммерческая профессиональная организация по управлению проектами, [https://ru.wikipedia.org/wiki/ Институт\\_управления\\_проектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/Институт_управления_проектами)

<sup>2</sup> [www.pmphelp.net](http://www.pmphelp.net) > Главная > Глоссарий управления проектами

<sup>3</sup> Мультипроектное управление и системы проектного управления, учебное пособие/ А. О. Вылегжанина, - М.- Берлин: Директ-Медиа, 2015, стр.6.

предназначенных для успешного достижения общей цели [2] .

Немецкая национальная организация по стандартизации<sup>4</sup> определяет проект как «предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например:

- задание цели;
- временные, финансовые, людские и другие ограничения;
- разграничения от других намерений;
- специфическая для проекта организация его осуществления».

В соответствии со стандартами ISO (International Organization for Standardization) проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам [2].

Таким образом, понятие «проект» является комплексным, объединяющим разнообразные виды деятельности с общими признаками:

- направленность на достижение уникальных целей и конкретных результатов;
- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом.

Государственное управление, как принято считать, – это административная деятельность, в процессе которой не создается уникальный продукт или уникальная организация. Традиционно государственный орган использует для достижения своих целей операционный менеджмент, который предполагает одинаковое выполнение операций по набору стандартных схем.

Главное отличие операционного и проектного менеджмента совсем не в продукте, а в том, как осуществляется управление. Мощностъ проектного менеджмента в том, что это управление неорганизованным набором задач и действий, т. е. произвольными и сложными комбинациями операций, которые все время образуют новые комбинации, либо ввиду той самой уникальности продукта (государственной услуги), либо ввиду просто вариативности стандартных изделий (государственных услуг), либо ввиду сильных рисков, влияющих на изготовление стандартных изделий (государственных услуг). Тут как раз операционный менеджмент бессилен, он в таких условиях работать не способен [3].

Управление проектами обеспечивает решение задач, поставленных перед преобразованиями в логике NPM. Более того, проекты способствуют претворению в жизнь его ключевых идей по переходу от рациональной бюрократии М. Вебера к моделям корпоративного управления [4].

Качественное и своевременное выполнение поставленных задач, эффективность совместной деятельности различных подразделений, соблюдение высокого уровня дисциплины – все это цели нового механизма мотивации государственных служащих, достичь которые возможно в ходе внедрения проектного подхода.

Опыт зарубежных стран показывает — где создается проектно-ориентированное общество, там достигаются самые впечатляющие результаты.

К примеру, в Канаде с 2007 года контроль со стороны государства за процессом разработки природных ресурсов возложен на Офис управления крупными государственными проектами. В Сингапуре создан Центр управления государственными проектами Министерства финансов. В Великобритании стратегия управления проектами является одним из ключевых приоритетов политики любого правительства, начиная с М. Тэтчер. Контроль финансирования приоритетных проектов осуществляет Центр крупных проектов, а одобрение или наложение запрета расходования бюджетных средств - Совет по оценке крупных проектов.

Сегодня практически каждый чиновник правительства США использует на своем персональном компьютере программные средства управления проектами. Для повышения

---

<sup>4</sup> Т Мультипроектное управление и системы проектного управления, учебное пособие/ А. О. Вылегжанина, - М.- Берлин: Директ-Медиа, 2015, стр.6.

эффективности межведомственного взаимодействия проектный подход успешно применяется во Франции. Система управления портфелями проектов на государственном уровне построена в Катаре. Если обратиться к последнему опыту зарубежных стран, то по данным издания Project Finance, глобальные проблемы, касающиеся изменения климата привели к повышению активности в использовании проектного финансирования в Европе и Северной Америке в энергетической отрасли. Правительственные программы стимулирования экономики, в частности, целенаправленные усилия по стимулированию инвестиций в возобновляемые источники энергии и другие формы низкоуглеродистой энергетики, привели к увеличению проектного финансирования и в Европейском Союзе, который поставил перед собой амбициозную цель: к 2020 году иметь 20% энергии из возобновляемых источников энергии [5].

В Германии примерами инвестиционных проектов, реализуемых на основе проектного менеджмента и проектного финансирования в 2015 году, являются IT-проекты для федеральных Вооруженных Сил, проекты в сфере государственных услуг в отношении больниц, тюрем, школьных зданий и тому подобное. Также на основе проектного финансирования планируется реализовать реконструкцию автомагистрали А1 между Гамбургом и Бременом. В 2016 году для Германии актуальными являются альтернативные энергетические проекты, такие как ветряные парки «Nordsee One», «Nordergründe» и «Butendiek»; развитие автобана А7, строительство газораспределительных систем.

Наиболее интересными в 2014 – 2015 гг. инвестиционными проектами, реализуемыми на основе проектного финансирования в **Италии**, были: финансирование строительства линии метро во Флоренции и финансирование расширения и эксплуатации аэропорта «Фонтанаросса» («Fontanarossa») в Катании (Сицилия). Примером среднесрочных инвестиционных проектов является строительство пятой линии метро в Милане.

В **Японии** одним из наиболее значимых проектов, реализуемых на основе проектного менеджмента, является расширение пассажирского терминала Международного аэропорта Токио (Ханэда). Проект по использованию солнечной энергии (230 мегаватт мощности, с кредитом на сумму JPY90 млрд., и эксплуатация которого начнется в 2019 году) — один из крупнейших энергетических проектов. Кроме того, японская корпорация «Сумитомо» ищет возможности долевого участия в европейских проектах использования ветровой энергии. За счет новой программы стимулирования экономики к 2045 году правительство намерено запустить ветку поездов на магнитной подушке между Токио и Осакой.

Одним из ключевых проектов в **Бразилии** является строительство трубопровода для транспортировки этанола из центрально-западного региона страны к центрам потребления на юго-востоке. Проект обеспечит более надежную и менее затратную по сравнению с автомобильной транспортировкой этого продукта.

В **Испании** на основе проектного менеджмента реализуется строительство дороги Гериага – Элоррио в Бискайя, платных автомагистралей АП-1/АП-8 и ГИ-632, строительство метро, железнодорожной инфраструктуры. Осуществляются проекты в области переработки отходов, в частности, строительство нескольких мусороперерабатывающих заводов. Отдельно, необходимо отметить участие Испании в международных проектах, таких как: строительство тепловой электростанции в Перу, нефтехимического завода в Саудовской Аравии, финансирование строительства и эксплуатации ветроэлектростанции в Мальдонадо (Уругвай).

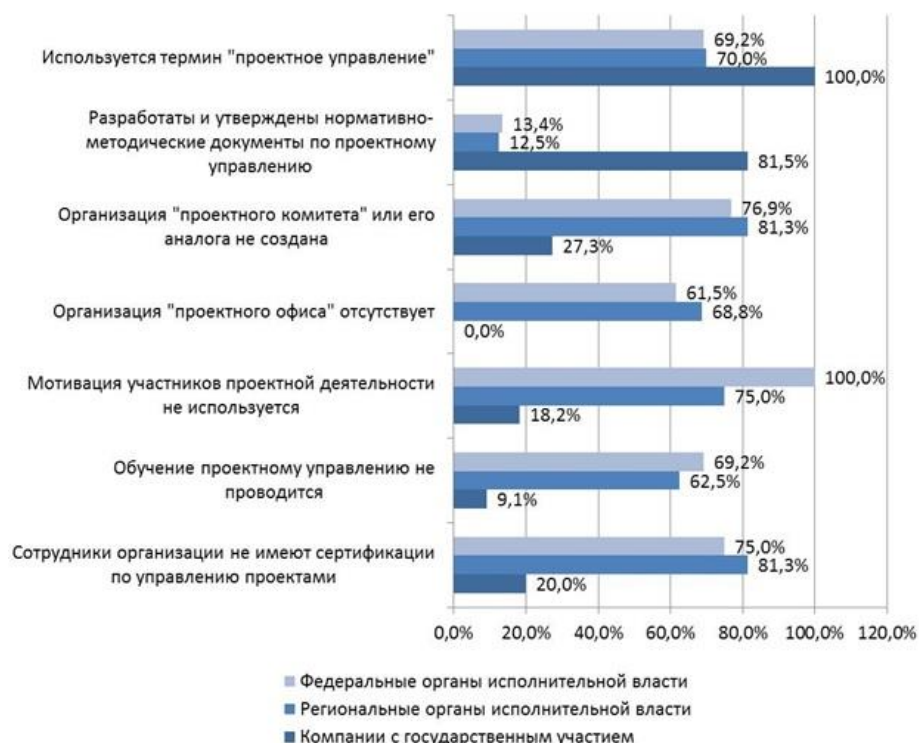
Масштабность применения проектного подхода и неугасающий интерес к нему в странах с системами нового государственного управления делают актуальными для исследователей ряд вопросов. Существуют ли ограничения по применению проектного подхода в системе управления государством? Открывает ли проектный менеджмент перед органами власти новые возможности? Почему госсектор постсоветских стран не спешит внедрять проектное управление?

Надо отметить, что наиболее динамично и быстро внедряется проектный подход в государственном секторе России, где к концу 2016 года на основе международного стандарта ИСО

21500: 2012 создана практически вся правовая база. И, тем не менее, внедрение новых технологий управления идет медленно.

Интересен проведенный Минэкономразвития России в 2016 году сравнительный анализ основных показателей внедрения проектного управления в органах исполнительной власти на федеральном (13 органов исполнительной власти), региональном уровнях (16 государственных органов), а также в 11 компаниях с государственным участием. Основные разделы опроса касались терминологии, процессов управления проектами, организации проектного управления, общей информации о проектной деятельности в организации. Итоги анализа были оформлены в сравнительной диаграмме, представленной на рисунке 1.

Данные анализа показывают, что только 70% государственных органов на федеральном и региональном уровнях в документообороте используют термин «проектное управление». Лишь 12% государственных организаций на федеральном и региональном уровне разработаны и утверждены нормативно - методические документы. В 73% компаний с государственным участием, 23% госорганах федерального, 18% - регионального уровня созданы проектные комитеты (институт контроля за реализацией проектов). Немного лучше обстоит ситуация с созданием проектных офисов (институт управления проектами): Они созданы в 40% госорганах федерального уровня и 31% - регионального. В 82% компаний и 25% госорганов регионального уровня действует система мотивации проектной деятельности (на федеральном уровне ее нет). 91% компаний, 31% и 37,5% государственных органов соответственно федерального и регионального уровня обучили сотрудников, В 80% компаний, 25% госорганов федерального уровня и 19% регионального проектные менеджеры сертифицированы.



**Рисунок 1 – Сравнение показателей внедрения проектного управления в компаниях с государственным участием, федеральных и региональных органах исполнительной власти [5].**

Недостаточная прозрачность работы органов власти и высокий уровень их бюрократизации, различия в терминологии проектного менеджмента и государственного управления, организации документооборота, итоговых показателях результативности проектов развития — все это тормозит процесс внедрения проектного управления в государственном секторе.

С одной стороны, в рамках практически каждого направления государственного органа сегодня утверждаются многочисленные программы и проекты. С другой стороны, ими не управляют должным образом как проектами с использованием проектных технологий.

И как результат:

- реализуются не самые приоритетные проекты, кризис идей;
- неэффективно используются ресурсы;
- не соблюдаются сроки и бюджеты проектов;
- не достигаются цели, не выполняются ключевые показатели;
- неэффективно межведомственное взаимодействие;
- государственные служащие, вовлеченные в проекты, недостаточно мотивированы.

Я выделила следующие проблемы проектного управления в органах государственного и муниципального управления постсоветских стран (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Проблемы проектного управления в государственном секторе**

№	Проблема	Описание
Блок 1 Нормоправовые		
1.1	Слабая нормативная правовая база, регулирующая систему управления проектами в государственном секторе	Отсутствие базовой терминологии: «проект», «проектный подход», «проектный офис», «программа». В России проектная деятельность в госсекторе регулируется постановлением Правительства РФ <sup>5</sup> . В Казахстане, Кыргызстане правовая база пока не создана
Блок 2 организационные		
2.1	Наложение проектных технологий на функциональное управление в органах государственной власти	Конфликты «двойного подчинения»: проектный/функциональный подходы, при котором проекты в госсекторе реализуются параллельно с решением текущих, функциональных задач государственных служащих. Это приводит к задержке сроков исполнения проекта, вовлечения в проект большого количества исполнителей, тем самым отнимает у проекта значительные временные и человеческие ресурсы, что в конечном итоге влияет на эффективность его реализации
2.2	Жесткая организационная структура в органах исполнительной власти	Командные технологии противоречат логике построения, организации и выполнения задач в госаппарате. Создание временных проектных команд противоречит принципам поступления и продвижения государственных служащих в системе государственной службы. При этом руководитель проекта (ПМ – проектный менеджер) не может быть нанят в государственный орган временно, на один проект. Ему придется работать со всеми проектами, которые курирует данный государственный орган
2.3	Трудности формирования показателей результативности проекта, конечных или промежуточных при планировании	Система ключевых показателей деятельности, основанная на бюджетных данных, часто дает неверное представление о соответствии цели и полученного результата. Ситуация усложняется в том случае, если изменениям подвергаются сложные социальные объекты, а эффект влияния на них проявляется с течением времени [6]. Более того, большинство проектов в государственном секторе – социальные, то есть не заточены на достижение прибыли, а в большинстве случаев –нерентабельны. Большинство государственных проектов и программ имеют длительный срок реализации, свыше 5 лет и направлены на решение комплексных проблем. Сложно установить точные параметры ожидаемого результата проекта на его старте. Это приводит к расхождению понимания основных понятий: «проект», «программа», «портфель проектов» и др. Только на начальном этапе государственных проекты и программы проходят длительную процедуру согласования и утверждения основных нормативных документов

<sup>5</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», [government.ru/docs/24918/](http://government.ru/docs/24918/)

**Продолжение таблицы 1**

2.4	Сложность оценивания	<p>1) Действующие проекты и государственные программы зачастую сложно оценить как проекты, так как отсутствует совокупность ключевых элементов проекта: дерево целей, ограничение по времени, бюджету, качеству, промежуточные результаты проекта, ответственные исполнители и т.д.</p> <p>2) Нехватка инвестиций (секвестирование бюджета) при финансировании проектов и программ также может повлечь за собой изменения итоговых результатов;</p> <p>3) Не все реализуемые властью проекты изначально рентабельны. А это значит, что необходимо вводить не только экономические, но и социальные критерии для подготовки и реализации проектов;</p> <p>4) Проектное управление не используется как инструмент достижения стратегических целей, зачастую методы проектного управления применяются исключительно к отдельным проектам;</p> <p>5) Финансируются организации, а не сам проект или портфель проектов</p>
2.5	Отсутствие системы оценки проектов на всем этапе жизненного цикла	Устоявшаяся практика функционального, вертикального взаимодействия внутри ведомств и боязнь потерять контроль при горизонтальном подходе проектного управления препятствует созданию эффективной системы контроля проектов, начиная с его инициации [6]
<b>Блок 3 компетентностный подход</b>		
3.1	Отсутствие у госслужащих необходимого уровня профессиональных компетенций по управлению проектами	Недостаточный уровень компетенций госслужащих в сфере проектного управления зачастую не позволяет соблюдать на практике и такое требование ведения проектов, как корректная разработка проектной документации. Присутствуют недостатки при составлении карт проектов, отсутствуют в документах сведения обо всех необходимых мероприятиях проектов. Допускается формальный подход при изучении потребностей/ожиданий заинтересованных сторон [7]
3.2	Низкая мотивация к использованию проектных технологий среди государственных служащих	Отрицательная мотивация у госслужащих к использованию проектных технологий обусловлена рядом факторов: отсутствием единой системы управления проектами в органах государственной власти, отсутствием со стороны руководства административной поддержки внедрения инструментов управления проектами в деятельность госорганов, непониманием эффектов и выгод от использования проектных инструментов [8]; зачастую новые «правила игры» выполняются «для галочки» ввиду психологической неподготовленности персонала, неготовности руководящего состава к повышению ответственности за принимаемые решения и большей прозрачности процесса их принятия, высокой степени инертности старых систем управления и кардинальности изменений, что, в конечном итоге, может повлечь отторжение инструментов проектного управления в принципе
<b>Блок 4 технологичный</b>		
4.1	Недостаточно широкое использование специализированных информационных систем по управлению проектами	Отсутствие информационной системы управления проектами приводит к затруднению процедур отбора наиболее эффективных и менее затратных проектов, создания реестра проектов, контроля выполнения работ по проектам (отслеживание сроков, качества и затрат по проектам), формирования пула ресурсов, оценке риска проектов, хранения документации по проектам, созданию пула экспертов по оценке проектов, и др.

Итак, «жесткая организационная структура в органах исполнительной власти не позволяет сформировать команды для реализации проектов» [9]. Строгая иерархичность и формализованность исполнения задач, соблюдаемые на каждом этапе выработки управленческого решения, препятствуют использованию не только командных технологий, но и иных, «гибких», процедур исполнения поручений, документов. В тоже время, проектная деятельность, как подчеркивает П.В.

Магданов, не только «не терпит иерархии, но и наносит ущерб сложившимся в организации вертикальным связям» [10].

Таким образом, на эффективность проектной деятельности в органах государственной власти влияет большое количество факторов, среди которых особо стоит выделить как саму специфику деятельности государственных органов, затрудняющую внедрение традиционных проектных технологий, так и человеческий фактор.

Государственному сектору постсоветских стран уже давно пора переходить от ручного управления (работы по поручениям) к проектной, от вертикальной системы государственного управления к горизонтальной. Заставить бюрократический аппарат работать по принципам и приоритетам передовых стран мира, вместо того чтобы выполнять ежедневные и часто противоречащие друг другу поручения.

Задача каждого государства – привлечение инвестиций, а значит, для реализации крупных национальных и региональных проектов требуются прозрачность, обоснованность, оперативность и качество планирования. Прозрачность и обоснованность, в свою очередь, является проверенными в развитых странах инструментами противодействия коррупции.

Проектный подход может быть использован при реализации проектов государственно-частного партнерства, что также позволяет привлечь инвестиции частного бизнеса к реализации государственных проектов и программ.

Для более успешного внедрения проектного управления в органах государственной власти, необходимо реализовать следующее:

- разработать правовую базу проектного управления;
- создать в государственных органах всех уровней подразделения по управлению и координации проектного управления, освобожденные от текущей деятельности;
- стимулировать и организовать поддержку научных исследований в области проектного управления, позволяющих выявить и аккумулировать успешный опыт с учетом национальной и региональной специфики;
- организовать поддержку на государственном уровне необходимости сертификации специалистов по управлению проектами, программами и портфелями проектов в соответствующих национальных и международных организациях;
- сформировать механизм привлечения аутсорсинговых компаний, направленный на повышение эффективности проектной деятельности за счет снижения кадровых рисков до полномасштабного внедрения проектного подхода в государственном управлении;
- доработать систему мотивации государственных и гражданских служащих с привязкой к эффективной реализации проектов;
- в рамках программного сопровождения проектной деятельности создать Единую информационную систему управления государственными и региональными проектами, с помощью которой можно отслеживать весь ход реализации любого проекта.

Учитывая все вышеизложенные проблемы и рекомендации к внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, оно должно сопровождаться изменением и самой организационной культуры в органах власти и стимулироваться мотивацией сотрудников.

#### **Список использованной литературы**

1. Якимова М.Н. Возможности и ограничения проектного подхода в контексте реализации нового государственного менеджмента // *ARS ADMINISTRANDI*. - № 1. – 2015. – С. 16-27: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-ogranicheniya-proektnogopodhoda-v-kontekste-realizatsii-novogo-gosudarstvennogo-menedzhmenta> (дата обращения: 28.11.2016);



2. Кошкин П.П. Традиционно-бюрократическая идеология и «новый менеджизм» (сравнительный анализ) [Электронный ресурс]. URL:<http://teoria-practica.ru/-1-2007/management/koshkin.pdf> (дата обращения: 23.01.2014).

3. Пинто Дж.К. Управление проектами / Перев.с англ. Под ред.В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2004 – 464 с.

4. Костылев А. А., Проектное управление по Стандарту ISO 21500:2012: Обзор и перспектива использования, SOCIAL AND ECONOMIC PHENOMENA AND PROCESSES, т. 9. № 12, 2014;

5. Мировой опыт по управлению проектами в органах государственной власти: офиц. сайт М-ва экон. развития Рос. Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/72fa68af-24d4-45a5-8888-3aa46c14c032/Вопрос+2+Мировой+опыт+по+управлению+проектными+в+органах+государственной+власти.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=72fa68af-24d4-45a5-8888-3aa46c14c032> (дата обращения: 12.01.2014).

6. Зайцев И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти, Теория управления | (88) УЭКС, 6/2016

7. Купряшин Г.Л. Государственный менеджмент: концепция и условия реализации [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.socio.msu.ru/l/library?e=d-000-00---0kongress--00-0-0-0prompt-10---4-----0-11--1-ru-50---20-about---00031-001-1-0windowsZz-125100&a=d&cl=CL1&d=HASH08b75fd74133d5a5db5aae.1.4> (дата обращения: 23.01.2014).

8. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами, Вопросы управления: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2014/06/6/> (дата обращения: 29.11.2016)

9. Воропаев В. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/331624/> (дата обращения: 08.07.2014).

10. Красильников Д.Г., Якимова М.Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // ARS ADMINISTRANDI. - № 2. – 2015. – С. 36-48: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-deformatsii-proektnogo-upravleniya-vorganah-gosudarstvennoy-vlasti-iz-opyta-realizatsii-gosudarstvennoy-politiki-v> (дата обращения: 28.11.2016)

11. Магданов П.В. Интеграция структурно-функционального и программно-целевого подходов к управлению // Ars Administrandi. 2010.№ 2. С. 5–15.