**УДК 351/354**

**Необходимость Внедрения методов проектного управления в органы государственной власти республики башкортостан**

***Э.Х.Шайхуллин***

*Магистрант*

*ГБОУ ВО «Башкирская академия*

*государственной службы и управления*

*при Главе Республики Башкортостан»*

***Аннотация.***Актуальность темы статьи обуславливается возрастающей необходимостью внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти с целью достижения оптимизации их деятельности, эффективного использования ресурсов, высокой степени результативности реализации программ на общегосударственном и региональном уровнях. Данное исследование посвящено анализу многочисленных факторов и предпосылок, обуславливающих необходимость внедрения методик проектного менеджмента с учетом специфических особенностей деятельности государственных органов власти. Также приведены критерии и методы оценки эффективности применения проектного подхода в деятельности органов государственной власти.

**Ключевые слова:** государственные органы, управление проектами, методы управления проектами, жизненный цикл проекта, группы процессов управления проектами, оценка эффективности управления проектами, метод контрольных точек, критерии эффективности.

**The need to introduce project management methods into government bodies of the Republic of Bashkortostan**

***E.H.Shaikhullin***

*Undergraduate student*

*«Bashkir Academy*

*of Public Administration and Management*

*under the Head of the Republic of Bashkortostan»*

**Abstract.** The relevance of the article is determined by the growing need to implement project management in the activities of government bodies in order to optimize their activities, effectively use resources, and achieve high efficiency in implementing programs at the national and regional levels. The article lists numerous factors and prerequisites that determine the need for the process of implementing project management methods, taking into account the specific features of the activities of government bodies. It also provides criteria and methods for assessing the effectiveness of the project approach in the activities of government bodies.

**Keywords:** government bodies, project management, project life cycle, project management process groups, project management effectiveness assessment, checkpoint method, effectiveness criteria.

В соответствии с Основным законом государства - Конституцией Российской Федерации: Российская Федерация - социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека [1].

Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации были приняты соответствующие нормативно-правовые акты, направленные на достижения дальнейших целей долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.

В связи с чем возникла необходимость внедрения эффективных форм управления для реализации национальных программ развития - методов проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации.

В настоящее время в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 достижение национальных целей развития и реализация государственных задач осуществляется на основе методов и инструментов проектного управления [2].

Совершенствование организационно-экономического и нормативно-правового элементов системы управления проектной деятельностью в государственных органах Российской Федерации должно быть направлено на возможности использования различных методов проектного управления [16].

Изначально проектное управление использовалось в частных и коммерческих крупных промышленных корпорациях и холдингах, где показало свою высокую эффективность, манёвренность в принятии решений и надёжность при достаточно низких контролируемых показателях риска при реализации проектов [10, 14].

Со временем проектное управление начали широко интегрировать в государственный аппарат менеджмента с учётом многочисленных особенностей и причин, среди которых можно выделить следующие [6, 9]:

- наличие многочисленных административных барьеров, имеющих бюрократическую природу;

- продолжительный и неопределенный период принятия решений по конкретному вопросу проекта;

- существующие высокие риски увеличения сроков реализации проектов на различных его стадиях (несоблюдение сроков выполнения проектов ведет к дополнительным затратам и необходимости изменению горизонтов планирования);

- многократное превышение заранее установленного и рассчитанного бюджета проекта, и как следствие отклонение в достижении предполагаемых целевых показателей;

- недостаточно высокий уровень межведомственного взаимодействия министерств и ведомств при решении государственных задач, а также вовлеченность большого количества участников проекта с нечетко обозначенными для каждого участника областями ответственности.

Вышеперечисленные негативные факторы явились предпосылками для коренной и глубокой трансформации существующей системы реализации государственных решений. Одним из вариантов её проведения является широкое и всеобъемлющее внедрение проектного управления в органах государственной власти на различных уровнях, а также при разработке, внедрении и реализации общенациональных программ и мероприятий, направленных на достижение максимально высоких результатов социального и экономического развития страны.

Проектное управление позволяет четко определять цель, результаты проекта, состав работ, учитывать связи и влияние на проект окружающей среды и многочисленных участников проекта, рассчитывать эти влияния в виде определенных рисков, учитывать их в проекте и строить обоснованные на расчетах планы реализации проектов.

Стоит отметить, что проектное управление применяется для воплощения в жизнь конкретного проекта с определенным жизненным циклом с уникальными целями и после их достижения проект завершается, т.е. суть проектного управления - это поэтапная реализация проектов, где каждому этапу соответствует определенная, характерная лишь для данного этапа, группа процессов.

Обычно группы процессов соответствуют жизненному циклу проекта. Данные процессы разделены на несколько групп, обозначаемых как «группы процессов управления проектом»: группа процессов инициации, группа процессов планирования, группа процессов исполнения, группа процессов закрытия» [18]. Некоторые исследователи также добавляют и выделяют в отдельный этап группу процессов мониторинга и контроля, что, на взгляд автора, не совсем логично, так как мониторинг и контроль должен выполняться на всём жизненном цикле проекта - от его инициации до его завершения.

Указанные выше группы процессов представим в виде этапов жизненного цикла проекта. В рамках общепринятого классического проектного управления выделяют четыре основных этапа, но при особой необходимости возможно присоединение и дополнительных вспомогательных этапов.

Рассмотрим четыре этапа жизненного цикла проекта традиционно-классического подхода к управлению проектами [5]: 

Этап 1. Инициация. Руководитель (главный проект-менеджер) и команда проекта на основе поступившего и проанализированного объема информации определяют начальные, в первом приближении, требования к проекту. Данный этап характеризуется большим объемом анализа баз данных с использованием различных методов оценки (SWOP, STEP и т.п.) с учетом существующих и возможных на различных этапах рисков. Итогом данного этапа выступает формулировка итоговой цели проекта (SMART-цели проекта), его концепции;

Этап 2. Планирование. Данный этап характеризуется более детальным анализом: цель проекта, на основе новых поступивших данных, может быть скорректирована и уточнена; обозначаются задачи для достижения данной цели, а также пути их решения. Как результат данного этапа должен быть сформирован календарный план с графиком проведения конкретных работ по каждой задаче, просчитан бюджет проекта, произведена оценка существующих и возможных рисков на каждом этапе проекта, а также составлен целевой аудитории проекта - списка заинтересованных сторон (выгодоприобретателей). В этом контексте применяются такие инструменты как сетевое планирование, оценка рисков и анализ зависимостей;

Этап 3. Реализация. Данный этап характеризуется наибольшей продолжительностью и емкостью производимых мероприятий по реализации проекта. В соответствии с разработанными на этапах 1 и 2 планами реализуется суть проекта и его содержание по ранее согласованным параметрам. В заключение данного этапа проводится тестирование созданного продукта, который оценивается на соответствие утвержденным ранее требованиям целевой аудитории проекта (стейкхолдерами), и при выявлении отклонений от цели проекта, проводится корректировка мероприятий по реализации проекта;

Этап 4. Завершение проекта. Данная стадия отражает всю специфику проекта. Целевая аудитория проекта (органы государственной власти, граждане, организации и т.д.) принимает результаты проекта и, в зависимости от его сложности и целей, стадия может представлять собой либо передачу готового продукта (результата), либо сложный, последовательный процесс взаимодействия с принимающей стороной с целью дальнейшего повышения ее удовлетворённости итогами работ (например, к подобного типа примерам можно отнести проекты в области разработки информационных сервисов и программного обеспечения для предоставления государственных услуг).

Стоит особо отметить, что на всех вышеперечисленных этапах необходимы постоянный мониторинг и контроль реализации задач и цели проекта, который незримо присутствует на всех стадиях жизненного цикла проекта, а также анализ существующих и возможных рисков, способных повлиять на качество исполнения проекта.

Эффективное управление рисками является ключевым аспектом в проектном управлении. В органах государственной власти, где проекты могут быть подвержены воздействию экономических и социальных факторов, анализ рисков играет существенную роль в успехе проекта [11].

 Описанное выше - стандарт, на котором выстраиваются различные методы управления проектами.

Определяющая роль при становлении и развитии системы управления проектами в государственных органах власти отводится созданию организационной структуры управления национальными проектами, способной вовремя и динамично координировать действия участников проекта, а также реализовывать установленные мероприятия, направленные непосредственно на достижение цели проекта.

Проектное управление в органах государственной власти сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость обеспечения прозрачности и отчетности перед обществом, а также учет особенностей бюрократии. Так, например, внедрение проектного управления в органы государственной власти обуславливает наличие высококвалифицированного персонала, адаптации проекта к особенностям государственного сектора и учета специфики социальной среды [12].

Однако при правильной организации и внедрении проектного управления можно достичь повышения эффективности деятельности государственных органов и улучшения качества предоставляемых муниципальных услуг. Вместе с тем применение современных методов управления проектами обеспечивает возможность значительного повышения эффективности государственных программ.

Проектное управление, будучи одним из основным системным инструментом государственной политики органов власти, обеспечивает максимальное взаимодействие и синергию работы власти на всех ее уровнях: от федерального центра до муниципальных образований для достижения общегосударственных целей развития, в том числе и по национальным программам. Активное внедрение проектного подхода в различных органах государственной власти положительно сказывается на достижении долгосрочных стратегических целей и приоритетных общенациональных задач.

Основными неоспоримыми преимуществами реализации проектного подхода в государственном управлении являются, такие как [7]:

– максимально эффективное и прозрачное расходование средств бюджетов всех уровней;

– реализация задач для достижение поставленных целей в заранее определенные сроки;

– прозрачность и оперативность принятии решений государственными органами, как по горизонтали, так и по вертикали, на всех уровнях;

– логическая обоснованность и экономико-социальная рациональность принимаемых решений;

– максимально высокий уровень взаимодействия между собой и вовлеченность в процессы различных министерств и ведомств.

Интеграция системы проектного управления в текущую деятельность органов государственной власти явилось важным этапом трансформации и перестроении на новый уровень действующей системы государственного (как на федеральном, так и на региональном) и муниципального управления, совершенствования и рационализации применяемых механизмов для достижения долгосрочных стратегических целей [8].

Система реализации и достижения национальных целей развития государства на современном этапе представляет собой глубокую интеграцию и консолидацию проектов и процессов. Исключительную важность представляет собой тот факт, что в рамках одной системы различные виды деятельности не вступают в конфликт друг с другом, а, наоборот, дополняют друг друга, тем самым обеспечивая высокий уровень реализации государственной политики в проектной логике [15].

Таким образом, основная сущность проектного управления, как одного из главного элемента успеха реализации национальных целей развития государства в целом, заключается в том, что проекты выступают комплексом взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в соответствии со стратегическими целями развития государства, как на федеральном уровне, так на местах. Исследование и внедрение проектного управления в контексте реализации общенациональных целей развития позволяет расценивать его как наиболее эффективный инструмент реализации идей и достижения необходимого и уникального результата в строго установленные сроки при заранее оговоренных ресурсных параметрах проекта и структуре обязательств, при минимальных возможных рисках.

Внедрение и развитие методов проектного управления является одной из значительной новацией для всей системы государственного (как федерального, так и регионального) и муниципального управления, как когда-то проектное управление в крупных производственных холдингах [10].

В части рассмотрения организационных особенностей формирования и развития системы проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации особый интерес вызывает создание специальных органов управления проектной деятельностью.

Функционирование специально созданных органов свидетельствует о зрелости развития проектного менеджмента в стране, а значит, и о готовности к совершенствованию уже сформированной системы управления проектной деятельностью.

Оценка эффективности проектного управления в органах государственной власти предполагает использование определенных критериев, которые позволяют оценить степень достижения поставленных целей и задач. Согласно методическим указаниям по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов одним из критериев контроля эффективности и результативности применения проектного управления в органах государственной власти является метод контрольных точек [3].

При традиционном, существовавшем ранее, подходе к планированию проекта план фиксирует работы, которые требуется выполнить. Контроль такого плана состоит в сборе отчетности по этим работам. Руководитель проекта, заказчик и куратор для понимания статуса проекта вынуждены погружаться в организацию исполнения, изучение отчетности и даже выполнение отдельных работ. Соответственно, на управление такими проектами уходит много сил, и при этом сроки и содержание проекта все равно часто отклоняются от плановых значений. Со стороны исполнителей вмешательство руководства и заказчика в выполнение работы в большинстве случаев встречается негативом, ростом конфликтов и снижением мотивации.

Основная идея метода состоит в том, что вместо контроля процесса исполнения проекта руководство концентрируется на контроле своевременной поставки ключевых результатов. Таким образом, в фокусе всегда остается требуемый результат, успешность выполнения которого оценивается на основании отклонения сроков его получения, а приемка его качества делегируется квалифицированному специалисту или непосредственно оценивается заказчиком.

При таком подходе отчетность для руководства максимально прозрачна и не требует изучения лишней информации из средств управления проектами. Контроль получения плановых результатов дает понимание движения проекта в конкретный момент жизненного цикла проекта и не позволяет откладывать реализацию каких-либо задач. Для стейкхолдеров данный подход гарантирует политику невмешательства в непосредственные работы и четкое понимание результатов проекта для подготовки необходимой отчетности.

Метод контрольных точек позволяет:

- планировать мероприятия в категории «результатов»;

- строго придерживаться графика выполнения мероприятий, тем самым сохранять их последовательность и очерёдность;

- разделить контроль на несколько уровней и минимизировать лишнее вмешательство в руководство мероприятиями.

Таким образом, контрольная точка - это конкретный проверяемый результат проекта, фиксируемый сроком и ответственностью, т.е. сам результат контрольной точки должен иметь формулировку завершенного дела и однозначно определять достигнутый результат.

Оценка эффективности проектного управления в органах государственной власти является важным инструментом для определения успешности реализации проектов и программ. Для этого применяются различные критерии и показатели, которые позволяют оценить результативность и эффективность проектного управления.

Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) предлагают следующую систему видов, структуры критериев и оценочных мероприятий [4].

Оценочные мероприятия выполняются на протяжении всего жизненного цикла проекта, то есть на всех этапах, которые проходит проект, начиная с инициирования до момента прекращения наблюдения за показателями проекта после окончательного завершения проекта.

Плановые оценки хода реализации проекта, реализуемые федеральным проектным офисом, включают оперативные оценки этапов (жизненные циклы проекта), такие как: «Предложение», «Инициирование», «Подготовка», а также ежегодную комплексную оценку в рамках этапа «Реализация» (оперативная оценка прохождения ключевых этапов и контрольных точек) и достижения всех результатов на данном этапе;

- оценку успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа «Завершение» и на период после его окончательного завершения.

Система оценок и контрольных мероприятий может включать в себя привлечение различных федеральных органов исполнительной власти, а также других организаций для выполнения комплексной оценки проектов. Это может охватывать как технологические аспекты, так и функциональные области организационной деятельности.

Такой подход позволяет получить более полное и объективное представление о проекте, его рисках, возможностях и критически важных аспектах, связанных с его реализацией. Привлечение сторонних экспертов и организаций может также способствовать повышению качества проводимой оценки и увеличению прозрачности процедур.

Для проведения оценки проекта рекомендуется использовать следующие критерии, которые позволяют своевременно и оперативного определить:

- степень и качество выполнения планов, достижение результатов и показателей, соблюдение сроков;

- актуальность ключевых положений и допущений по проекту, которые являются ключевыми исходными данными для выполнения оцениваемого этапа проекта;

- успешность хода реализации проекта при принятии решения о прохождении контрольной точки и степени готовности проекта к переходу на следующий этап проекта.

Критерии, рекомендуемые для оценки проекта, структурируются по следующим конкретным предметным областям управления проектом:

1. «Организация и заинтересованные стороны». В данной области оценки подлежит организационная структура проекта, определение ролей и ответственности участников, анализ ожиданий заинтересованных сторон и их влияния на проект, а также разработка соответствующих стратегий для эффективного вовлечения этих сторон в процесс реализации проекта. Этот критерий отражает уровень участия и вовлеченности заинтересованных сторон в проект, при этом высокая степень их участия способствует более широкой поддержке и лучшему пониманию проекта;
2. «Выгоды». В указанной предметной области оценке подлежат следующие аспекты: качество описания желаемых преимуществ от изменяемой системы — важно четко формулировать, какие именно преимущества планируется получить в результате реализации проекта; определение получаемых выгод, измеримость и реализуемость выгод, определение ответственных за реализацию и управление выгодами, анализ возможных позитивных последствий от реализации проекта. Эти аспекты позволяют обеспечить успешное управление проектом и максимизацию его полезности для всех заинтересованных сторон;
3. «Содержание», или соответствие целям и задачам проекта. В рамках указанной предметной области можно выделить несколько ключевых аспектов, подлежащих оценке: качество обоснования и подготовки проекта, актуальность предлагаемой модели функционирования результатов, четкость описания основных пунктов содержания проекта, учёт границ проекта и определение оптимальных способов его реализации, возможность реализации проекта с точки зрения выбранной технологии, планирование мероприятий для достижения показателей и целей проекта, соответствие проекта целям и задачам государственного органа. Эффективное проектное управление требует комплексного подхода ко всем вышеперечисленным аспектам, что, в свою очередь, будет способствовать успешному выполнению целей и задач, поставленных перед проектом;
4. «Сроки». Важные аспекты оценки сроков и бюджета проекта включают в себя следующие пункты: сроки достижения результатов, показателей и цели, соответствие сроков поставленной цели, финансовое обеспечение, допущения, влияющие на обеспечение ресурсами, длительность мероприятий и сроков этапов жизненного цикла проекта, управление проектом в рамках установленных сроков и бюджета, нарушение сроков и бюджета. Эти аспекты помогут обеспечить контроль за выполнением проекта в соответствии с установленными сроками и бюджетом, что является залогом успешного его завершения;
5. «Ресурсы». При оценке наличия и квалификации участников проекта (стейкхолдеров) важными являются следующие моменты: необходимое количество участников проекта, квалификация участников, материальные ресурсы, нематериальные ресурсы, определение количества и качества полученных ресурсов, управление ресурсами. Эффективная оценка и управление наличием ресурсов, а также квалификацией участников проекта помогут обеспечить высокое качество выполнения задач и достижение поставленных целей;
6. «Финансы». В процессе оценки финансово-экономического обоснования проекта следует обратить внимание на несколько ключевых аспектов: качество финансово-экономического обоснования, полнота определения затрат, качество и полнота формирования бюджета проекта, определение источников финансирования, оценка эффективности использования финансового обеспечения, целевое использование финансов. Внимание к каждому из этих аспектов поможет обеспечить успешную реализацию проекта и достижение желаемых финансовых результатов.;
7. «Планирование и контроль». Оценка реализации проекта в представленной предметной области требует внимательного анализа нескольких ключевых компонентов: мероприятия и инструменты мониторинга реализации проекта, выполнение плана управления проектом, решение вопросов взаимозависимости различных предметных областей в проекте, целостность планирования деятельности в проекте. Эффективная оценка этих компонентов позволит не только контролировать выполнение проекта, но и вовремя реагировать на возникающие проблемы, что в итоге может способствовать успешной реализации проекта в целом;
8. «Изменения». Оценка в данной предметной области включает в себя несколько важных аспектов: своевременность и актуальность реагирования участников, формирование запросов на изменения, обоснованность запросов и учет влияния на другие параметры, процессы по формированию и согласованию изменений. Эффективное управление изменениями в проекте позволяет поддерживать его адаптивность и гибкость, что является ключевым фактором успеха в условиях быстроменяющейся внешней среды;
9. «Риски и возможности». Оценка в данной предметной области управления рисками включает в себя следующие ключевые элементы: наличие мероприятий и инструментов, своевременность мероприятий и их достаточность, мониторинг и управление рисками, оценка уровня рисков проекта и их минимизация. Эффективное управление рисками обеспечивает устойчивость проекта к внешним и внутренним воздействиям, что критически важно для достижения его целей и успешной реализации;
10. «Коммуникации и знания». В данной предметной области управления проектами коммуникации играют ключевую роль в обеспечении эффективного взаимодействия между всеми участниками проекта. Оценка должна включать следующие аспекты: мероприятия и инструменты по выстраиванию коммуникаций, сбор, передача и получение информации, анализ и распределение информации, хранение информации, оценка опыта, полученного при реализации проекта, формирование и использование архива проекта. Эти аспекты помогают обеспечить эффективное взаимодействие всех участников проекта, что в свою очередь способствует успешному достижению целей проекта и повышению его качества;
11. «Качество результатов». Для оценки процессов и инструментов, направленных на обеспечение соответствия мероприятий и результатов проекта утвержденным требованиям и критериям качества, можно рассмотреть следующие ключевые аспекты: определение и согласование требований, процессы контроля качества, оценка результатов проекта, обратная связь и улучшение процессов, обучение и поддержка команды, применение стандартов качества, высокое качество результатов проекта. Оценка и анализ указанных аспектов позволят не только выявить эффективность проектного управления, но и обеспечить постоянное совершенствование процессов, связанных с обеспечением качества, что, в свою очередь, способствует успешной реализации проекта и достижению его целей;
12. «Закупки и поставки». В данной предметной области важным элементом успешного управления проектами является эффективное планирование и организация закупочных процедур, а также управление взаимодействием с подрядчиками и договорами. Оценка этих мероприятий включает несколько ключевых направлений: планирование закупочных процедур, организация конкурсов и выбор подрядчиков, управление договорами, контроль сроков и контрольных точек, взаимодействие с подрядчиками, соответствие нормативным требованиям и стандартам, документация и прозрачность процессов, оценка результатов взаимодействия. Эти аспекты составляют основу для всесторонней оценки мероприятий, связанных с закупками и управлением договорами в проекте. Эффективная организация этих процессов способствует достижению целей проекта, оптимизации расходов и повышению качества выполняемых работ.

Вышеперечисленные критерии следует определять как соотношение значения соответствующего критерия, фактически достигнутое в отчетном году (либо прогнозное (при отсутствии фактического значения на дату формирования отчета) к значению соответствующего критерия, фактически достигнутое в отчетном году (либо прогнозное при отсутствии фактического значения на дату формирования отчета) определяемое в процентах.

Ежегодная сравнительная характеристика критериев оценки эффективности проектного управления позволяет выявить сильные и слабые стороны в управлении национальными проектами в органах государственной власти и разработать меры по их дальнейшему улучшению [13].

Постоянный контроль, мониторинг и анализ результатов на каждом этапе реализации проекта помогают совершенствовать систему управления проектами и повышать эффективность деятельности органов государственной власти в области управления проектами.

Следующим этапом повышения эффективность применения проектного подхода в государственных органах власти может является преобразование существующих методов в более гибкие, с учетом динамично изменяющихся внешних факторов, воздействующих на реализуемый проект [17].

В результате проведенного исследования, можно с уверенностью утверждать, что на современном этапе проектное управление является инструментом повышения эффективности деятельности органов государственной власти Российской Федерации на различных уровнях в области реализации национальных проектов.

Методики проектного менеджмента внедряются в государственный аппарат с целью перехода управления проектами на качественно новый уровень, что становится возможным благодаря инструментарию проектного управления.

Реализация поставленной задачи позволила определить сущность проектного управления как элемента достижения национальных целей развития государства: проекты выступают комплексом взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в соответствии с стратегическими целями развития государства, что обуславливает одну из главных ролей проектного управления в деятельности органов власти.

Следует особо отметить, что рассмотренные выше критерии и показатели эффективности проектного управления в органах государственной власти не только не заменяют, но и дополняют друг друга, увеличивая тем самым результативность внедрения проектного управления.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Необходимо дальнейшее развитие проектного управления в деятельности государственных органов власти Республики Башкортостан, внедрение гибких методов и методик, учитывающих динамику процессов.

2. Внедрение новых цифровых систем, инструментов и методик управления проектами в органах государственной власти, а также разработка и внедрение новых стандартов и процедур управления проектами.

3. Органы государственной власти должны поощрять инновации в проектной деятельности, уделять внимание качеству выполнения проектов и постоянно совершенствовать процессы управления.

Реализация данных рекомендаций позволит органам государственной власти улучшить качество и результативность своей проектной деятельности, что в итоге приведет к повышению общей эффективности и доверия к работе государственных структур со стороны граждан.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/ (дата обращения: 25.07.2021).
2. Российская Федерация. Законы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_357927/ (дата обращения: 27.07.2024).
3. Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов [утверждено Правительством Российской Федерации 22 марта 2019 г. № 2523п-П6]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_321561/ (дата обращения: 26.07.2024).
4. Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) [утв. Аппаратом Правительства РФ 31.05.2017 N 3756п-П6]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_256138/ (дата обращения: 06.04.2024).
5. Асенова, З.Т. Современные тенденции проектного менеджмента / З.Т. Асенова, С.А. Азылканова // Национальная Ассоциация Ученых. – 2018. – № 10 (37). – С. 59-62.
6. Буевич, С.Ю. Проблемы государственной стандартизации и функции современного управления качеством проекта в Российской Федерации / С.Ю. Буевич // Экономические системы. – 2017. – № 2 (37). Том 10. – С. 84-92.
7. Васильев, А.И. Новации в сфере организации управления проектной деятельностью в системе органов исполнительной власти / А.И. Васильев // Передовые научно-технические и социально-гуманитарные проекты в современной науке : сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Актуальность.РФ. – 2019. – С. 82-84.
8. Еремин, В.В. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах / В.В. Еремин, Н.В. Кузнецов, Т.К. Чернышева // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 1. Том 15. – С. 105-114.
9. Зозуля, А.В. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов / А.В. Зозуля, П.В. Зозуля, Т.Н. Еремина // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 1. Том 11. – С. 15.
10. Изюмченко, М.А. Проектное управление как один из ключевых инструментов стратегии развития организации / М.А. Изюмченко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1-2 (29). – С. 26-34.
11. Красюкова, Н.Л. Анализ подходов к формированию системы мониторинга и контроля реализации федеральных проектов / Н.Л. Красюкова, О.В. Панина // Финансовая жизнь. – 2020. – № 3. – С. 40-43.
12. Кузнецов, Н.В. Особенности применения проектного подхода при реализации национальных программ в Российской Федерации / Н.В. Кузнецов // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 7. – С. 27-32.
13. Кузнецов, Н.В. Развитие системы проектного управления в государственном секторе / Н.В. Кузнецов // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 8. – С. 34-39.
14. Решетникова, А.А. Проектный менеджмент в управлении организацией / А.А. Решетникова, И.А. Демененко // Вектор экономики. – 2018. – № 2 (20). – С. 42.
15. Симонов, С.Ю. Место проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов / С.Ю. Симонов // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях : сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – Москва : Московский экономический институт. – 2020.
16. Чаркина, Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы : научный доклад / Е.С. Чаркина. – Москва : Институт экономики Российской академии наук, 2017. – 54 с.
17. Шаюк, Е.И. Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1. – С. 570-578. – Текст : электронный. – URL: https://qje.su/ wp-content/uploads/2022/10/Nomer-1-2022-Arhiv.pdf (дата обращения: 30.07.2024).
18. Шихвердиев, А.П. Проектное управление : монография / А.П. Шихвердиев. – Сыктывкар : СГУ им. Питирима Сорокина, 2019. – 162 с.