

УДК 338.24

## **РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ РОССИИ**

**М.В. Цуркан<sup>1</sup>, Ю.В. Вертакова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Тверской государственной университет, г. Тверь

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, г. Курск

DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.040

Цель статьи – систематизация представлений о развитии проектного менеджмента в публичном управлении России на основе ретроспективного анализа. Научная новизна состоит в формировании матрицы развития проектного менеджмента в публичном управлении России, где в качестве основных элементов строк обозначены хронологические группы, а столбцов – понятийный аппарат; управление планированием проекта; управление командой проекта; управление рисками проекта; управление реализацией проекта; управление проектами межсекторного взаимодействия. В статье представлен анализ без учета внешнеэкономической деятельности органов публичного управления.

**Ключевые слова:** *проектный менеджмент, публичное управление, история развития.*

В научной литературе встречаются различные подходы к выделению этапов развития проектного менеджмента в публичном управлении России.

Чаще всего их систематизируют либо в рамках хронологии [1], либо с позиции исторических периодов организации системы государственной власти [7].

Укрупнённо, совмещая данные подходы, этапы развития проектного менеджмента в публичном управлении России можно рассматривать в рамках трех групп: дореволюционный период, период Советского Союза, постсоветский период.

В дореволюционный период (начальная точка анализа – 1860 год) в публичном управлении России активно применяются «простейший статистический анализ, неформализованная экспертная оценка» [1].

Методы экспертных оценок широко применяются в рамках управления рисками программ в современном публичном управлении. Например, экспертным методом определены риски государственной программы Тверской области «Развитие туристской индустрии в Тверской области» на 2018–2023 гг.

В 1905–1915 гг. в России стали применяться планы работ и календарные графики. Разрабатывались и внедрялись совершенно новые модели. Например, для строительства моста через реку Оку у города Муром в 1910–1912 гг. была разработана модель календарного плана, отличная от модели Гантта. Модель была составлена в виде графика, который в 1930-х гг. был назван «циклограммой» [12].

В советский период можно выделить несколько ключевых событий.

В 1920–1921 гг. был утвержден Первый перспективный (стратегический) план развития страны, разработанный Государственной комиссией по электрификации России (далее – ГОЭЛРО). По своей сути данный Перспективный план являлся стратегией восстановления и развития народного хозяйства страны на базе электрификации.

«За планом ГОЭЛРО последовали Генеральный план электрификации СССР, пятилетние планы комплексного развития народного хозяйства, каждый из которых содержал программу энергетического строительства, безусловно превосходящую план ГОЭЛРО по масштабам решаемых задач» [5].

Перспективный план развития был выполнен по основным показателям, однако второстепенные показатели не были достигнуты. Пятилетний план и Генеральный план имели преемственность с первым документом стратегического планирования.

Таким образом, впервые в мире был применен системный подход к планированию государственного развития на долгосрочную перспективу (10–15 лет), который был закреплён в едином документе – развитие направлений формирования базового плана проекта или программы. Разработаны показатели результативности, которые должны были быть достигнуты к определенному времени (элементы календарно-сетевое планирования проектов и программ), реализовано планирование финансовых ресурсов в рамках установленных сроков документов (управление финансами). Назначение ответственных за реализацию показателей Плана свидетельствовало о формировании управления трудовыми ресурсами.

По сути, данный период можно считать основой формирования программно-целевого и стратегического управления в советской России.

Перспективный план с позиции современного проектного менеджмента больше соотносится с программой, включающей совокупность проектов.

В то же время, несмотря на то, что «в 1910–1920 гг. широкое распространение получили работы Генри Лоуренса Гантта» [1], содержащие описание метода построения и применения в проектном управлении графика Гантта, данный инструмент визуализации до 1930-х оставался невостребованным.

«В конце 1930-х гг. советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Гантта и циклограмм» [1].

Разработанная американским ученым Лютером Халси Гуликом в 1937 г. матричная организационная структура появилась в публичном управлении России спустя много лет и до сих пор сложна в реализации ввиду проблем двойного подчинения, которое в организационной культуре органов власти труднореализуемо.

Послевоенные годы характеризуются применением элементов проектного менеджмента в публичном управлении строительством. Однако, основными оставались поточные методы, которые все же характеризуют не проектную, а процессную деятельность.

Однако, в 1949 г. было принято Постановление о подготовке кадров по организации механизированной обработки экономической информации [2, с. 47], то есть формируются условия для подготовки кадров, которые могли быть

участниками публичного управления и обладать навыками, необходимыми для обработки информации, в том числе, при реализации элементов проектного менеджмента.

Стимулом к развитию в международной и российской практике проектного менеджмента в публичном управлении стали становление и рассвет космической отрасли.

«В конце 1950-х гг. были разработаны методы сетевого планирования и управления (методы СРМ и PERT), которые использовались для управления ракетной программой «Атлас» и при строительстве крупного завода синтетического волокна» [1].

В России в период 1957–1961 гг. разрабатывались и выполнялись крупные государственные программы и проекты, связанные с запуском первого спутника Земли, а также пилотируемого космического полета [11].

В этот период сформировались первые системы организационного управления проектами в публичных органах и институтах. Для завершения проектов в срок создавались «штабы» – временные организационные структуры, которые в рамках современной терминологии могут быть обозначены как «команда проекта». Появилось понятие «куратор», которое подразумевает лицо, ответственное за достижение результатов проекта.

«Позже, в начале 1970-х гг., Г.М. Адельсон-Вельским, В.И. Воропаевым и М.В. Шейнбергом были разработаны обобщенные сетевые модели, превосходящие западные аналоги, более глубоко описывающие сложные проекты. Развитие сетевых систем, в первую очередь, было связано с усовершенствованием ЭВМ» [1].

В этот же период органами и институтами публичного управления советского периода принято решение о реализации крупнейшего проекта – строительство Байкало-Амурской магистрали. В период реализации сложного, многолетнего проекта не раз применялась технология, которую в современном проектном менеджменте можно назвать «управление изменением проекта».

С 1960 по 1970 гг. в министерствах, центральных органах, таких как Центральное статистическое управление, Госплан, создавались отделы управления вычислительной техникой [2, с. 47].

Период с 1970 г. можно характеризовать как время стремительного развития автоматизированных систем управления и проектирования в советской России, что оказало влияние на развитие проектного менеджмента в рамках технологических процессов, а не публичного управления. Данные автоматизированные системы применяются и в настоящее время в отраслях промышленности, транспорта, энергетике.

Однако, с 1971 по 1980 гг. приняты основные решения по автоматизации систем управления, «в том числе о создании Общегосударственной автоматизированной системы управления народным хозяйством» [там же, с. 47].

В период 1980–1990 гг. происходит развитие программно-целевого управления [1].

Все последние годы советского периода управление народным хозяйством страны было неразрывно связано с широким использованием государственных программ различных типов: оборонно-космических, отраслевых, территориальных. Так, например, среди государственных

территориальных программ большую известность получили программы развития Нечерноземной зоны страны, освоения целинных и залежных земель [10].

Первым инструментом реализации в современной России программно-целевого подхода в публичном управлении «стали федеральные целевые программы, появление которых в начале 1990-х гг. было ответом на жесткие бюджетные ограничения и объяснялось необходимостью заново выстроить механизмы организации деятельности госаппарата» [3].

Модель федеральных целевых программ распространилась и на другие уровни публичной власти в виде региональных и муниципальных целевых программ.

Внедрение целевых программ усовершенствовало практику управления командой проекта, что в дальнейшем продолжилось в рамках Ведомственных целевых программ и явилось попыткой организации более эффективной деятельности внутри органов исполнительной власти.

В 2005 г. приняты Постановление Правительства России № 239 «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ»; Программа приоритетных национальных проектов, сформулированная Президентом России 5 сентября 2005 г.; Указ № 1226 о создании Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов, издан 21 сентября 2005 г.

С 2005 г. начинает формироваться нормативно-правовая база федерального уровня для участия органов власти в различных проектах межсекторного взаимодействия. Сначала был принят закон, регламентирующий реализацию проектов в рамках концессионных соглашений, далее публично-частного партнерства, проектов на основе специальных инвестиционных контрактов. Разработана модель «Фабрика проектного финансирования». Внесены изменения в закон о местном самоуправлении, который закрепил новую форму муниципальных проектов – инициативный проект.

В 2007 г. был сформирован и принят перечень проектов, отражающий основные направления деятельности Правительства Российской Федерации до 2012 г. С позиции развития проектного менеджмента в публичном управлении данный перечень интересен тем, что в рамках каждого направления были определены ключевые точки (вехи проекта), которые обозначены в нормативно-правовых документах как «контрольное событие».

В 2007 г. проектный менеджмент внедряется в реализацию публичного управления муниципального уровня для поддержки местных инициатив жителей территорий. Первым регионом, внедрившим данный механизм, стал Ставропольский край. В настоящее время реализация партисипаторных проектов осуществляется более чем в 40 регионах.

С развитием подходов к формированию системы стратегического планирования на всех уровнях публичной власти, принятием Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ региональные и муниципальные целевые программы трансформировались в государственные программы субъектов Российской Федерации.

«В дальнейшем, впрочем, переход на программный принцип формирования федерального бюджета привел к тому, что в настоящее время

госпрограммы являются в большей степени инструментом среднесрочного бюджетного, нежели долгосрочного стратегического планирования. Федеральные и ведомственные целевые программы, ранее имевшие статус долгосрочных целевых программ, теперь вошли в состав госпрограмм в качестве подпрограмм и основных мероприятий» [3].

С появлением приоритетных национальных проектов расширилось понимание о возможных участниках проектной деятельности в органах публичного управления. В системе проектного менеджмента публичного управления появился новый организационный элемент – проектный комитет, который являлся управленческой структурой, основная функция которой – реализация контроля исполнения проектов. Кроме того, с принятием Приоритетных национальных проектов в органах публичной власти федерального уровня закрепился институт кураторов в рассматриваемой проектной деятельности.

Принятие с 2010 г. множества государственных стандартов никак не отразилось на развитии проектного менеджмента в публичном управлении, в большинстве своем они ориентированы на коммерческие структуры.

При этом отметим, что содержание стандартов позволяет внедрить многие из них в организационно-правовые формы любой собственности.

В частности, данный аспект отражен в преамбуле ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

В 2014 г. утверждено Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

С 2014 г. публичное управление развивается в некоторых регионах-лидерах. Начинается развитие в регионах проектных компетенций через обучение на программах для органов власти субъектов и муниципалитетов, повышается значимость прохождения добровольной сертификации в рамках разных проектных ролей (проектный специалист, проектный менеджер, проектный руководитель и т. д.). Учреждаются конкурсы для оценки развития проектного менеджмента в публичном управлении регионов, муниципалитетов, организаций и структур с публичным участием, в частности, конкурс «Проектный олимп», реализуемый при поддержке Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации.

Отметим, что первая экспертная и консультативная ассоциация, реализующая обучение основам проектной деятельности для любых физических и юридических лиц, добровольную сертификацию – СОВНЕТ, была создана на территории еще Советской России в 1990 году.

В 2015 г. в Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации, включен пункт о внедрении в деятельность органов власти методов проектного управления. В этом же году на заседаниях Правительства озвучивалось предложение о создании механизма сопровождения значимых проектов новым организационным элементом в публичном управлении – Проектным офисом.

В 2016 г. началось системное внедрение проектного менеджмента в публичное управление. Согласно принятому Постановлению Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.16 «Об организации проектной

деятельности в Правительстве Российской Федерации» созданы новые организационные структуры:

- Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам;
- департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации, который стал центральным Проектным офисом Правительства;
- научно-образовательный центр проектного менеджмента, «который является центром компетенций проектного управления для целей обеспечения комплексного методического и экспертного сопровождения организации проектной деятельности в государственном секторе» [9].

В 2016 г. Президент Российской Федерации обозначил 11 приоритетных направлений для реализации одноименных проектов, однако понятие «приоритетный проект» в 2018 г. было упразднено.

Для проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие у гражданских служащих – участников проектной деятельности – необходимого уровня компетенций, Минтрудом России совместно с центром компетенций проектного управления разработаны Методические рекомендации.

Закреплена система проектных ролей в публичном управлении: старшее должностное лицо проекта; руководитель проекта; руководитель рабочего органа проекта; администратор проекта; руководитель проектного офиса; сотрудник проектного офиса; участник проекта [6].

В 2018 г. Президентом Российской Федерации обозначены четкие приоритеты и показатели результативности до 2024 г., которые в 2020 г. сформированы на более длительную перспективу – до 2030 г.

На смену идеи реализации приоритетных проектов пришла идея реализации национальных проектов, которые были разработаны и сейчас являются основой для деятельности органов публичной власти всех уровней.

Новое Постановление Правительства Российской Федерации 2018 г. № 1288 отменило действие одноименного Постановления № 1050. Завершилась работа над формированием основного терминологического аппарата в сфере проектного менеджмента публичного управления на всех уровнях. «В Постановлении установлен порядок и функциональная структура организации проектной деятельности, определены единые подходы к проектной деятельности в Правительстве России, органы управления проектной деятельностью, последовательность действий, функции, полномочия и ответственность участников проектной деятельности в ходе инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов» [8].

Во многих субъектах Российской Федерации, в частности Тверской области, с 2018 г. постепенно формируется организационная структура управления проектами, аналогичная федеральному уровню.

В 2019 г. получен первый опыт реализации национальных, федеральных и региональных проектов для достижения приоритетов, обозначенных в Указе Президента от 2018 г. Утверждены «Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов». В публичном секторе формируется система управления результатами проекта. Согласно рекомендациям, «каждый результат федерального проекта должен быть отнесен к одному из 15 типов результатов, определенных документом» [8].

Проведенный анализ позволяет сформировать матрицу, отражающую основные вехи развития проектного менеджмента в публичном управлении России, представленную на рис. 1.

		Управление планированием проекта	Управление командой проекта	Управление рисками проекта	Управление реализацией проекта	Управление проектами межсекторного взаимодействия
Дореволюционный период	1860 - 1917	▲	○	△		
	1860 - 1917					
Период Советского союза	1920-е	▲ □	○			
	1930-е	▲				
	1950-1960	▲	○			
	1960-1970		◆ ▲			
	1970-1980	◇	◆ ▲		▼ ◇	
	1980-1990	▲ □ ◇	◇ ▲		◇	
Постсоветский период	До 2005	▲ □ ◇	◆ ○ ◇ ▲		▼ ◇	
	2005-2010	▲ □ ◇	◆ ◇ ● ▲	△ ▲	◇	◇ ● ○ ◆ ▲
	2014-2016	▲ ◇	○ □ ◇ ● ▲	△ ▲	◇	◇ ● ○ ◆ ▲
	2016-2018	▲ □ ◇	◆ ○ □ ◇ ● ▲	△ ◇	◇	◇ ● ○ ▲
	С 2018	▲ □ ◇	◆ ○ □ ◇ ● ▲	△ ◇ ▲	▼ ◇	◇ ● ○ ▲

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| △ | Разработка и (или) внедрение методов статистической и экспертной оценки, которые могут быть применены в управлении рисками проектов | ◆ | Внедрение организационных структур для реализации проектного менеджмента |
| ▲ | Разработка и (или) внедрение методов планирования   | ▼ | Реализация элементов управления изменениями проекта                      |
| □ | Разработка и (или) внедрение методов стратегического целеполагания, отражающего основные результаты проекта                         | ◇ | Внедрение элементов информационного обеспечения проектной деятельности   |
| ○ | Развитие проектных компетенций в структурах публичного управления   | ● | Новые проектные роли   |
| ◻ | Оценка проектных компетенций  |   |  |

Р и с . 1. Матрица основных направлений развития проектного менеджмента в публичном управлении России

Источник: составлено автором

Отметим, что при реализации ретроспективного анализа и формировании матрицы не учтены направления развития проектного менеджмента во внешнеэкономической деятельности публичной власти России, в частности, реализация проектной деятельности внутри Евразийского экономического союза.

К настоящему времени разработано множество подзаконных актов, методических рекомендаций в сфере различных аспектов реализации проектного менеджмента в публичном управлении. При этом многие вопросы еще требуют научного осмысления и разработки. В частности, необходимо внедрить методический аппарат, который позволит оценивать инициативные проекты муниципального уровня с позиции их участия в достижении показателей результативности национальных приоритетов.

### **Список литературы**

1. Горчакова Людмила Ильинична, Клепаносова Е.Г. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. №5 (156). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 16.08.2020).
2. Информационные системы. Учеб. пособие под ред. В.Н. Волковой, Б.И. Кузина. Изд. 2-е, СПб 2005. 224 с.
3. Калинин А.М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти. Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 151–164.
4. Ларионова А. С. История и инструментарий стратегического планирования в России // УЭК. 2011. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 17.08.2020).
5. Лушин А.И., Авданин В.В. К вопросу изучения создания энергетической системы СССР в отечественной исторической науке. Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2018. № 2 (46). С. 81–89.
6. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 16.08.2020).
7. Парчайкина Е.А. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти. В сборнике: Право: история, теория, практика. сборник материалов IX международной очно-заочной научно-практической конференции. 2019. С. 26–35.
8. Проектное управление в системе государственного управления. URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektное-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (дата обращения: 16.08.2020).
9. Проектный подход в государственном управлении. URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (дата обращения: 19.08.2020).
10. Троцкий А.Я. Программно-целевые методы в практике регионального управления: история становления и проблемы использования. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. № 1 (39). С. 74–80.
11. Управление проектами в сфере публичного менеджмента. URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (дата обращения: 16.08.2020).
12. Формирование функциональных областей управления проектами в Советском Союзе. URL: <https://poisk-ru.ru/s683t1.html> (дата обращения: 19.08.2020).

#### *Об авторах:*

ЦУРКАН Марина Валериевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: 080783@list.ru, ORCID: 0000-0002-5951-8969, SPIN-код: 5438-8170.

ВЕРТАКОВА Юлия Владимировна – доктор экономических наук, заведующая кафедрой региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, e-mail: [vertakova7@yandex.ru](mailto:vertakova7@yandex.ru), ORCID: 0000-0002-1685-2625, SPIN-код: 8404-3017.

## **RETROSPECTIVE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN PUBLIC ADMINISTRATION**

**M.V. Tsurkan<sup>1</sup>, Yu.V. Vertakova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> FSBOU VO «Tver State University», Tver

<sup>2</sup> Kursk branch of FSBOU VO «Financial University under the Government of the Russian Federation», Kursk

The purpose of the article is to systematize the idea of the development of project management in public administration in Russia based on a retrospective analysis. The scientific novelty consists in the formation of a matrix for the development of project management in public administration in Russia, where chronological groups are designated as the main elements of the rows, and the columns are: project planning management; project team management; project risk management; management of project implementation; project management of intersectoral interaction. The article presents an analysis without taking into account the foreign economic activity of public authorities.

**Keywords:** *project management, public administration, development history*

### *About the authors:*

CURKAN Marina Valerievna – PhD, Associate Professor of Public Administration Department of the Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: [080783@list.ru](mailto:080783@list.ru)

VERTAKOVA Julija Vladimirovna – Doctor of Economics, Head of the Department of Regional Economics and Management, South-West State University, e-mail: [vertakova7@yandex.ru](mailto:vertakova7@yandex.ru)

### **References**

1. Gorchakova Ljudmila Il'ichna, Klepanosova E.G. *Etapy stanovleniya i razvitiya teorii upravleniya proektami v Rossii i za rubezhom* // Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Jekonomicheskie nauki. 2012. №5 (156). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (data obrashheniya: 16.08.2020).
2. *Informacionnye sistemy*. Ucheb. posobie pod red. V.N. Volkovoj, B.I. Kuzina. Izd. 2-e, SPb 2005. 224 s.
3. Kalinin A.M. *Voprosy i perspektivy razvitiya proektnogo upravleniya v rossijskih organah vlasti*. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya*. 2017. № 2. S. 151–164.
4. Larionova A. S. *Istorija i instrumentarij strategicheskogo planirovaniya v Rossii* // UJekS. 2011. №34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentarij-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (data obrashheniya: 17.08.2020).

5. Lushin A.I., Avdanin V.V. K voprosu izuchenija sozdaniya jenergeticheskoy sistemy SSSR v otechestvennoj istoricheskoy nauke. Vestnik NII gumanitarnyh nauk pri Pravitel'stve Respubliki Mordovija. 2018. № 2 (46). S. 81–89.
6. Metodicheskie rekomendacii po organizacii i provedeniju ocenki kvalifikacii gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih v sfere proektnoj dejatel'nosti. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (data obrashhenija: 16.08.2020).
7. Parchajkina E.A. Normativno-pravovoe regulirovanie proektnogo upravlenija v organah vlasti. V sbornike: Pravo: istorija, teorija, praktika. sbornik materialov IX mezhdunarodnoj ochno-zaochnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2019. S. 26–35.
8. Proektnoe upravlenie v sisteme gosudarstvennogo upravlenija. URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (data obrashhenija: 16.08.2020).
9. Proektnyj podhod v gosudarstvennom upravlenii. URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (data obrashhenija: 19.08.2020).
10. Trockovskij A.Ja. Programmno-celevye metody v praktike regional'nogo upravlenija: istorija stanovlenija i problemy ispol'zovanija. Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava. 2015. № 1 (39). S. 74–80.
11. Upravlenie proektami v sfere publichnogo menedzhmenta. URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (data obrashhenija: 16.08.2020).
12. Formirovanie funkcional'nyh oblastej upravlenija proektami v Sovetskom Sojuze. URL: <https://poisk-ru.ru/s683t1.html> (data obrashhenija: 19.08.2020).