

Реализация проектного управления в органах государственной власти

Зябликова Ольга Александровна

Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента, информатики и общегуманитарных наук
ORCID: 0000-0002-1624-0071, e-mail: has18068881@rambler.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Пензенский филиал), г. Пенза, Россия

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена задачами, которые поставил президент Российской Федерации перед федеральными, региональными и муниципальными органами власти по росту национальной и региональной экономики, повышению ее конкурентоспособности и результативности государственного управления. Совершенствование государственного управления и повышение его эффективности требует разработки современной методологии управления на основе внедрения проектного подхода. Цель исследования состоит в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование процессов проектной деятельности на государственном уровне. В задачи исследования входило рассмотрение роли проектной деятельности, практик внедрения проектного управления в регионах, выявление проблем при реализации региональных проектов и программ и определение путей их решения. В статье использованы графические и табличные приемы визуализации данных, статистические и общенаучные методы исследования. В результате исследования детально проанализированы практики внедрения проектного управления на примере четырех регионов Российской Федерации, одними из первых внедривших проектный подход и показавших высокие практические результаты проектного управления. Особое место в исследовании занимает разработанный для органов исполнительной власти алгоритм по переходу на проектно-ориентированную систему управления, повышающий гибкость структуры управления, позволяющий сформировать инфраструктуру проектной деятельности, определить проектные компетенции специалистов и повысить проектную зрелость.

Ключевые слова

Государственный сектор, проектная деятельность, проектное управление, проект, национальный проект, федеральный проект, государственная программа, муниципальная программа

Для цитирования: Зябликова О.А. Реализация проектного управления в органах государственной власти // Вестник университета. 2022. № 5. С. 13–21.



Implementation of project management in state authorities

Olga A. Zyablikova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Management, Informatics and Humanities Department

ORCID: 0000-0002-1624-0071, e-mail: has18068881@rambler.ru

Financial University (Penza Branch), Penza, Russia

Abstract

The relevance of the study is due to the tasks that the President of the Russian Federation set for federal, regional and municipal authorities to grow the national and regional economy, increase its competitiveness and the effectiveness of public administration. Improving public administration and increasing its efficiency requires the development of a modern management methodology based on the introduction of a project approach. The purpose of the study is to develop practical recommendations aimed at improving the processes of project activities at the state level. The objectives of the study included reviewing the role of project activities, practices of implementing project management in the regions, identifying problems in the implementation of regional projects and programs and determining ways to solve them. The article uses graphical and tabular methods of data visualization, statistical and general scientific research methods. As a result of the study, the practice of implementing project management was analyzed in detail on the example of four regions of the Russian Federation, which were among the first to introduce the project approach and showed high practical results of project management. A special place in the study is occupied by the algorithm developed for executive authorities for the transition to a project-oriented management system, which increases the flexibility of the management structure, allows you to create an infrastructure for project activities, determine the design competencies of specialists and increase project maturity.

Keywords

Public sector, project activities, project management, project, national project, federal project, state program, municipal program

For citation: Zyablikova O.A. (2022) Implementation of project management in state authorities. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 13–21.

ВВЕДЕНИЕ

Проектное управление уже более 80 лет активно развивается во всем мире. В последнее время проектная деятельность получает все более широкое распространение в государственном управлении, так как она позволяет достигать поставленных целей в оптимальные сроки и в рамках выделенного бюджета, налаживать эффективное межведомственное взаимодействие, обеспечивать эффективное использование ресурсов, реализацию приоритетных проектов, снижать кризис идеи развития государства.

Проектное управление в органах государственной власти эффективнее стандартного функционального подхода. Такой подход позволяет точно определить требуемые действия, временные, материальные и финансовые затраты, мотивацию сотрудников в достижении результата. Однако проекты в государственном секторе всегда несут дополнительную ресурсную нагрузку: администрирование

© Zyablikova O.A., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



и документирование проекта, дополнительные работы за рамками технического задания, а также необходимость мобилизации большой команды, чтобы реализовать задачи в срок.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В зарубежной практике уже на протяжении многих лет в деятельности государственных органов власти фигурирует управление проектами. В Японии методология управления проектами лежит в основе сформированной государственной стратегии социально-экономического развития страны. В Великобритании основана академия по подготовке руководителей государственных проектов.

Ошибочно считать, что концепция проектного управления пришла из западного менеджмента. СССР уже начиная с 1930-х гг. стал активно использовать инструменты управления проектами в процессе государственного планирования. В начале 1970-х гг. российские ученые Г.С. Поспелов и В.А. Баришпольц усовершенствовали методики построения сетевых моделей, сделав их гибче и мощнее. Одновременно начали развиваться программные комплексы управления проектами. В 1980-е гг. была разработана концепция программно-целевого управления. События 1990-х гг. привели к стагнации развития проектного управления, результатом которой, начиная с 2000-х гг., стало внедрение западных подходов к управлению проектами. Это ознаменовало новый этап в проектном управлении. Успешные практики проектного управления Россия показывала при инициировании первых национальных проектов в 2005 г. Полноценно проектное управление закрепилось как инструмент управления в региональных органах в 2010 г. В 2011 г. выпущена серия стандартов ГОСТ Р ИСО по управлению проектами. Рассматривая стандарты управления проектами, стоит отметить их нацеленность на коммерческий сектор экономики. Руководствоваться ими, не учитывая особенностей государственного сектора экономики, является не совсем целесообразным.

В настоящее время отечественная практика управления проектами демонстрирует отставание от мировых процессов интеграции в проектно-ориентированное сообщество. Тем не менее, можно отметить удачные практики внедрения проектного управления в органах государственной власти на муниципальном уровне. Стоит отметить опыт Белгородской, Рязанской, Волгоградской и Пензенской областей, которые в числе первых начали внедрять проектный подход и вошли в десятку лидеров по результатам оценки зрелости организации проектной деятельности в субъектах Российской Федерации.

Проблема данного исследования определяется противоречием между необходимостью повышения эффективности государственного управления и недостатком практических рекомендаций, направленных на совершенствование проектной деятельности. Цель исследования состоит в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование процессов проектной деятельности.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Стоит отметить широкий спектр исследований российских и зарубежных ученых в области реализации проектного управления в органах государственной власти. Авторы З.Б. Лукьяненко и Н.В. Югова изучили применение программно-целевого метода в управлении бюджетной системой [1]. Исследователь К. Грей изучал сущность проекта, его преимущества, особенности методологии проектного управления в государственном секторе. Ученые М. Грачев, Т. Митрохина исследовали понятия политического проектирования, рассматривали его направления, инструменты и институты [2]. Социолог Н.С. Гегедюш исследовала специфику проектного управления в органах власти [3].

Теоретические истоки обоснования применимости проектного управления в реализации государственной политики заложены в концепции нового государственного менеджмента, авторами которой стали П. Окойн и К. Худ [4].

Обращаясь к современности, стоит отметить доклад начальника Управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра О.В. Сафоновой, которая подчеркнула, что «увеличивается роль проектного управления в стратегическом планировании. Потребность в проектном управлении продиктована необходимостью усилить эффективность и прозрачность работы органов государственной власти России» [5].

Заместитель руководителя администрации губернатора Санкт-Петербурга Ю.В. Лудинова отмечает, что «в проектном управлении инструментом достижения целей стала цифра. Постоянно меняющиеся условия заставляют принимать новые решения в рамках сформированных задач, поэтому становятся актуальны гибридные методологии и автоматизирование процессов управления проектами» [6].

Руководитель Дирекции по проектному управлению Аналитического центра П.А. Шестопалов отмечает, что «суть метода программно-целевого управления, принятого в нашей стране, заключается в том, что все цели, которые ставит перед собой государство, должны быть композированы на уровне конкретных показателей и эти целевые показатели должны быть достигнуты в рамках реализации конкретных действий» [7]. Он сформулировал признаки хорошо организованного, эффективного проектного офиса. Хороший проектный офис – это центр автоматизации всей проектной деятельности, главный сервис организации, в котором люди заинтересованы работать как можно продуктивнее [8].

Однако несмотря на значительный интерес, проявляемый к вопросам применения проектного подхода в органах государственной власти, не получили достаточного освещения вопросы оценки вклада созданных проектных офисов в развитие проектного управления на уровне региона, не оценен уровень зрелости, тенденции и проблематика управления проектами в государственном секторе, не разработан окончательно механизм реализации проектного управления на местах, позволяющий эффективно решать задачи, плохо перенимается успешный опыт коллег в использовании лучших инструментов и практик.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время проектная деятельность в Российской Федерации (далее – РФ) регулируется Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (далее – Постановление). [9]

Постановлением утверждена функциональная структура управления проектной деятельностью.

1. Президиум Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам.
2. Проектный комитет.
3. Проектный офис Правительства РФ, субъекта РФ.
4. Министерство экономического развития РФ осуществляет мониторинг реализации проектов.

В настоящее время в государственном секторе РФ реализуется большое количество разнообразных проектов. Основным документом, устанавливающим национальные цели РФ и пути достижения этих целей на перспективу, является Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2030 года» (далее – Указ). Указ установил пять национальных целей развития, в соответствии с которыми в период с 2020 г. по 2030 г. в стране будут реализовываться национальные проекты [10].

Переход к новой технологии управления национальными проектами, согласно Постановлению, позволяет в несколько раз сократить документооборот и повысить эффективность управления проектами.

В состав каждого национального проекта входят федеральные проекты. Параллельно национальным проектам существуют также ведомственные проекты. Проекцией национальных и федеральных проектов на уровень субъектов РФ являются региональные проекты. Постановлением установлена своего рода вертикаль проектной деятельности: региональные проекты связаны с федеральными, а деятельность муниципальных образований по решению вопросов местного значения включена в состав региональных проектов. Однако эта вертикаль пока не получила достаточно четкого методического оформления и регламентации.

В частности, отсутствует регламент взаимодействия руководителей национальных проектов с субъектами РФ и единая методология, присутствуют проблемы с координацией и коммуникационные разрывы между национальными и федеральными проектами с одной стороны, и региональными проектами – с другой.

Следует подчеркнуть, что национальные, федеральные и региональные проекты, как новые инструменты проектной деятельности, не имеют статуса документов стратегического планирования и реализуются параллельно со стратегиями социально-экономического развития, государственными и муниципальными программами, иными документами стратегического планирования. В настоящее время существуют сложности с горизонтальной взаимоувязкой национальных и федеральных проектов с федеральными документами стратегического планирования. Эти проблемы воспроизводятся и на региональном уровне в виде рассогласованности между региональными проектами и региональными документами стратегического планирования.

Постановление не устанавливает соотношение региональных проектов с государственными программами субъектов РФ, но на практике на уровне регионов действует та же логика, что и на федеральном уровне. Паспорта всех региональных проектов содержат пункт «Связь с государственными программами», где указана одна или несколько государственных программ субъекта РФ (иногда также подпрограмм), с которой связан данный проект. Характер этой связи проявляется в региональных проектах по-разному,

но чаще всего региональный проект просто встраивается в государственную программу или подпрограмму субъекта РФ как ее составная часть на уровне задач или мероприятий.

Еще более сложной на сегодняшний день выглядит ситуация с трансляцией национальных, федеральных и региональных проектов на уровень местного самоуправления.

С одной стороны, в Постановлении изначально констатировалось участие муниципальных образований в реализации региональных проектов. С другой стороны, указанными нормами регулирование участия муниципальных образований в проектной деятельности до 2020 г., по сути, и ограничивалось. Понятие «муниципальный проект», аналогичное федеральным и региональным проектам, данным Постановлением определено не было. Это не давало возможностей для подключения муниципалитетов к региональным проектам по модели подключения регионов к федеральным проектам через региональные проекты. В целом при внедрении в стране системы проектного управления муниципальной составляющей уделялось недостаточно внимания. Следствием этого было фактическое устранение в 2018–2019 гг. муниципальных образований от участия в реализации национальных и федеральных проектов.

Позднее был принят ряд федеральных и региональных документов (в том числе рекомендательного характера), устанавливающих правила участия муниципальных образований в реализации национальных и региональных проектов.

Постановлением Правительства РФ от 17 марта 2022 г. № 391 была утверждена новая редакция Положения об организации проектной деятельности в Правительстве РФ, несколько расширившая участие муниципальных образований в реализации региональных проектов и конкретизировавшая формы этого участия. В частности, был введен механизм встраивания муниципалитетов в вертикальную структуру проектной деятельности через систему проектных офисов [11]. Это создало базу для системного взаимодействия муниципальных образований с субъектами РФ в данной сфере.

Органы местного самоуправления встраиваются в процедуру реализации федеральных проектов посредством заключения соглашения. Подготовка и заключение соглашения о реализации на территории субъекта РФ регионального проекта, обеспечивающего достижение целей, показателей и результатов соответствующего федерального проекта, осуществляется в подсистеме управления национальными проектами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет» в форме электронного документа и подписывается усиленными квалифицированными подписями лиц, имеющих право действовать от имени каждой из сторон соглашения.

Соглашение обязывает руководителя федерального проекта осуществлять мониторинг достижения значений показателей федерального проекта; направлять разъяснения по вопросам, связанным с исполнением заключенного соглашения; заключать соглашения о предоставлении соответствующего межбюджетного трансферта из федерального бюджета бюджету субъекта РФ.

Руководитель регионального проекта в свою очередь должен обеспечить достижение значений показателей, выполнение задач, результатов федерального проекта по субъекту; наличие утвержденной государственной программы субъекта; предоставлять информацию об изменениях, вносимых в региональный проект и (или) план мероприятий по его реализации и прочее.

Стоит отметить, что именно в регионах сейчас реализуется наибольшее количество инициатив по внедрению проектного управления. Анализ сложившейся практики проектного управления показывает высокую степень зрелости системы. Рассмотрим несколько примеров.

Опыт Белгородской области по реализации проектного управления берет свое начало в 2010 г. В настоящее время в регионе создана региональная модель управления проектами, построены процессы и определены инструменты управления проектами, сформирована модель профессионального развития служащих в сфере управления проектами, которая включает в себя изучение и оценку компетенций.

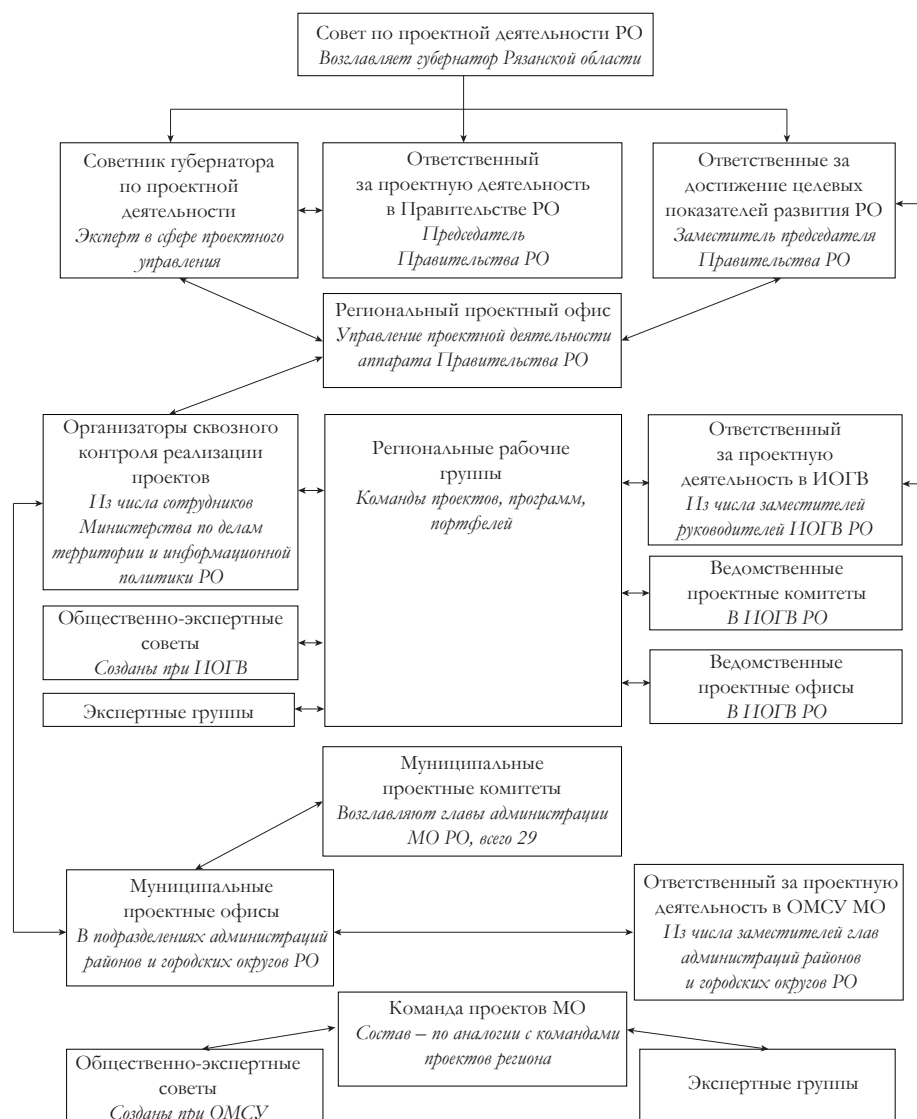
Организационная модель проектного управления на уровне субъекта представлена на рисунке 1.

В Пензенской области внедрение проектного управления началось в 2017 г. В марте 2017 г. принято Распоряжение «О создании отдела проектной деятельности Правительства Пензенской области». В 2020 г. Отдел был реорганизован в Управление, которое координирует реализацию региональных проектов. Региональная функциональная модель управления реализацией проектов соответствует федеральной. В целях обеспечения выполнения Указа обеспечена разработка 49 паспортов региональных проектов. В рейтинге регионов по реализации национальных проектов Пензенская область вошла во вторую группу из четырех, показав хорошие результаты.



Источник: [12]

Рис. 1. Организационно-ролевая структура управления проектной деятельностью в Белгородской области



Источник: [13]

Рис. 2. Организационно-ролевая структура управления проектной деятельностью в Рязанской области (РО)

В Волгоградской области региональный проектный офис отвечает за общую координацию реализации проектов и в целом за организацию проектной деятельности, он встроен в структуру Аппарата Губернатора как «Управление проектной деятельностью». Образованы команды проектов ответственные за выполнение конкретных мероприятий проекта, муниципальные образования являются участниками команд проектов. Команда несет ответственность за достижение показателей, соблюдение контрольных точек по проектам. Региональным проектным офисом выстроена система мониторинга и контроля за ходом реализации национальных проектов, а именно проводится еженедельный анализ уровня контрактации и кассового исполнения в разрезе мероприятий региональных проектов.

В Рязанской области сформировано 16 портфелей проектов и программ развития региона. В организационно-ролевую структуру управления проектами включены региональный проектный офис, муниципальные проектные комитеты, совет по проектной деятельности (рис. 2).

К наиболее часто встречающимся проблемам, с которыми сталкиваются регионы при реализации проектного подхода, следует отнести проблемы, связанные с трудностью формирования показателей результативности проекта, формированием проектной инфраструктуры, непониманием своей роли при реализации национальных проектов, быстрым изменением нормативно-правовой базы и ее несовершенством.

Для решения большей части перечисленных проблем была разработана четырехэтапная система внедрения проектного управления в деятельность государственных органов исполнительной власти (табл. 1).

Таблица 1

**Алгоритм внедрения проектного управления в деятельность
государственных органов исполнительной власти**

1. Подготовительный этап	
Утверждается паспорт и дорожная карта проекта	
2. Введение системы управления проектами	
Организационная поддержка	Определяется организационная структура управления проектами, назначаются руководители и кураторы проекта, формируется проектный офис
Методологическая поддержка	Разрабатываются регламенты по процессам управления проектами, положения, инструкции
Технологическая поддержка	Разрабатывается информационная система управления проектами, осуществляется ее интеграция с другими информационными системами и внедрение
Обучение	Определяются компетенции участников реализации проекта, проводится обучение
3. Проработка системы управления проектами органов исполнительной власти на практике	
Организационная поддержка	Уточняется типовая организационная структура проекта, форма паспорта проекта
Технологическая поддержка	Выявляются проблемы в разработанной информационной системе, осуществляется ее наладка
Методологическая поддержка	Определяется методика оценки эффективности государственных проектов и программ. Осуществляется корректировка систем и программ субъектов Федерации с тем, чтобы обеспечить включение всех региональных проектов, относящихся к одному национальному проекту, в состав одной – максимум двух программ. Это позволяет облегчить задачу координации действий по реализации региональных проектов
4. Этап тиражирования	
Оценка зрелости управления проектами. Совершенствование элементов системы управления проектами	

Составлено автором по материалам исследования

Каждый этап (кроме подготовительного и этапа тиражирования) подразделяется на блоки. Это необходимо для максимально точного понимания сотрудниками порядка ввода компонентов проектного управления в текущую систему управления, составления соответствующей документации и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время регионы уже не являются пассивными реципиентами государственной поддержки в рамках национальных проектов. Они демонстрируют высокую заинтересованность и активность в реализации проектных мероприятий. Причем со стороны регионального управления имеются примеры применения передовых, творческих управленческих технологий, которые показывают путь к дальнейшему совершенствованию проектной работы в сфере государственного управления в целях решения общенациональных стратегических задач.

В центре внимания авторов исследования оказались дискуссионные вопросы внедрения проектного подхода в систему государственного управления. На основе мнения ученых, руководителей государственных ведомств, нормативно-правовых актов в данной области автор выделил проблемы, связанные с непониманием регионами своей роли при реализации национальных проектов, несовершенством нормативно-правовой базы, построением проектной инфраструктуры.

Результатом исследования явилась разработка алгоритма по переходу на проектно-ориентированную систему управления для региональных органов власти. При этом автор осознает, что реализация любого варианта изменения нормативно-правовой базы потребует трудоемкой работы по гармонизации алгоритма к изменяющейся среде его реализации.

Библиографический список

1. Лукьяненко З.Б., Югова Н.В. Программно-целевой метод в государственном управлении бюджетной системой. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014;(2):72–78.
2. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. М.: ИЭ РАН; 2017. https://inecon.org/docs/2017/Charkina_paper_2017.pdf (дата обращения: 28.03.2022).
3. Гегедюш Н.С. (ред.) *Проектное управление в органах власти: учебник*. М.: Юрайт; 2020. 186 с
4. Зундэ В.В. Управление проектами на основе концепции нового государственного менеджмента в России. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2019;(3):28–32. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-3-28-32>
5. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. *Проектное управление – это не дань моде, а насущная необходимость*. <https://ac.gov.ru/news/page/proektnoe-upravlenie---eto-ne-dan-mode-a-nasusnaa-neobhdimost-6806> (дата обращения: 28.03.2022).
6. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. *Изменчивость современного мира меняет подходы к проектному управлению*. <https://www.ac.gov.ru/news/page/izmenchivost-sovremennogo-mira-menaet-podhody-k-proektnomu-upravleniu-27093> (дата обращения: 28.03.2022).
7. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. *Матричный конфликт в госорганах особенно сложен: сложно в голове госслужащего изменить понимание того, что необходимо выполнять указания не только своего руководителя, но еще и работника соседнего департамента*. <https://ac.gov.ru/comments/comment/4428> (дата обращения: 28.03.2022).
8. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. *Проектное управление набирает обороты*. <https://ac.gov.ru/news/page/proektnoe-upravlenie-nabiraet-oboroty-6757> (дата обращения: 28.03.2022).
9. Российская Федерация. *Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения: 28.03.2022).
10. Российская Федерация. *Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2030 года»*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 28.03.2022).
11. Российская Федерация. *Постановление Правительства РФ от 17.03.2022 № 391 «Об утверждении Правил внесения изменений в 2022 году в сводную бюджетную роспись федерального бюджета в случае перераспределения (увеличения) бюджетных ассигнований, зарезервированных в соответствии с частью 1 статьи 21 Федерального закона «О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов», бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение мероприятий, связанных с предотвращением влияния ухудшения геополитической и экономической ситуации на развитие отраслей экономики, а также бюджетных ассигнований на иные цели, определенные Правительством Российской Федерации, и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411933/ (дата обращения: 28.03.2022).
12. Официальный сайт Правительства Белгородской области. <https://belregion.ru/> (дата обращения: 28.03.2022).
13. Официальный сайт Правительства Рязанской области. <https://www.ryazangov.ru/> (дата обращения: 28.03.2022).

References

1. Lukyanenko Z.B., Yugova N.V. Program-target method in public administration of the budget system. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014;(2):72–78
2. Charkina E.S. *Development of a project approach in the public administration system: methodology, experience, problems: Scientific report*. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences; 2017. https://inecon.org/docs/2017/Charkina_paper_2017.pdf (accessed 28.03.2022). (In Russian).
3. Gegedyush N.S. (ed.) *Project management in the authorities: textbook*. Moscow: Yurait; 2020. 186 p. (In Russian).
4. Zunde V.V. Project management based on the concept of new public management in Russia. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. 2019;(3):28–32. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-3-28-32>
5. Analytical Center for the Government of the Russian Federation. *Project management is not a fad, but an urgent need*. <https://ac.gov.ru/news/page/proektnoe-upravlenie---eto-ne-dan-mode-a-nasusnaa-neobhodimost-6806> (accessed 28.03.2022).
6. Analytical Center for the Government of the Russian Federation. *The volatility of the modern world changes approaches to project management*. <https://www.ac.gov.ru/news/page/izmencivost-sovremennogo-mira-menaet-podhody-k-proektnomu-upravleniu-27093> (accessed 28.03.2022).
7. Analytical Center for the Government of the Russian Federation. *The matrix conflict in government agencies is especially difficult: it is difficult to change the understanding in the head of a civil servant that it is necessary to follow the instructions not only of his head, but also an employee of a neighboring department*. <https://ac.gov.ru/comments/comment/4428> (accessed 28.03.2022).
8. Analytical Center for the Government of the Russian Federation. *Project management is gaining momentum*. <https://ac.gov.ru/news/page/proektnoe-upravlenie-nabiraet-oboroty-6757> (accessed 28.03.2022).
9. Russian Federation. *Decree of the Government of the Russian Federation dated 31 October 2018 No. 1288 "On Organising Project Activities in the Government of the Russian Federation"*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (accessed 28.03.2022).
10. Russian Federation. *Decree of the President of the Russian Federation dated 21.07.2020 No. 474 "On National Goals and Strategic Development Objectives of the Russian Federation until 2030"*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (accessed 28.03.2022).
11. Russian Federation. *Government Decree No. 391 of 17 March 2022 "On Approval of the Rules for Amendments to the Consolidated Budget Statement of the Federal Budget in 2022 in the event of a reallocation (increase) of budget appropriations earmarked in accordance with Part 1 of Article 21 of Federal Law 'On the Federal Budget for 2022 and for the Planning Period 2023 and 2024', budgetary appropriations for financial support of measures related to preventing the impact of a worsening geopolitical and economic situation on the development of economic sectors and budgetary appropriations"*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411933/ (accessed 28.03.2022).
12. *Official website of the Government of the Belgorod Region*. <https://belregion.ru/> (accessed 28.03.2022).
13. *Official website of the Government of the Ryazan region*. <https://www.ryazangov.ru/> (accessed 28.03.2022).