

**ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*На правах рукописи*

**ЦУРКАН Марина Валериевна**

**ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖСЕКТОРНОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Научная специальность 5.2.6 Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Научный консультант:

доктор экономических наук, доцент

**СТАРИКОВА Татьяна Владимировна**

Тверь – 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
<b>ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>21</b>
1.1. Тенденции развития проектного подхода в системе публичного управления.....	21
1.2. Интеграция проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления .....	48
1.3. Технология проектного подхода в межсекторном взаимодействии с участием субъектов публичного управления .....	69
<b>ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ .....</b>	<b>83</b>
2.1. Функциональные структуры реализации проектного подхода в системе публичного управления.....	83
2.2. Оценка развития процессной модели проектной деятельности в системе публичного управления.....	97
2.3. Модель проектных компетенций в системе публичного управления, необходимых для реализации межсекторного взаимодействия .....	120
<b>ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ ПРОЕКТОВ ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА .....</b>	<b>154</b>
3.1. Эволюция сущности публично-частного партнерства в системе публичного управления.....	154
3.2. Модели межсекторного взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства.....	167
3.3. Анализ развития межсекторного взаимодействия в рамках проектов публично-частного партнерства.....	174

ГЛАВА 4. ИНИЦИАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО СЕКТОРА.....	189
4.1. Содержательная характеристика категории «инициативный проект» в системе публичного управления .....	189
4.2. Жизненный цикл инициативных проектов межсекторного взаимодействия .....	216
4.3. Методология оценки инициативных проектов субъектами публичного управления.....	224
ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	260
5.1. Модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления.....	260
5.2. Инвариантные процессы реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления.....	280
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	297
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	312
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	358

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современная государственная политика направлена на достижение национальных целей и стратегических задач через осуществление проектной деятельности субъектами публичного управления всех уровней, что нашло отражение во множестве правовых и методических документов, содержащих нормы и рекомендации для реализации проектов в условиях, когда все функции управления закреплены за органами власти. В то время как для достижения приоритетов государства могут быть использованы механизмы межсекторного взаимодействия, подразумевающие разделение функций управления с бизнес-структурами и местными сообществами и трансформацию субъектно-объектных отношений в системе публичного управления в контексте актор-концепции.

Несмотря на то, что темы публично-частного и инициативного проектирования уже достаточно осмыслены научным сообществом, они не рассматриваются комплексно, с учетом дуальности реализации проектного подхода в системе публичного управления, тогда как пространство реализации различных проектов с участием органов власти представляет собой совокупность взаимосвязанных структурных уровней, совершенствование инструментария которых должно основываться на обоснованных теоретико-методологических разработках, что приведет к синергии в достижении показателей эффективности и результативности деятельности субъектов публичного управления и решении первостепенных народнохозяйственных проблем.

Важность разработки методологических положений и комплексного инструментария реализации межсекторных проектов в системе публичного управления продиктована также наличием взаимосвязанных проблемных аспектов в практике применения соответствующих механизмов, среди которых можно выделить следующие:

– Отсутствие комплементарности существующих подходов к реализации и оценке проектной деятельности субъекта и элементов публичного управления. Внедренные методы оценки зрелости проектной деятельности разработаны только для органов власти федерального и регионального уровней, без учета процессов, реализуемых в рамках проектов межсекторного взаимодействия. Кроме того, данные методики не сопоставимы с подходами оценки проектных компетенций в субъектах публичного управления, что снижает значимость данных инструментов системы управления как мотивационных составляющих.

– До сих пор относительно мало реализуемым остается проектный подход на основе партнерства. С 2020 по 2022 годы органами власти было инициировано 65 проектов публично-частного партнерства, что на 98,67 % меньше, чем реализованных проектов публично-частного взаимодействия на основе концессионных соглашений. Несмотря на то, что правовое поле для реализации первого механизма было создано более 7 лет назад, опыт реализации проектов публично-частного партнерства в некоторых регионах так и не был получен. Например, в Тверской области не был инициирован ни один проект партнерства с участием субъектов публичного управления регионального и муниципального уровней. Одна из сложностей, с которыми сталкивается субъект публичного управления в реализации проектов партнерства, – это отсутствие четких моделей взаимодействия с частным партнером, которые разработаны и применяются в зарубежной практике, но не адаптивны для российской.

– Внедряемые механизмы межсекторного взаимодействия не ориентированы на достижение показателей, необходимых для реализации государственной политики. Существующие методики оценки инициативных проектов, утвержденные на уровне субъектов Российской Федерации, не отражают специфику создаваемых объектов в рамках проектов, не ориентированы на достижение показателей результативности, описанных в

документах целеполагания, то есть не интегрированы в систему стратегического планирования публичного управления.

– Не сформирован единый подход к реализации процессов межсекторных проектов для всех органов власти, разработанный в рамках системы обоснованных принципов.

Решение данных проблем возможно на основе научно обоснованного методологического аппарата, предложенного для разных структурных уровней реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления. Таким образом, потребность исследования научной проблемы развития механизмов межсекторных проектов является актуальной, имеющей существенное народнохозяйственное значение с точки зрения государственных приоритетов.

**Степень разработанности проблемы.** Публичное управление, характеризующееся вертикалью подчинения, в отечественной практике в большей степени основывается на положениях классической школы менеджмента, развитие которой связано с именами Дж.Д. Муни, А.К. Рейли, А.П. Слоуна, Л. Урвика, А. Файоля.

Сущности, структуре и особенностям функционирования элементов системы публичного управления посвящены научные труды Ю.Н. Арсеньева, А.М. Борисова, М.С. Борисовой, Я.А. Вайберг, Ю.А. Дрыгиной, Е.В. Зайцевой, А.А. Исаева, А.П. Калинина, С.Н. Костиной, Е.В. Логиновой, Н.В. Лосевой, И.В. Понкина.

Различные аспекты исторического развития системы управления проектами с участием органов власти раскрыты в публикациях В.В. Авданина, Г. Гарель, Р. Ликерта, А.И. Лушина, Н.В. Мироненко, А.В. Пенчук, А.Г. Силуанова, Е.А. Строковой, О.В. Чепик. Опыт, возможности и перспективы стратегического планирования в публичном управлении, инструментами которого могут стать проекты и программы, реализуемые с участием субъектов системы, проанализированы и систематизированы в

научных публикациях Е.М. Анохиной, Ю.В. Вертаковой, Ф.Г. Войтоловского, В.М. Жигалова, В.П. Кайсаровой, Д.Б. Кувалина, Ю.В. Кузнецова, Р.О. Кузьмич, А.С. Ларионовой, В.М. Лебедева, Е.Б. Ленчук, Т.В. Стариковой, Ю.А. Маленкова, Е.В. Меляковой, Д.Г. Михеевой, В.А. Плотникова, И.В. Рыжова, Г.В. Федотовой.

В научных трудах Е.М. Анохиной, В.М. Жигалова, В.П. Кайсаровой, Ю.В. Кузнецова, Ю.А. Маленкова, Е.В. Меляковой, Д.Г. Михеевой отмечено, что в трансформации системы стратегического управления можно выделить 7 блоков, в соответствии с важнейшими направлениями изменения публичной системы: 1) новые процессы государственного стратегического управления; 2) цели и задачи в области внедрения новых методов и инструментов системы государственного стратегического управления; 3) цели и задачи в области совершенствования институциональной основы государственного стратегического управления; 4) цели и задачи в области организационных структур государственного стратегического управления; 5) цели и задачи подготовки кадров по вопросам реализации процессов стратегического управления в государственных структурах; 6) цели и задачи в области участия населения и бизнес-структур в разработке и реализации стратегии государственного управления; 7) цели и задачи в области формирования информационной системы стратегического управления<sup>1</sup>.

Концепция авторов была выбрана в качестве ключевой при определении рамок диссертационного исследования в контексте заявленной темы.

Теоретические и практические основы межсекторного взаимодействия с участием субъектов публичного управления раскрыты в работах Ю.С. Васютина, А.О. Вахтиной, Б.М. Вяткиной, А.М. Губернаторова, С.А. Кожевникова, А.А. Кокшаровой, О.В. Колокольцевой, Е.М. Коростышевской, Н.И. Ларионовой, И.Б. Тесленко, Т.В. Усковой,

---

<sup>1</sup> Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление: монография / под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Издательство Проспект, 2020. – С. 343–348.

Г.С. Цветковой, В.И. Цейко, И.М. Шеймана, А.Г. Эскендерова, В.Н. Якимца. Отечественный и зарубежный опыт реализации проектов межсекторного взаимодействия, в том числе на основе публично-частного партнерства и инициативного проектирования, раскрыт в публикациях Т.М. Барбышевой, Н.Д. Бублика, Н.С. Воронцова, Т.Н. Гладун, А.В. Голосова, Г.В. Дёгтева, М.В. Елесиной, В.С. Епининой, Б.М. Жалсановой, П.Н. Захарова, В.Н. Иванова, Я.Я. Кайля, Н.В. Капустиной, А.А. Козлова, А.С. Корчагиной, М.В. Кураколова, О.А. Лещенко, И.И. Лукиной, М.А. Любарской, И.Н. Макарова, А.С. Перезоловой, И.К. Пинкевич, О.Г. Поливаевой, Е.Д. Разгулиной, Н.Н. Яшаловой.

Группы различных процессов, их управленческие и предметные области, организационно-функциональные структуры, необходимые для реализации последовательности проектных этапов, изучены в работах Р. Барлтона, Р.И. Гарипова, А.А. Голодовой, М.Н. Гусевой, Ч. Вэссона, И. Кендалла, И.З. Коготковой, А.С. Козлова, М. Кастельса, М.В. Кондратова, Л.Р. Кузьминой, М.С. Левицкого, О.А. Ломовцевой, О.Н. Любиной, И.И. Мазура, А.Н. Майорова, В.В. Макарова, И.Е. Никулиной, Н.Г. Ольдерогге, Н.Л. Персод, Д.С. Петросяна, Н.Н. Ползуновой, К. Роллинза, А.В. Ручкина, А.Д. Соловьева, О. Тоффлера, В.В. Филатова, А.В. Цветкова, В.Д. Шапиро. Направления цифровой трансформации процессов, необходимость применения методов и инструментов формирования, подготовки и развития кадров управления в любой системе отмечены в трудах К. Арджириса, Т.И. Безденежных, Л.П. Васильевой, Е.В. Вашаломидзе, В.Н. Волковой, Ф. Герцберга, В.В. Гребеника, Ю.А. Дмитриева, М. Кастельса, О.Н. Кораблевой, С.А. Лочана, С.Н. Мамедова, И.А. Морева, И.О. Найдис, Е.Д. Разгулиной, А.В. Решетниковой, Н.В. Родионовой, К.С. Тумановой, Д.Ю. Фраймовича, К.В. Хартановича, Е.Е. Шарафановой, С.В. Шкодинского.

Модели, методы и критерии оценки систем управления, реализации проектной деятельности в целом или проектов в частности стали объектом



исследований В.В. Беспалова, А.Ю. Демидова, С.Р. Древинг, О.Н. Емельяновой, Н.Б. Костиной, А.Н. Краснова, М.В. Малининой, И.С. Ползунова.

Таким образом, на сегодняшний день подготовлена весомая научно-теоретическая основа для продолжения исследований в сфере реализации межсекторных проектов с участием субъектов публичного управления, которые должны быть направлены на решение проблемы отсутствия комплексного подхода к совершенствованию реализации данных проектов через развитие методологической базы, что приведет к достижению целей и задач, имеющих народнохозяйственное значение. Необходимость проработки обозначенных проблем с концептуально-методологической и теоретико-методической точек зрения обусловили выбор темы исследования, его цель и задачи, объект, предмет, методы разработки и совокупность рассматриваемых вопросов.

**Объект исследования** – проектный подход в системе публичного управления, реализуемый в условиях межсекторного взаимодействия.

**Предмет исследования** – совокупность процессов в системе публичного управления, возникающих при инициировании, планировании, реализации, мониторинге и завершении проектов межсекторного взаимодействия.

**Цель диссертационного исследования** состоит в обосновании научно-методологических положений, разработке теоретически обоснованного методического инструментария и рекомендаций по его применению для реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления. Для достижения цели были решены следующие **задачи**:

1) сформировать концепцию реализации проектного подхода в системе публичного управления, отражающую сущность направления «межсекторное взаимодействие», на основе ретроспективного анализа развития проектной деятельности в органах власти и методологического каркаса исследования;

2) предложить классификацию функциональных структур реализации проектного подхода в системе публичного управления;

3) определить элементы, процессы и критерии реализации проектной деятельности в органах власти, которые могут быть использованы субъектами публичного управления любого уровня для развития и оценки зрелости управления;

4) предложить методологический подход к группировке и определить совокупность проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления, позволяющих выявлять знания и умения, необходимые для повышения зрелости проектной деятельности в органах власти;

5) сформировать методологический аппарат и разработать модели межсекторного взаимодействия для участников проектов публично-частного партнерства;

6) определить содержательные характеристики институциональных условий, которые должны обеспечиваться субъектами публичного управления для развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства;

7) разграничить категории инициативного проектирования в рамках практики партисипаторного публичного управления;

8) предложить методологический подход и разработать методику оценки инициативных проектов различной типологии с учетом показателей результативности национальных приоритетов государственной политики;

9) сформировать модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления на основе авторской концепции и предлагаемой системы принципов ее разработки и реализации;

10) разработать комплексный инструментарий для совершенствования реализации процессов управления межсекторным взаимодействием в рамках проектов с участием органов власти.

**Гипотеза исследования** предполагает, что реализация проектного подхода в системе публичного управления позволяет достичь приоритетных целей государственной политики при условии применения возможных механизмов трансформации субъектно-объектных отношений, направленных на достижение целей и задач управления, стоящих перед органами власти.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и обосновании теоретико-методологических и методических положений, направленных на совершенствование реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления.

**Теоретическая значимость** результатов работы состоит в обосновании теоретических и методологических положений, раскрывающих суть и специфику реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления через формирование методологического каркаса и профилей, формирующих понятийное пространство ключевых составляющих в исследуемой сфере; разработке концептуальных схем, классификаций, принципов, в том числе с учетом предлагаемой матрицы основных тенденций и закономерностей, отражающей ключевые вехи развития проектного подхода в системе публичного управления, разработанного методологического аппарата формирования моделей взаимодействия.

**Практическая значимость диссертационного исследования** обусловлена прикладным значением в реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления результатов, которые могут быть использованы органами власти различных уровней, среди которых: дифференцированная методика оценки инициативных проектов различной типологии; модели межсекторного взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства; модель проектных компетенций, позволяющая выявлять знания и умения, необходимые для повышения зрелости проектной деятельности в органах власти; рекомендации и модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного

взаимодействия в системе публичного управления; инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия.

Материалы диссертационного исследования используются в реализации учебно-педагогического процесса на кафедре «Государственное управление» ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» для обучающихся направлений: «Государственное и муниципальное управление», «Экономика». Авторские курсы «Управление проектами в формате поддержки местных инициатив», «Управление проектами межсекторного партнерства», «Управление проектами в профессиональной деятельности» обеспечены опубликованными учебными пособиями: «Управление рисками проектов партисипаторного бюджетирования» (Тверь, 2019, 167 с.), «Реализация проектного подхода на муниципальном уровне» (Тверь, 2018, 103 с.), «Управление проектами в формате межсекторного партнерства» (Тверь, 2017, 208 с.), «Разработка справочных и методических материалов для государственных и муниципальных структур» (Тверь, 2016, 176 с.). Разработан «Логический комментарий к учебному курсу "Управление проектами в формате межсекторного партнерства"» (Тверь, 2018, 448 с.). Представленные в исследовании разработки и рекомендации для субъектов публичного управления используются в рамках курсов образовательных программ по тематике проектного управления, реализуемых АНО ДПО «Академия АйТи», для государственных и муниципальных служащих в регионах Российской Федерации. Разработки автора внедрены в практику Министерства экономического развития Тверской области, Министерства региональной политики Тверской области, Фонда содействия развитию венчурных инвестиций в субъекты малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере Тверской области, Администрации города Твери, Администрации города Белгорода, что подтверждено документально.

### **Методология и методы диссертационного исследования.**

Методологической основой исследования явились диалектический и кибернетический подходы, общенаучные и специальные методы: комплексного и системного анализа; структурных уровней; дифференциации и интеграции; индукции и дедукции; обобщения и аналогии; историко-логического и экономико-статистического анализа; функционального и экономико-математического моделирования на основе аддитивной концепции, теории множеств и лексикографического линейного порядка. Используются программные средства: сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом «Gephi» в рамках применения теории графов; обеспечение бизнес-анализа «Power BI» для реализации метода «картографирование»; визуализации данных в рамках методологии IDEF0 «Lucid».

**Информационную базу исследования** составили официальные статистические базы и материалы Центра компетенций проектного управления, Национального Центра государственно-частного партнерства, отечественные и международные нормативно-правовые акты, методические и аналитические документы Министерства экономического развития Российской Федерации, источники Государственного архива Тверской области, информация официальных сайтов прочих субъектов публичного управления федерального, регионального и муниципального уровней, эмпирические данные, полученные автором.

**Область исследования.** Основные положения и выводы работы соответствуют паспорту специальности 5.2.6 – Менеджмент: п. 7. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного (государственного и муниципального) управления, основные тенденции и направления ее развития; п. 8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях; п. 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели

и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент). п. 25. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров.

### **Положения, выносимые на защиту.**

Основные результаты исследования, полученные лично автором и обладающие научной новизной:

1. Предложена дуальная концепция реализации проектного подхода в системе публичного управления, *базирующаяся* на результатах ретроспективного анализа развития проектной деятельности с участием субъектов публичного управления в рамках категорий *предлагаемого* методологического каркаса исследования, *сформированного* на основе контент-анализа дефиниций «элемент», «объект», «система», «технология», «метод», «инструмент», «механизм» и др. и *отличающаяся* от существующих концепций определением сущности проектного подхода в системе публичного управления с позиции интеграции в систему стратегического планирования, внутренней и внешней среды функционирования субъектов управления проектами и реализации проектного управления межсекторным взаимодействием.

2. Разработана классификация функциональных структур реализации проектного подхода в системе публичного управления в рамках *обоснованных* оснований: уровень институционализации; распространение обеспечения проектной деятельности; вовлеченность субъектов публичного управления; период функционирования и тип структуры; обеспечивающие, реализующие процессы или управляющие процессами; интеграция в организационно-управленческую структуру субъекта публичного управления; форма фактического функционирования, классифицируемого объекта.

3. Предложена матрица элементов, процессов и критериев для оценки развития проектной деятельности, которая может быть использована субъектами публичного управления. Через внедрение новых и трансформацию существующих критериев *обеспечена* предметная, функциональная или характеристическая комплементарность всех процессов, устранены выявленные несоответствия в составляющих существующей методики в части соблюдения критериальных принципов, что *подтверждается* применением средств сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом. Принципиальным *отличием* предлагаемой матрицы является универсальность ее применения для всех уровней публичной власти.

4. Разработана модель проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления, включающая знания и умения, необходимые для повышения зрелости проектной деятельности в органах власти за счет интеграции процессов и подпроцессов оценки, *рекомендованная* к реализации в рамках категорий методологического профиля, *определяющего* содержательные характеристики теоретических основ. Предлагаемые индикаторы компетенций *классифицированы* с учетом технической и цифровой составляющей и *систематизированы* в рамках профилей проектных ролей, необходимых для обеспечения дуальности реализации проектного подхода в системе публичного управления: куратор проекта, участник проекта, сотрудник проекта, руководитель проектного офиса, администратор проекта, руководитель проекта.

5. Сформирован методологический аппарат и разработаны модели межсекторного взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства, основанные на специальных функциях, выполняемых частным партнером в рамках процессов, *ориентированных* на продукт проекта. Авторский подход, *базирующийся* на систематизации специальных функций частного партнера на группы основных и дополнительных *позволил* предложить алгоритм формирования и разработать базовые и трехвариантные

суммарные модели партнерства, *включающие* различное количественное содержание элементов. Для базовых моделей партнерства предложены доминанты управленческих функций субъекта публичной власти, *характеризующиеся* уровнем значимости в процессах управления межсекторным проектом.

6. Определены содержательные характеристики институциональных условий, которые должны обеспечиваться субъектами публичного управления для развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства и могут стать основой для формирования единой системы оценки его развития на региональном и муниципальном уровнях, *отличающейся* включением юридических, политических, информационных, социальных, экономических и организационно-кадровых компонентов, *обеспечиваемых* субъектами публичного управления.

7. Разграничены смежные категории инициативного проектирования в рамках практики партисипаторного публичного управления, где в субъектно-объектных отношениях оба элемента *становятся* акторами взаимодействия и процессов управления, то есть свойства субъектности характеризует и население, а не только органы публичной власти. *Определено*, что проектные механизмы партисипаторного публичного управления могут быть *рассмотрены* в рамках двух ступеней развития и при многообразии существующих подходов дефиниций «бюджетирование», следует понимать шире, чем функцию «планирование», а трактовать как понятие, наиболее близкое к категории «управление».

8. На основе предлагаемого дифференцированного подхода разработана методика оценки инициативных проектов различной типологии с учетом показателей результативности национальных приоритетов государственной политики, что *позволяет* учитывать специфику потенциальных социальных эффектов, которые могут возникать в результате создания различных продуктов проектов, и могут быть *выявлены* в рамках вариативных критериев и



показателей предлагаемой методики оценки, *выраженной* через теорию множеств и лексикографический линейный порядок. Апробация методики *подтвердила*, что ее внедрение в регионах, реализующих собственные механизмы инициативного проектирования, существенно *повлияет* на результаты отбора для включения в партисипаторную программу.

9. Сформирована триадическая модель стандарта реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления, *базирующаяся* на предложенных принципах разработки и применения стандарта, *включающих* управленческую и информационную группы. К ключевым элементам авторской триадической модели *отнесены*: Декларация межсекторного проектирования; Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода; Карта межсекторных проектов; Регламент мониторинга Стандарта. К элементам модели также *отнесены*: участники проектов межсекторного взаимодействия как акторы разработки стандарта, для соблюдения баланса их интересов; группы предложенных информационных и управленческих принципов; техническая, политическая, социокультурная и экономические среды; цифровая трансформация, рассматриваемая в качестве необходимого условия внедрения и реализации стандарта; мониторинг стандарта как одна из опорных точек, обеспечивающих его востребованность в качестве инструмента совершенствования исследуемых отношений в системе публичного управления.

10. Разработан комплексный инструментарий для совершенствования реализации процессов управления межсекторным взаимодействием в рамках проектов с участием органов власти, включающий:

– авторские рекомендации по разработке каждого элемента стандарта реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления, которые *систематизированы* по разделам, дополнены комментариями и могут быть использованы в качестве справочно-

методических материалов субъектами публичного управления регионального и муниципального уровней;

– методологический аппарат, который может быть отражен в регламенте мониторинга внедрения и применения стандарта реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления. Автором *разработаны* элементы мониторинга (показатели, критерии), его интерпретация, этапы реализации;

– инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия на инициативной основе, *включающая* уточненные подпроцессы-инварианты в рамках групп управленческих и предметных процессов, *классифицируемых* в исследовании с учетом содержательно уточнённых процессов межсекторных проектов, подпроцессы которых *определены* на основе систематизированного алгоритма взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства и структурированного жизненного цикла инициативных проектов. Карта инвариантных процессов *разработана* с учетом методологии IDEF0, является составляющей правил, которые *рекомендовано* включать в стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается** использованием методического инструментария, корректной обработкой статистического и фактологического материала, открытых данных официальных источников, в том числе опубликованных субъектами публичного управления в информационно-коммуникационной сети «Интернет», обсуждением основных положений диссертационного исследования на конференциях, изложением материалов исследования в публикациях автора, внедрением результатов в практику государственного и муниципального управления.

**Апробация полученных в исследовании результатов.** Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования были представлены и получили положительную оценку на научно-практических конференциях, конгрессах и форумах в период с 2011 по 2022 годы: Международной научно-практической конференции «Факторы развития экономики России» (г. Тверь, 2011–2022 гг.), Санкт-Петербургском Международном экономическом конгрессе (г. Санкт-Петербург, 2017, 2018, 2019 гг.), Международной научно-практической конференции «International Conference on Sustainable Cities» (г. Москва, 2018 г.), Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (г. Санкт-Петербург, 2018, 2019 гг.), Межрегиональной научно-практической конференции «Государственная региональная политика в сфере местного самоуправления» (г. Нижний Новгород, 2019 г.), Международной научно-практической конференции «Современная экономическая наука: теоретический и практический потенциал. Инновационное развитие современного экономического образования» (г. Ярославль, 2019 г.), Международной научно-практической конференции «Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации» (г. Тверь, 2019 г.), Международной научно-практической конференции «Modern Tools for Sustainable Development of Territories. Special Topic: Project Management in the Regions of Russia» (г. Нижний Новгород, 2019 г.), Международной конференции «Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia» (г. Санкт-Петербург, 2019 г.), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире» (г. Москва, 2019 г.), Международной научно-практической конференции «Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту» (г. Екатеринбург, 2019, 2020 гг.), Московском академическом экономическом форуме (г. Тверь, 2019,

2022 г.), Международной научно-практической конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах» (г. Курск, 2021 г.), Национальной научно-практической конференции «Интеграционные механизмы развития современной экономики: Россия и мир» (г. Нижний Новгород, 2021 г.), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов» (г. Владимир, 2021, 2022 гг.) и др.

Некоторые теоретико-методологические положения диссертационного исследования обоснованы и сформированы лично автором в рамках реализации научно-исследовательских работ, завершившихся положительными заключениями экспертов: договор № 680 от 01.12.2015 г. ВолНЦ РАН, договор ФГБОУ ВО СПбГЭУ, 2016 г.; проект РФФИ № 18-410-690002 р\_а, 2018–2019 гг.

**Публикации.** По теме диссертации автором опубликовано 97 печатных работ общим объемом 119,53 п. л., в том числе авторских – 85,39 п. л., из них 25 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, 22 статьи, индексируемые в международных научных базах Web of Science и Scopus; 6 авторских монографий.

**Объем и структура диссертации.** Работа состоит из введения, пяти глав, включающих 14 параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 334 наименования, приложения. Диссертационное исследование проиллюстрировано 43 рисунками и 44 таблицами, содержит 13 формул, 12 приложений. Основной текст работы составляет 357 страниц, общий объем работы с приложениями 426 страниц.

# **ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1. Тенденции развития проектного подхода в системе публичного управления**

Ретроспективный анализ направлений реализации проектного подхода в системе публичного управления различных стран представлен в научных работах многих зарубежных и отечественных ученых. Международный опыт в исследованиях авторов в контексте реализации проектов в системе публичного управления чаще всего отражает методологическое развитие какой-либо из трех составляющих: общие тенденции в системе публичного управления в целом или части ее элементов; развитие организационных структур; модели реализации проектного менеджмента.

А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук, проводя обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе, выявляют тенденции в зарубежной практике на основе реализованных практик в публичном управлении США, Канады, Великобритании, Малайзии, Сингапура<sup>2</sup>.

Д.В. Карташова в качестве лучших практик применения проектного подхода в органах власти выделяет Японию, Великобританию и Австралию<sup>3</sup>.

Н.В. Мироненко, О.В. Леонова выделяют четыре волны развития проектного подхода в публичном управлении зарубежных стран, акцентируя внимание на изменении методологии оценки проектов с социальным контекстом. Авторы делают выводы, которые основаны, прежде всего, на опыте

---

<sup>2</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч.* – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>3</sup> Карташова, Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти / Д.В. Карташова // *Российская наука в современном мире: сборник статей XVII международной научно-практической конференции.* – М., 2018. – С. 145–146.

США, Канады, Швеции, Швейцарии, Нидерландов, Великобритании, Франции, Германии, Австралии, Сингапура<sup>4</sup>.

В США и Канаде реализация проектного подхода осуществляется в рамках программно-целевого подхода<sup>5</sup>.

Данный опыт сопоставим с отечественной практикой, в большей степени с реализацией государственных программ, чем с целевыми программами, так как в указанных странах формируются бюджетные программы и проекты, которые являются инструментами бюджетного планирования<sup>6</sup>.

В тоже время в США, Канаде и Великобритании «сфера применения проектного подхода ограничена»<sup>7</sup>. Как отмечают А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук, в публичном управлении данных стран использование проектных принципов реализуется преимущественно в управлении бюджетными инвестициями, которые направлены «на осуществление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, строительство и модернизацию крупных инфраструктурных объектов»<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // *Управленческое консультирование*. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-zarubezhom> (дата обращения: 30.08.2020).

<sup>5</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч.* – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>6</sup> *Управление изменениями в экономических системах / И.Л. Авдеева, П.И. Ананченкова, О.В. Бабич, М.В. Цуркан [и др.]*. – Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – 224 с.

<sup>7</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч.* – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>8</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч.* – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

Обращение к проектному подходу в публичном управлении Японии произошло в 2005 году, для усиления позиций на глобальном рынке Министерство промышленности и торговли обеспечило финансирование специальных методик для реализации принятых национальных программ повышения конкурентоспособности<sup>9</sup>.

«Методология получила название P2M (Project and Program management), или ценностный подход к управлению»<sup>10</sup>. При этом первые версии появились еще в 2001 году.

Актуальный P2M представлен в форме «Руководства по управлению инновационными проектами и программами предприятий» и используется не в системе публичного управления, а предприятиями, нацеленными на выработку инноваций. Подход, используемый в стандарте, направлен на оценку продукта с позиции его ценности, которую он может принести заинтересованным лицам, а не с позиции коммерческой цели.

Таким образом, стандарт, не используемый в публичном управлении, способствует реализации государственной политики в Японии. При этом P2M является основой японской системы сертификации проектных менеджеров и для государственных служащих.

«В Европе наибольший интерес к методологии P2M проявила Франция. Также стандарт применяется в Казахстане и на государственном уровне использовался в Украине до 2014 года. В ноябре 2011 года P2M появился и в России»<sup>11</sup>.

Под использованием на государственном уровне в данном случае следует понимать формализацию процессов управления проектами в организациях.

---

<sup>9</sup> Карташова, Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти / Д.В. Карташова // Российская наука в современном мире: сборник статей XVII международной научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 145–146.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Мухин, К.Ю. Стандарт P2M как новый метод управления инновационными проектами. / К.Ю. Мухин // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 8. – С. 201–204.

Сегодня стандарты проектного управления для корпоративного уровня приняты практически во всех странах, отмеченных в литературном обзоре данного исследования, при этом данные документы (BS 6079-1:2010, PMBOK Guide, DIN 69901, P2M, OPM3 и т.д.) не являются основой для реализации проектного подхода в органах власти или с их участием. Однако многие зарубежные авторы признают значительную взаимосвязь между стандартами и методологиями и созданием ценности проекта для владельца его результатов<sup>12</sup>.

В Российской Федерации стандарты в области проектного управления (ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54871-2011, ГОСТ Р 54870-2011, ГОСТ Р ИСО 21500:2014, ГОСТ Р 58184-2018, ГОСТ Р 58305-2018) также рекомендованы для корпоративных структур, при этом многие стандарты могут быть применены в организациях с любой собственностью.

Обзор методологических подходов и стандартов проектного управления представлен в работе А.Д. Соловьева, О.Н. Любина, В.В. Филатова<sup>13</sup>.

Необходимо отметить, что в Российской Федерации некая стандартизация проектного менеджмента в публичном управлении существует на региональном уровне. Систематизация проектного управления на уровне субъектов – лучших практик началась раньше, чем были изданы федеральные постановления № 1050 и заменившее его № 1288 о проектной деятельности в органах власти. В качестве лучших практик следует выделить Белгородскую и Ленинградскую области, Ханты-Мансийский автономный округ, Приморский край. В последнем субъекте Российской Федерации еще в 2016 году для стандартизации процессов проектного управления в органах власти был принят

---

<sup>12</sup> См., например: Zoltán Sebestyén, János Erdei, Dina Alfreahat, Impact of methodologies and standards on the owner's economic benefit in projects. Heliyon. Volume 8, Issue 2, February 2022, e08843.

<sup>13</sup> Соловьев, А.Д. Обзор методологических подходов и стандартов проектного управления / А.Д. Соловьев, О.Н. Любина, В.В. Филатов // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития: сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов, Москва, 26 декабря 2020 года. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. – С. 140–148.



«Проектный кодекс», обеспечивший единство терминологии и методологии управления проектами в Приморском крае<sup>14</sup>.

Для развития проектных компетенций в органах власти Великобритании «департаментом совместно с Оксфордской бизнес-школой была создана академия Major Project Leadership Academy, целью которой была подготовка компетентных руководителей проектов»<sup>15</sup>.

«С 2011 года в Австралии все государственные организации обязаны проходить данную систему оценки. В правительственных организациях используется специальная система сертификации по управлению проектами (21 компетенция)»<sup>16</sup>.

Д.В. Карташова отмечает, что в настоящее время государственные органы Великобритании активно внедряют методики Agile<sup>17</sup>, а государственные учреждения реализуют различные проекты, в том числе используя практику государственно-частного партнерства.

Методики Agile предполагают работу над проектами замотивированных профессионалов с особым типом мышления, описанным четырьмя ценностями и двенадцатью принципами, среди которых главное – это создание продукта проекта с измеримой ценностью в условиях неопределенности.

Основное преимущество данного подхода в прозрачности процесса реализации проекта для всех заинтересованных сторон.

В США Agile обязателен для реализации в государственном управлении, в Российской Федерации лишь субъекты публичного управления в единичных регионах реализуют попытки применения гибких подходов для визуализации этапов работы над проектами, осуществляемыми в рамках классического

---

<sup>14</sup> Авдеева, И.Л. Управление изменениями в экономических системах / И.Л. Авдеева, П.И. Ананченкова, О.В. Бабич, М.А. Бушуева [и др.]. – Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – 224 с.

<sup>15</sup> Карташова, Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти / Д.В. Карташова // Российская наука в современном мире: сборник статей XVII международной научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 145–146.

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> Там же.

проектного подхода, в то время как «внедрение гибких методологий влечет за собой появление множество практик и подходов»<sup>18</sup>.

Проекты государственно-частного партнерства, имеющие какие-либо схожие с отечественной практикой механизмы реализации, внедрены также в США, Франции, Германии.

Во Франции проекты государственно-частного партнерства реализуются в рамках программы, известной как «Сообщество смешанной экономики», или SEM, ее законодательство формируется с 1983 года.

Как отмечает Е.Н. Таперко, суть программы позволяет распределять риски и менеджмент в проекте в зависимости от размера владения доли актива в конкретном проекте, то есть «чем выше объем доли, тем более значительно представлена сторона – участница проекта»<sup>19</sup>.

Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев отмечают, что важным шагом в развитии проектного управления на государственном уровне в Австралии стало внедрение модели оценки зрелости организации в области управления проектами, программами и портфелем проектов – РЗМЗ, разработанной в Великобритании<sup>20</sup>.

Проектное управление во Франции реализуется также на локальном уровне публичного управления в рамках инициативных (партисипаторных) проектов, которые схожи с отечественной практикой «Программа поддержки местных инициатив». Суть подобных проектов заключается в том, что их

---

<sup>18</sup> Ползунова, Н.Н. Гибкие методологии в проектной деятельности / Н.Н. Ползунова, М.С. Левицкий // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем: сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 26 ноября 2020 года. – Владимир: Атлас, 2021. – С. 171–175.

<sup>19</sup> Таперко, Е.Н. Международный опыт управления реализацией проектов государственно-частного партнерства / Е.Н. Таперко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 8 (36). – С. 293–299.

<sup>20</sup> Азаров, Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития / Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев. – К.: Саммит книга, 2011. – С. 458.

объект определяют местные сообщества, которые в дальнейшем будут являться пользователями результатов проекта<sup>21</sup>.

Опыт реализации инициативных (партисипаторных) проектов получен также в других странах Европы, Африки, Латинской Америки, Северной Америки, Азии, Австралии<sup>22</sup>.

Однако именно третья волна развития партисипаторного проектирования, начавшаяся в 2014 году с Парижа и распространившаяся на другие муниципалитеты, как отметил Нельсон Диас<sup>23</sup>, наиболее близка к отечественной практике.

Признаками инициативного (партисипаторного) участия в проектах, реализуемых структурами публичного управления, обладает программа США «Стимулирование городского развития» (Urban development action grants).

В рамках данной программы «государственные средства выделяются под конкретные проекты, будь то строительство инфраструктурных объектов, развитие реальной промышленности, возведение жилья, восстановление деловой активности. Данная программа учитывает интересы не только местной администрации, но и частных компаний и населения. Субсидии предоставляются на конкурсной основе»<sup>24</sup>.

Сходство данной программы с реализуемой в России поддержкой местных инициатив заключается в том, что проекты отбираются на конкурсной

---

<sup>21</sup> Цуркан, М.В. Участие местных сообществ в проектах партисипаторного бюджетирования: отечественный и зарубежный опыт / М.В. Цуркан // Дети и молодежь – будущее России: материалы IV Международной научно-практической конференции: в 2 частях. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2017. – С. 275–280.

<sup>22</sup> Диас, Н. Надежда на демократию / Нельсон Диас // Сборник статей под общей редакцией Нельсона Диаса. – М.: Алекс, 2019. – С. 4–6.

<sup>23</sup> Там же. С. 21.

<sup>24</sup> Таперко, Е.Н. Международный опыт управления реализацией проектов государственно-частного партнерства / Е.Н. Таперко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 8 (36). – С. 293–299.

основе, критерии утверждены, для реализации проектов выделяется субсидия из бюджетной системы<sup>25</sup>.

При этом в США «существует конкретная система выбора населенных пунктов для субсидирования и разработана матрица критериев, одни из которых: средний доход на душу населения, темпы роста населения, уровень бедности, срок использования жилых строений»<sup>26</sup>, в России данная практика не ведется.

Оценка государственных проектов в социальном контексте и государственной политики, по мнению Н.В. Мироненко, О.В. Леоновой, имела следующие волны развития:

– 1960–1975 годы характеризуются развитием в Швеции, ФРГ и США оценочной деятельности, направленной на анализ результативности в рамках научных исследований для корректировки целей и максимизации эффективности социальных проектов и программ;

– 1975–1989 годы развитие оценки в контексте экономической эффективности (затраты к выгоде от реализации проекта), практика Нидерландов, Великобритании;

– 1987–2000 годы проведение в Швейцарии и англосаксонских странах внутренней экспертизы, самооценка на высшем уровне публичного управления;

– с 2000 года проектное управление в Канаде и странах Европейского союза характеризуется внедрением кластерной оценки<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Инновации, тенденции и проблемы в области экономики, управления и бизнеса / О.Л. Брянская, В.М. Глушченко, С.В. Глушков, Н.С. Корпусова [и др.]. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. – 238 с.

<sup>26</sup> Таперко, Е.Н. Международный опыт управления реализацией проектов государственно-частного партнерства / Е.Н. Таперко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 8 (36). – С. 293–299.

<sup>27</sup> Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 30.08.2022).

С 2000-х годов в странах Европы и Азии в системах государственного управления формируются организационные структуры проектного менеджмента.

Следует отметить, что реализация проектного менеджмента с участием структур публичного управления подразумевает реализацию и транснациональных проектов в рамках экономических союзов или для решения конкретных проблем, затрагивающих несколько стран<sup>28</sup>. В данном контексте следует выделить опыт Европейского союза (далее – ЕС) и Евразийского союза (далее – ЕАЭС)<sup>29</sup>.

В 2009 году в Малайзии был создан проектный офис по эффективности деятельности и реализации комплекса реформ, получивших наименование PEMANDU (полное наименование – Performance Management and Delivery Unit)<sup>30</sup>.

В 2011 году в Великобритании была создана новая организационная структура в органах государственной власти – Департамент приоритетных проектов. Основные причины структурных изменений: неэффективная работа с рисками в публичном управлении, проблемы реализации государственных проектов<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Цуркан, М.В. Проектный подход как метод реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС / М.В. Цуркан // *Hypothesis*. – 2018. – № 3 (4). – С. 147–157.

<sup>29</sup> Tsurkan, M. Cross-boundary projects e-governance as a method of eaeu economic policy integration / M. Tsurkan, I. Eremina, N. Pilipchuk // *Communications in Computer and Information Science*. – 2020. – Т. 1135 CCIS. – С. 165–178.

<sup>30</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч.* – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>31</sup> Карташова, Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти / Д.В. Карташова // *Российская наука в современном мире: сборник статей XVII международной научно-практической конференции.* – М., 2018. – С. 145–146.

По своей сути Департамент выполнял функции проектного офиса в публичном управлении Великобритании, осуществлял оценку эффективности реализации государственных проектов, экспертную и консультативную поддержку других органов государственной власти королевства<sup>32</sup>.

С 2016 года данное ведомство прошло реструктуризацию, вошло в состав офиса премьер-министра и Казначейства, получило новое наименование – Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Projects Authority)<sup>33</sup>.

В настоящее время функции Департамента заключаются в следующем:

– определение уровня затрат на реализацию проектов на основе стоимости жизненного цикла;

– представление Парламенту и широкой общественности информации обо всех масштабных бюджетных проектах в виде отдельного стратегического документа;

– сопровождение проектов через участие уполномоченных Департаментом лиц;

– проведение оценки результативности проектной деятельности, представление отчетности в Национальный офис аудита, Парламент и общественности»<sup>34</sup>.

Во Франции роль проектного офиса выполняет Департамент по государственной модернизации, отчитывающийся за свою деятельность

---

<sup>32</sup> Карташова, Д.В. Международный опыт применения проектного управления в органах власти / Д.В. Карташова // Российская наука в современном мире: сборник статей XVII международной научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 145–146.

<sup>33</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>34</sup> Там же.

Правительству Франции. Основные функции Департамента заключаются в следующем: разработка и «внедрение в систему государственного управления различных проектов по модернизации социально-экономического пространства»<sup>35</sup>, а также координация участия в проектах государственных учреждений.

А.Г. Силуанов, А.В. Пинчук отмечают, что в Сингапуре роль проектного офиса выполняет Центр управления государственными проектами Министерства финансов, который осуществляет методологическую поддержку при определении целей и рисков проектов с бюджетным финансированием, обобщает лучшие практики и разрабатывает механизмы, обеспечивающие возможность их применения<sup>36</sup>.

Офис управления крупными государственными проектами функционируют в Канаде, среди его задач можно выделить государственный контроль реализации проектов, предполагающих разработку природных ресурсов<sup>37</sup>.

В диссертационном исследовании Т.В. Стариковой отмечено, что выявление эволюционной концепции развития системы является основой для разработки адекватного инструментария решения прикладных задач<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 30.08.2022).

<sup>36</sup> Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

<sup>37</sup> Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 30.08.2022).

<sup>38</sup> Старикова, Т.В. Стратегическое бюджетное планирование в системе социально-экономического развития региона: дис. ... д-ра экон. наук / Старикова Т.В. – СПбГУ. – СПб., 2022. – С. 23. – URL: [https://disserspbu.ru/files/2022/disser\\_starikova.pdf](https://disserspbu.ru/files/2022/disser_starikova.pdf) (дата обращения: 12.09.2022).

В отечественной научной литературе встречаются различные основания к выделению этапов развития проектного менеджмента в системе публичного управления России<sup>39</sup>. Чаще всего их систематизируют либо в рамках хронологии<sup>40</sup>, либо с позиции исторических периодов организации системы государственной власти<sup>41</sup>.

В целом, 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»<sup>42</sup>.

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

В 1905–1915 годы 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

---

<sup>39</sup> Цуркан, М.В. Ретроспективный анализ развития проектного менеджмента в публичном управлении России / М.В. Цуркан, Ю.В. Вертакова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3 (51). – С. 40–49.

<sup>40</sup> Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

<sup>41</sup> Парчайкина, Е.А. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти / Е.А. Парчайкина // Право: история, теория, практика: сборник материалов IX международной очно-заочной научно-практической конференции. – М.: научно-издательский центр «Империя», 2019. – С. 26–35.

<sup>42</sup> Ларионова, А.С. История и инструментарий стратегического планирования в России / А.С. Ларионова // УЭКС. – 2011. – № 34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentarij-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 17.08.2020).



1910–1912 годах была разработана модель календарного плана, отличная от модели Гантта. Модель была составлена в виде графика, который в 1930 годах был назван циклограммой<sup>43</sup>.

В период Советского союза можно выделить несколько ключевых событий.

В 1920–1921 годы 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»<sup>44</sup>.

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 закреплен в едином документе – развитие направления формирования базового плана проекта или программы. Разработаны показатели результативности, которые должны были быть достигнуты к определенному времени (элементы календарно-сетевое планирование проектов и программ), реализовано планирование финансовых ресурсов в рамках сроков документов – управление финансами. Назначение

---

<sup>43</sup> Формирование функциональных областей управления проектами в Советском Союзе. – URL: <https://poisk-gu.ru/s683t1.html> (дата обращения: 21.05.2021).

<sup>44</sup> Лушин, А.И. К вопросу изучения создания энергетической системы СССР в отечественной исторической науке / А.И. Лушин, В.В. Авданин // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. – 2018. – № 2 (46). – С. 81–89.

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»<sup>45</sup>, содержащие описание метода построения и применения в проектном управлении графика Гантта, данный инструмент визуализации до 1930-х оставался не востребованным.

«В конце 1930-х годов советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Гантта и циклограмм»<sup>46</sup>.

Разработанная американским ученым Лютером Халси Гуликом в 1937 году 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 сложно реализуемо.

В послевоенные годы применяются элементы проектного менеджмента в публичном управлении строительством, но основными остаются поточные методы, которые все же характеризуют не проектную, а процессную деятельность.

В 1949 году было принято Постановление о подготовке кадров по организации механизированной обработки экономической информации<sup>47</sup>, то

---

<sup>45</sup> Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

<sup>46</sup> Там же.

есть формируются условия для подготовки кадров, которые могли быть участниками публичного управления и обладать навыками, способствующими обработке информации, в том числе при реализации элементов проектного менеджмента.

Стимулом к развитию в международной и российской практике проектного менеджмента в публичном управлении стало становление и расцвет 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»<sup>48</sup>.

В России в период с 1957 по 1961 годы разрабатывались и выполнялись крупные государственные программы и проекты, связанные с запуском первого спутника Земли, а также пилотируемого космического полета<sup>49</sup>.

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»<sup>50</sup>. Появилось понятие «куратор», которое подразумевало под собой лицо, ответственное за достижение результатов проекта.

---

<sup>47</sup> Информационные системы: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой, Б.И. Кузина. Изд. 2-е. – СПб., 2005. – С. 47.

<sup>48</sup> Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

<sup>49</sup> Управление проектами в сфере публичного менеджмента. – URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (дата обращения: 22.05.2021).

<sup>50</sup> Цуркан, М.В. Развитие экотехнопарков в рамках проектного управления / М.В. Цуркан, М.А. Любарская // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3. – С. 80–89.

«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»<sup>51</sup>.

В этот же время органами и институтами публичного управления советского периода было принято решение о реализации очень крупного 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 годы в министерствах, центральных органах, таких как Центральное статистическое управление, Госплан, создавались отделы управления вычислительной техникой<sup>52</sup>.

Некоторые принципы организации проектного управления (создание временных структур, ресурсная обеспеченность вне процессной деятельности) применялись при подготовке и проведении Всесоюзных переписей населения, начиная с 1959 года.

2 февраля 1957 года было принято Постановление Совета Министров СССР № 121 «О проведении Всесоюзной переписи населения»<sup>53</sup>, согласно которому в январе 1959 года была организована Всесоюзная перепись

---

<sup>51</sup> Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

<sup>52</sup> Информационные системы: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой, Б.И. Кузина. Изд. 2-е. – СПб., 2005. – С. 47.

<sup>53</sup> ГАТО. Ф. Р-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 18.

населения и с момента издания которого началась подготовка к ее проведению<sup>54</sup>.

Принятие данного нормативно-методического акта привело к созданию в Статистическом управлении Калининской области сектора по проведению Всесоюзной переписи населения, который был укомплектован за счет предусмотренного на 1957 год сокращения штата Калининского облстаткомитета<sup>55</sup>.

Для этих целей Министерство финансов СССР на основании Постановления Совета Министров СССР № 121 «О проведении Всесоюзной переписи населения» выделило в 1957 году ЦСУ СССР из резервного фонда Совета Министров СССР 6 миллионов рублей для финансирования работ по подготовке к предстоящей Всесоюзной переписи населения, а Госэкономкомиссия СССР решила вопрос материально-технического обеспечения подготовки, проведения и разработки итогов Всесоюзной переписи населения 1959 года<sup>56</sup>.

Период с 1970 года 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, энергетики.

С 1971 по 1980 годы приняты основные решения по автоматизации систем управления, «в том числе о создании Общегосударственной автоматизированной системы управления народным хозяйством»<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Цуркан, М.В. Социально-экономические показатели населения региона: история всеобщих переписей, актуальные направления текущего учета (по материалам Тверской области): монография / М.В. Цуркан. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. – 160 с.

<sup>55</sup> ГАТО. Ф. Р-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 19.

<sup>56</sup> ГАТО. Ф. Р-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 18 об.

<sup>57</sup> Информационные системы: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой, Б.И. Кузина. Изд. 2-е. – СПб., 2005. – С. 47.

В 1980–1990 годы происходит развитие программно-целевого управления<sup>58</sup>.

Все последние годы советского периода управление народным хозяйством страны неразрывно было 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<sup>59</sup>.

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»<sup>60</sup>.

Развитие программно-целевого подхода<sup>61</sup> выразилось в адаптации модели федеральных целевых программ и распространении ее на другие уровни публичной власти в виде региональных целевых программ и муниципальных целевых программ.

Внедрение целевых программ усовершенствовало практику управления командой проекта, что в дальнейшем продолжилось в рамках Ведомственных

---

<sup>58</sup> Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

<sup>59</sup> Троцкий, А.Я. Программно-целевые методы в практике регионального управления: история становления и проблемы использования / А.Я. Троцкий // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2015. – № 1 (39). – С. 74–80.

<sup>60</sup> Калинин, А.М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 2. – С. 151–164.

<sup>61</sup> Чепик, С.Г. Программно-целевые методы планирования / С.Г. Чепик, О.В. Чепик, Е.А. Строкова // Научные приоритеты в АПК: инновационные достижения, проблемы, перспективы развития: Международная научно-практическая конференция, Рязань, 15 мая 2013 года. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева, 2013. – С. 322–325.

целевых программ – попытка организации более эффективной деятельности внутри органов исполнительной власти.

В 2005 году приняты: Постановление Правительства России от 19 апреля 2005 г. № 239 «Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ»; Программа приоритетных национальных проектов, сформулированная Президентом России В.В. Путиным 5 сентября 2005 года; Указ № 1226 о создании Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов, издан 21 сентября 2005 года.

С 2005 года 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». Совсем недавно внесены изменения в закон о местном самоуправлении, который закрепил новую форму муниципальных проектов – инициативный проект.

В 2007 году был сформирован и принят перечень проектов, отражающий основные направления деятельности Правительства Российской Федерации до 2012 года. 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 году проектный менеджмент внедряется в реализацию публичного управления муниципального уровня для поддержки местных инициатив жителей территорий. Первым регионом, внедрившим данный механизм, стал

Ставропольский край<sup>62</sup>. 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 июня 2014 года № 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»<sup>63</sup>.

С появлением приоритетных национальных проектов расширилось представление 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 за исполнением проектов. Кроме того, с принятием Приоритетных национальных проектов в органах публичной власти федерального уровня закрепился институт кураторов в рассматриваемой проектной деятельности.

---

<sup>62</sup> Цуркан, М.В. Внедрение партисипативного бюджетирования в реализацию региональных инвестиционных проектов / М.В. Цуркан // Современное состояние экономических систем: экономика и управление: сборник научных трудов Международной научной конференции, Тверь, 04–05 декабря 2018 года / под общей редакцией Д.В. Розова, Г.Г. Скворцовой. – Тверь: СКФ-офис, 2018. – С. 154–158.

<sup>63</sup> Калинин, А.М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 2. – С. 151–164.



Принятие с 2010 года множества государственных стандартов никак не отразилось на развитии проектного менеджмента в публичном управлении, в большинстве своем эти стандарты были 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 году принято Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

С 2014 года проектный подход развивается в публичном управлении некоторых регионов-лидеров. Начинается развитие в регионах проектных компетенций через обучение по программам 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 России в 1990 году.

В 2015 году в Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации включен пункт о внедрении в деятельность органов

власти методов проектного управления. В этот же год на заседаниях Правительства озвучивалось предложение о создании механизма сопровождения значимых проектов новым организационным элементом в публичном управлении – Проектным офисом.

В 2016 году началось системное внедрение проектного менеджмента в публичное управление согласно принятому Постановлению Правительства Российской Федерации № 1050 от 15 октября 2016 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»<sup>64</sup>, 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»<sup>65</sup>.

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

Для проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие у гражданских служащих – участников проектной деятельности необходимого для осуществления проектной деятельности уровня компетенций, Минтрудом

---

<sup>64</sup> Цуркан, М.В. Достижение приоритетов развития образования в рамках проектного подхода / М.В. Цуркан // Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Будущее: сборник докладов Санкт-Петербургского Международного Экономического Конгресса (СПЭК-2018), Санкт-Петербург, 01–30 апреля 2018 года. – СПб.: Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте, 2019. – С. 610–617.

<sup>65</sup> Проектный подход в государственном управлении. – URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (дата обращения: 25.05.2021).

России совместно с центром компетенций проектного управления были разработаны Методические рекомендации.

Закреплена система проектных ролей в публичном управлении в рамках методики оценки проектных компетенций: старшее должностное лицо проекта; руководитель проекта; руководитель рабочего органа проекта; администратор проекта; руководитель проектного офиса; сотрудник проектного офиса; участник проекта<sup>66</sup>.

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

На смену идеи реализации приоритетных проектов пришла концепция реализации национальных проектов, которые были разработаны и сейчас являются основой для деятельности органов публичной власти всех уровней<sup>67</sup>.

Новое Постановление Правительства Российской Федерации 2018 года № 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

---

<sup>66</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности // Минтруд России. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 25.05.2021).

<sup>67</sup> State Policy for the Development of a Circular Economy at the Territory of the Russian Federation / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, M.N. Tatarinova, O.V. Elchaninova // Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. – Cham: Springer, 2022. – P. 1009–1012.

инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов»<sup>68</sup>.

Во многих субъектах Российской Федерации, в частности Тверской области с 2018 года, постепенно формируется организационная структура управления проектами, аналогичная с федеральным уровнем.

В 2019 году получен первый опыт реализации национальных, федеральных и региональных проектов для достижения приоритетов, обозначенных в Указе Президента от 2018 года. 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»<sup>69</sup>.

И.К. Соколов, С.В. Боженко, проводя анализ опыта управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти различных стран, выделили западную и азиатскую модели реализации проектного подхода в публичном управлении.

Западная модель ориентирована на результат, краткосрочные и среднесрочные проекты, привлечение бюджетных источников и средств бизнес-сообщества, постоянное совершенствование проектных компетенций членов команды.

Азиатская модель ориентирована на процесс реализации проекта в рамках концепции «бережное управление», долгосрочное планирование,

---

<sup>68</sup> Проектное управление в системе государственного управления // Центр проектного менеджмента. – URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (дата обращения: 30.05.2021).

<sup>69</sup> Там же.

принятие управленческих решений на началах авторитета, мудрости и опыта членов команды проекта.

В российской практике преимущественно используется западная модель реализации проектного подхода в системе публичного управления, которая лишь в некоторых регионах, в частности в Белгородской и Тюменской областях, Ставропольском крае, имеет косвенные признаки интеграции элементов азиатской модели. При этом реализация единичных проектов в концепции «бережливого производства» скорее говорит не о эволюции модели управления проектами в России, а о появлении единичных управленческих практик.

Принципиальное отличие понятий «модель управления» и «управленческая практика» заключается в системообразующей сущности первой дефиниции<sup>70</sup>.

Проведенный анализ позволяет сформировать матрицу, отражающую основные вехи развития проектного подхода в публичном управлении России (рис. 1.1).

Отметим, что при использовании ретроспективного анализа и формировании матрицы не учтены направления развития проектного менеджмента во внешнеэкономической деятельности публичной власти Российской Федерации, в частности реализация проектной деятельности внутри ЕАЭС.

---

<sup>70</sup> Gilles, Garel. A history of project management models: From pre-models to the standard models / Garel Gilles // International Journal of Project Management. Volume 31. – Issue 5. – July 2013. – P. 663–669.

		Управ- ление планиро- ванием проекта	Управление командой проекта	Управле- ние рисками проекта	Управле- ние реализа- цией проекта	Управление проектами межсекторного взаимодейст- вия	Управление проектами с учетом концепции азиатской модели
Дореволю- ционный период	1860–1917	▲	○	△			
	1920-е	▲ □	○				
Период Советского союза	1930-е	▲					
	1950– 1960	▲	○				
	1960– 1970		◆ ▲				
	1970– 1980	◇	◆ ▲		▼ ◇		
	1980– 1990	▲ □ ◇	◇ ▲		◇		
	До 2005	▲ □ ◇	◆ ○ ◇ ▲		▼ ◇		
Постсоветский период	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		

Рис. 1.1 – Матрица основных тенденций развития проектного подхода в публичном управлении России

Источник: составлено автором

Таким образом, в зарубежных странах и отечественной практике сформировались следующие тенденции развития проектного менеджмента в публичном управлении:

1. Дуальность реализации проектного менеджмента с участием структур публичного управления по отношению к среде и команде, участвующей в реализации управленческих функций, что подразумевает выделение двух отдельных направлений: транснационального проектного менеджмента и проектного менеджмента, реализуемого на территории конкретного государства.

2. Дуальность реализации проектного менеджмента с участием структур публичного управления на территории многих стран – лучших практик: проектный менеджмент как метод осуществления полномочий и функций органов власти; участие структур публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия (публично-частное партнерство, инициативное проектирование).

3. Применение проектного менеджмента в публичном управлении для реализации функций и полномочий органов власти в рамках программно-целевого подхода.

4. Развитие организационных структур проектного менеджмента в органах власти, в основном за счет создания проектных офисов.

5. Формирование систем оценки проектных компетенций служащих органов власти.

6. Внедрение специальных методов оценки проектов с участием структур публичного управления, направленных на достижение социальных эффектов.

7. Развитие западной и азиатской модели в международной практике осуществляется параллельно, отечественный опыт соответствует западной модели, лишь в некоторых регионах реализуются единичные проекты в публичном управлении в концепции «бережливое производство», что может быть идентифицировано как появление единичных управленческих практик.

## 1.2. Интеграция проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления

Понятийное пространство категории «система публичного управления» на современном этапе окончательно не сформировано, прежде всего в силу отсутствия в научном сообществе единого подхода к определению понятий «публичное управление», несмотря на то что нормативно закреплены основные принципы<sup>71</sup>, вопросы организации и функционирования<sup>72</sup> элементов системы публичной власти, под которой следует понимать «федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления в их совокупности, осуществляющие в конституционно установленных пределах на основе принципов согласованного функционирования и устанавливаемого на основании Конституции Российской Федерации и в соответствии с законодательством организационно-правового, функционального и финансово-бюджетного взаимодействия, в том числе по вопросам передачи полномочий между уровнями публичной власти, свою деятельность в целях соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, создания условий для социально-экономического развития государств»<sup>73</sup>.

Развитие подходов к трактовке содержания понятий «публичное управление», «система публичного управления» осуществлялось параллельно в общественных политических науках и в экономических исследованиях в сфере государственного и муниципального менеджмента. В рамках первого

---

<sup>71</sup> Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (дата обращения: 18.07.2022).

<sup>72</sup> Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения: 18.07.2022).

<sup>73</sup> Федеральный закон от 08.12.2020 № 394-ФЗ «О Государственном Совете Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370105/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370105/) (дата обращения: 14.06.2022).



направления управление рассматривается в контексте реализации политической повестки, во втором – как система, позволяющая реализовать социально-экономические преобразования.

Наиболее полное определение понятия «публичное управление», охватывающее множество трактовок, подтверждающее данное заключение, приведено в работах О.В. Глушаковой и Я.А. Вайсберг. Авторы понимают публичное управление «как совокупность функций публично-правовых образований, реализуемых на основе принципов транспарентности, легитимности, демократичности, стратегического партнерства власти, населения и бизнеса, обеспечения устойчивой обратной связи за счет использования современных информационно-коммуникационных и традиционных форм взаимодействия с обществом и привлечения к управлению совокупностью процессов (социальных, экономических, экологических) всех заинтересованных сторон (граждан, бизнес-сообщества, независимых представителей экспертно-аудиторского сообщества) в форме институализированных отношений на государственном, региональном, муниципальном, корпоративном уровнях в целях обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития территорий и повышения качества жизни граждан»<sup>74</sup>.

Согласно статье 124 Гражданского Кодекса РФ к публично-правовым образованиям относятся следующие составляющие: «Российская Федерация, субъекты Российской Федерации: республики, края, области, города федерального значения, автономная область, автономные округа, а также городские, сельские поселения и другие муниципальные образования...»<sup>75</sup>.

Таким образом, к элементам управления публично-правовыми образованиями можно отнести: органы государственной и муниципальной

---

<sup>74</sup> Глушакова, О.В. О сущности, содержании и соотношении понятий «государственное управление», «социальное управление», «публичное управление» / О.В. Глушакова, Я.А. Вайсберг // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 6 (101). – С. 3–9.

<sup>75</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 22.04.2022).

власти. Суть функционирования данных структур, приведенная в определении О.В. Глушаковой и Я.А. Вайсберг, их взаимодействие в контексте субъектно-объектных отношений, отраженных в информационно-кибернетической теории.

Субъектно-объектные отношения в публичном управлении стоит понимать как отношение субъектов – элементов управления публично-правовыми организациями, оказывающих воздействие, и объектов – элементов, которые находятся в фокусе воздействия субъектов. Данные отношения должны строиться на основе ключевых принципов, таких как: «самостоятельное осуществление органами публичной власти своих полномочий; гарантии финансового обеспечения исполнения полномочий, которыми наделяются органы публичной власти в результате разграничения полномочий; обеспечение гласности в деятельности органов публичной власти, в том числе посредством предоставления доступа к информации о деятельности органов публичной власти; государственный контроль (надзор), парламентский контроль и общественный контроль за деятельностью органов публичной власти и их должностных лиц»<sup>76</sup>. «Субъекты публичного управления наделены публично-властными полномочиями, и в этом их принципиальное отличие от субъектов других систем управления полномочий, которые наделены только конкретными правами и обязанностями»<sup>77</sup>.

И.В. Понкин к субъектам публичного управления относит органы государственной власти, имеющие такие полномочия, как законодательные, исполнительно-административные, судебные и контрольно-надзорные<sup>78</sup>. Автор приводит следующее определение органа публичного управления: «это орган,

---

<sup>76</sup> Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (дата обращения: 18.08.2022).

<sup>77</sup> Воронина, Л.И. Технологии публичного управления: учеб. пособие / Л.И. Воронина, Е.В. Зайцева, С.Н. Костина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – С. 33.

<sup>78</sup> Там же.

реализующий публичное управление в обществе и в государстве, наделенный для этого в законодательно установленном порядке соответствующим публично-властным статусом»<sup>79</sup>. Позиция автора не противоречит позиции, обозначенной в данном исследовании, но она должна быть дополнена уточнением содержательной характеристики субъектов органами муниципальной власти.

В контексте данных рассуждений стоит согласиться с определением, предложенным Я.Я. Кайль и Р.М. Рамзиным, где ясно прослеживается объектность системы, отметив необходимость уточнения понятия в рамках составляющей «формы взаимодействия». Согласно подходу авторов, «система публичного управления с точки зрения экономики народного хозяйства представляет собой объединение различных форм социально-политического и экономического взаимодействия между официальными структурами управления, представителями частного бизнеса и гражданскими некоммерческими ассоциациями»<sup>80</sup>.

В качестве составляющих понятия «система управления» могут быть рассмотрены различные формы воздействия: инструменты, методы, технологии, механизмы и т. д. Кроме того, любая система имеет целенаправленность, принципы, а понимание сущности ее объектов может быть расширено, основываясь на том, что «объект управления – это объект для достижения желаемых результатов функционирования, для которого необходимы и допустимы специально организованные воздействия. Объектами управления могут быть как отдельные объекты, выделенные по определенным признакам, так и совокупности объектов – комплексы»<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Понкин, И.В. Теория публичного управления: учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / И.В. Понкин. – М.: Буки Веди, 2017. – С. 50.

<sup>80</sup> Кайль, Я.Я. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления / Я.Я. Кайль, Р.М. Ламзин // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2016. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-otlichitelnye-osobennosti-sistemy-publichnogo-upravleniya> (дата обращения: 23.05.2022).

<sup>81</sup> Теория управления. Терминология / отв. ред. Б.Г. Волик (Сер. «Сборники рекомендуемых терминов». Вып. 107). – М.: Наука, 1988. – С. 7.

Целенаправленность системы публичного управления определяется необходимостью достижения показателей социально-экономического развития в рамках действующей системы стратегического планирования, набор основных элементов которой на современном этапе представлен на рис. 1.2.

Стратегическое планирование в Российской Федерации в настоящее время рассматривается «как инструмент формирования долгосрочных приоритетов деятельности государства, реализации глобальных и крупномасштабных задач, обеспечения согласованности планов центральной и региональной власти, органов местного самоуправления, увязки принимаемых в процессе государственного стратегического управления решений с бюджетными ограничениями на средне- и долгосрочный периоды»<sup>82</sup>.

При этом, «по мнению большинства исследователей, взаимосвязь между публичным управлением и его внешней средой – это главная характеристика стратегий публичного управления»<sup>83</sup>. Ю.В. Вертакова рассматривает стратегию как институциональный процесс, который имеет дело с отношениями между органами публичного управления и их внешней средой<sup>84</sup>. Данный подход поддерживается в работах В.А. Плотникова, который отмечает, что «стратегическое планирование включает интерпретацию внешней среды и развитие последовательных моделей в потоке управленческих решений»<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Ленчук, Е.Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы / Е.Б. Ленчук, Ф.Г. Войтоловский, Д.Б. Кувалин // Проблемы прогнозирования. – № 6. – 2020. – С. 46–55.

<sup>83</sup> Лебедев, В.М. Применение основных положений стратегического менеджмента к публичному управлению / В.М. Лебедев // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 2 (15). – С. 195–199.

<sup>84</sup> Вертакова, Ю.В. Оценка эффективности публичного управления в России на региональном уровне: проблема выбора индикаторов развития / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 27–38.

<sup>85</sup> Плотников, В.А. Индикаторы стратегического регионального планирования / В.А. Плотников, Г.В. Федотова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 17. – С. 21–33.



Рис. 1.2 – Элементы системы стратегического планирования в Российской Федерации<sup>86</sup>

Источник: составлено автором на основе положений 172-ФЗ

<sup>86</sup> Цуркан, М.В. Роль проектной деятельности субъектов публичного управления в достижении стратегических целей устойчивого развития / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Современное состояние экономических систем: управление, развитие, безопасность: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Тверь, 20 декабря 2022 года. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2023. – С. 81–86.

Следует отметить, что под внешней средой в данном контексте понимается не столько геополитический контекст, сколько субъектно-объектные отношения, где объекты рассматриваются в качестве элементов внешней среды по отношению к субъектам публичного управления.

Как было отмечено во введении диссертационного исследования, в научной монографии Е.М. Анохиной, В.М. Жигалова, В.П. Кайсаровой, Ю.В. Кузнецова, Ю.А. Маленкова, Е.В. Меляковой, Д.Г. Михеевой<sup>87</sup> и прочих публикациях авторов<sup>88</sup> сформированы новые векторы трансформации системы стратегического управления, которые ученые группируют в 7 блоков в соответствии с важнейшими направлениями изменения публичной системы.

Сопоставление элементов блоков концепции авторов с решаемыми в исследовании задачами и его структурой, представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Концептуально-методологические ориентиры разработки темы диссертационного исследования в контексте трансформации стратегического управления в системе публичного управления

<b>Цели и задачи трансформации стратегического управления в системе публичного управления<sup>89</sup></b>	<b>Выборка процессов трансформации стратегического управления в системе публичного управления<sup>90</sup></b>	<b>Решаемая в диссертационном исследовании задача</b>	<b>Представление в структуре диссертационного исследования, отражающее логику этапов разработки темы</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Блок 1 «Формирование новых процессов государственного стратегического	– Управление реализацией (определение субъектов процесса, организация, реализация	Сформировать концепцию реализации проектного подхода в системе	Глава 1. Концептуальные основы реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в

<sup>87</sup> Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление: монография / под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Издательство Проспект, 2020. – С. 343–348.

<sup>88</sup> См., например: Кузнецов Ю.В., Маленков Ю.А., Анохина Е.М. и др. Формирование системы стратегического управления в Санкт-Петербурге: содержание и механизм реализации // Стратегическое планирование в регионах и городах России: выстраивая систему. Доклады участников XII Общероссийского форума лидеров стратегического планирования. Санкт-Петербург, 22–23 октября 2013 г. – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2014.

<sup>89</sup> Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление: монография / под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Издательство Проспект, 2020. – С. 343.

<sup>90</sup> Там же. С. 344–348.

1	2	3	4
управления»	запланированных мероприятий, взаимодействие между субъектами); – стратегический контроль (определение стратегических зон контроля, субъектов и объектов контроля, периодичности, показателей, методов, разработка стандартов и т. д.)	публичного управления, отражающую сущность направления «межсекторное взаимодействие», на основе ретроспективного анализа развития проектной деятельности в органах власти и методологического каркаса исследования	системе публичного управления 1.1. Тенденции развития проектного подхода в системе публичного управления 1.2. Интеграция проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления 1.3. Технология проектного подхода в межсекторном взаимодействии с участием субъектов публичного управления
Блок 2 «Совершенствование организационных структур государственного стратегического управления»	– Формирование более гибких организационных структур, например, с элементами проектного и матричного типа, основанных на программном подходе, устранение дублирующих и избыточных функций; – выделение подразделений, интегрированных в общую систему государственного стратегического управления	Предложить классификацию функциональных структур реализации проектного подхода в системе публичного управления	Глава 2. Развитие проектных компетенций в системе публичного управления для реализации межсекторного взаимодействия 2.1. Функциональные структуры реализации проектного подхода в системе публичного управления 2.2. Оценка уровня зрелости процессной модели проектной деятельности в системе публичного управления 2.3. Модель проектных компетенций в системе публичного управления, необходимых для реализации межсекторного взаимодействия
Блок 3 «Формирование новых методов и инструментов системы государственного стратегического управления»	– Использование в практике государственного стратегического управления современных методов оценки эффективности деятельности органов государственной власти	Определить элементы, процессы и критерии реализации проектной деятельности в органах власти, которые могут быть использованы субъектами публичного управления любого уровня для развития и оценки зрелости управления	

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
<p>Блок 4 «Совершенствование подготовки кадров по вопросам реализации процессов стратегического управления в государственных структурах»</p>	<p>– Мотивация к развитию и карьерному росту, повышение уровня образования для дальнейшего карьерного роста; – стимулирование достижения высоких показателей результативности служб и подразделений</p>	<p>Предложить методологический подход к группировке и определить совокупность проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления, позволяющих выявлять знания и умения, необходимые для повышения зрелости проектной деятельности в органах власти</p>	
<p>Блок 5 «Совершенствования институциональной основы государственного стратегического управления»</p>	<p>– Совершенствование законодательства в сфере государственного стратегического управления, в том числе в сфере реализации; – формирование комплексной системы методических рекомендаций</p>	<p>Определить содержательные характеристики институциональных условий, которые должны обеспечиваться субъектами публичного управления для развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства</p>	<p>Глава 3. Методология реализации межсекторного взаимодействия в рамках проектов публично-частного партнерства 3.1. Эволюция сущности публично-частного партнерства в системе публичного управления 3.2. Модели межсекторного взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства 3.3. Анализ развития межсекторного взаимодействия в рамках проектов публично-частного партнерства</p>



Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
		Разработать комплексный методический инструментарий для совершенствования реализации процессов управления межсекторным взаимодействием в рамках проектов с участием органов власти	Глава 5. Совершенствование процессной модели реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления 5.1. Модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления 5.2. Инвариантные процессы реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления
Блок 6 «Вовлечение населения и бизнес-структур в разработку и реализацию стратегий»	– Совершенствование механизмов взаимодействия государственных и негосударственных организаций; – вовлечение населения в общественный контроль деятельности государственных структур	– Сформировать методологический аппарат и разработать модели межсекторного взаимодействия для участников проектов публично-частного партнерства; – разграничить категории инициативного проектирования в рамках практики партисипаторного публичного управления; – предложить методологический подход и разработать методику оценки инициативных проектов различной типологии с учетом показателей результативности национальных приоритетов государственной политики	Глава 4. Инициативные проекты межсекторного взаимодействия в системе публичного сектора 4.1. Содержательная характеристика категории «инициативный проект» в системе публичного управления 4.2. Жизненный цикл инициативных проектов межсекторного взаимодействия 4.3. Методология оценки эффективности инициативных проектов субъектами публичного управления

1	2	3	4
Блок 7. «Совершенствование информационных систем стратегического управления, основанных на современных цифровых технологиях»	– Обеспечение открытости, прозрачности системы стратегического управления, доступ к информации, возможность общественного обсуждения планов и программ и их результатов; – сбор, анализ и обработка данных из различных источников для повышения качества принятия управленческих решений, включение инструментов цифровой экономики в стратегическое управление	Сформировать модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления на основе авторской концепции и предлагаемой системы принципов ее разработки	Глава 5. Совершенствование процессной модели реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления 5.1. Модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления 5.2. Инвариантные процессы реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Источник: составлено автором

Таким образом, применение любых методов, инструментов, технологий, механизмов в публичном направлении должно быть ориентировано на достижение целей стратегического планирования, а первые три из упомянутых элементов должны обеспечивать интеграцию возможных механизмов.

В научных трудах Т.В. Стариковой отмечено, что «обеспечение устойчивого социального развития государства невозможно без выбора и использования эффективных инструментов»<sup>91</sup>. Значимость механизмов для достижения генеральных целей стратегий социально-экономического развития

<sup>91</sup> Старикова, Т.В. Стратегическое планирование как инструмент обеспечения устойчивого социального развития регионов / Т.В. Старикова // Социально-трудовая сфера в России и Китае: проблемы и пути решения: материалы Международной научно-практической конференции, Владимир, 06 декабря 2017 года. – Владимир: Владимирский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017. – С. 30–34.

муниципальных образований подчеркнута в научных трудах И.В. Рыжова, Р.О. Кузьмич<sup>92</sup>.

Проектный подход подразумевает управление предметными областями проекта, которые также могут иметь наименование «предметные группы процессов» или «функциональные области проекта»<sup>93</sup>, каждую из которых «можно определить как производную от выполняемых работ и как характеристику результатов реализации проекта»<sup>94</sup>, в том числе направленную на повышение эффективности финансовой системы<sup>95</sup>.

Управление каждым из обозначенных элементов, согласно исследованию И.Ш. Баснукаева, подразумевает: планирование предметной области, организацию и контроль предметной области, анализ состояния и регулирование предметной области, управление предметной областью<sup>96</sup>.

Состав предметных областей проекта различными авторами и действующими государственными стандартами определяется по-разному. Однако реализация любого проекта подразумевает управление содержанием проекта, ресурсами.

Особой предметной областью следует считать элемент «управление интеграцией проекта»<sup>97</sup>.

В рамках проектного подхода дефиниция «интеграция» чаще всего используется в следующих контекстах: определение взаимосвязей задач в

---

<sup>92</sup> Рыжов, И.В. Актуальные вопросы формирования стратегии социально-экономического развития муниципальных образований / И.В. Рыжов, Р.О. Кузьмич // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 379–383.

<sup>93</sup> Баснукаев, И.Ш. Управление предметной областью проекта / И.Ш. Баснукаев // Вестник Чеченского государственного университета. – 2021. – № 2 (42). – С. 28–36.

<sup>94</sup> Мохначев, С.А. Предметная область проекта как объект управления / С.А. Мохначев // Фотинские чтения. – 2016. – № 2 (6). – С. 235–238.

<sup>95</sup> Tsurkan, M.V. Current status and prospective for the modernization of russian economy in the developing conditions / A.A. Artemiev, M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan, O.A. Naumova [et al.] // International Journal of Economic Perspectives. – 2016. – Т. 10. – № 3. – С. 194–205.

<sup>96</sup> Баснукаев, И.Ш. Управление предметной областью проекта / И.Ш. Баснукаев // Вестник Чеченского государственного университета. – 2021. – № 2 (42). – С. 28–36.

<sup>97</sup> Цуркан, М.В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М.В. Цуркан, В.С. Николаенко // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 2. – С. 150–157.

проекте<sup>98</sup>; внедрение проектного подхода в какую-либо систему, например систему стратегического управления социально-экономического развития какой-либо территории<sup>99</sup> или систему высшего образования<sup>100</sup>; интеграция методологий управления проектами на корпоративном уровне (PMBoK, CMMI framework, RUP, PRINCE2, Agile и др.)<sup>101</sup>; применение интегрированных контрактов при реализации проектов<sup>102</sup>; взаимосвязи целей системы (организации) и подсистемы (проекта)<sup>103</sup>; обозначение предметной области процессов управления<sup>104</sup> или группы операций управления проектом<sup>105</sup>.

В действующем параллельно с относительно базовым стандартом по управлению проектами от Международной организации по стандартизации ISO 21502:2020 национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», являющемся адаптивной формой соответствующего международного стандарта и применяемом для структур любой формы собственности, под интеграцией понимается «предметная группа процессов управления интеграцией, которая включает процессы, необходимые для выявления, определения, комбинирования, объединения, координации, контроля и завершения различных процессов и работ, связанных с

<sup>98</sup> Просницкий, А. Microsoft Project 2016. Методология и практика / А. Просницкий. – М.: ОЧУ ДПО УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 2016. – С. 77.

<sup>99</sup> Цуркан, М.В. Логический комментарий к учебному курсу «Управление проектами в формате межсекторного партнерства»: учеб. пособие / М.В. Цуркан. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2018. – С. 25–28.

<sup>100</sup> Белый, Е.М. Интеграция механизма управления проектами в систему управления ВУЗом / Е.М. Белый, М.П. Беспалова, И.Б. Романова // Международный научный журнал. – 2011. – № 2. – С. 135–137.

<sup>101</sup> Никулина, И.Е. Становление и развитие концепций управления проектами и риск-менеджмента / И.Е. Никулина, В.С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник. – Выпуск № 68. – Июнь 2018 г. – URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk\\_68.\\_ijun\\_2018\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/nikulina\\_nikolaenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk_68._ijun_2018_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/nikulina_nikolaenko.pdf) (дата обращения: 06.08.2022).

<sup>102</sup> Контрактные модели, организация мотивации и стимулирование в проектах / Под общей ред. А.В. Цветкова. – М., 2014. – С. 40.

<sup>103</sup> Цветков, А.В. Управление проектами: справочник для профессионала / А.В. Цветков, В.Д. Шапиро [и др.]; под ред. А.В. Цветкова, В.Д. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2010. – С. 38.

<sup>104</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 06.08.2022).

<sup>105</sup> Проектный офис: Практические рекомендации / НИИ КПУ, Э.Ш. Джуряев, Н.Л. Персод, Д.А. Дьяченко. – 2017. – С. 32.

проектом»<sup>106</sup>. К данным процессам управленческой группы относятся: инициирование, планирование, исполнение, контроль и завершение проекта.

Согласно РМВоК, под интеграцией проекта (*Project Integration Management*) понимается объединение, консолидация, сочленение и разнообразные интегративные действия, направленные на успешное управление ожиданиями заинтересованных сторон и выполнение определенных требований.

Реализация проектного подхода в системе публичного управления подразумевает участие в управлении проектами и (или) осуществление проектного управления<sup>107</sup>.

Основное отличие данных дефиниций заключается в среде реализации. Проектное управление, безусловно, подразумевает использование методологии управления проектами, но исключительно во внутренней среде субъекта системы публичного управления. То есть все функции управления проектами остаются за ним и направлены они на достижение показателей результативности, закрепленных в документах группы «планирование и программирование» системы стратегического планирования публичного управления.

Управление проектами предполагает участие в проектах, которые частично управляются субъектами внешней среды, но направлены на решение целей и задач субъектов системы публичного управления в рамках документов целеполагания системы стратегического планирования. Управление проектами в рассматриваемом контексте – это частичное управление проектами межсекторного взаимодействия. То есть их организация и (или) планирование, и (или) руководство, и (или) координация трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла,

---

<sup>106</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 11.11.2021).

<sup>107</sup> Любарская, М.А. Возможности и ограничения реализации проектного подхода в системе публичного управления / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3-1. – С. 185–190.

направленная на эффективное достижение целей проекта путем применения современных методов, техники и технологий для достижения результатов, определенных в проекте<sup>108</sup>. При этом оба направления реализации проектного подхода следует считать технологией публичного управления.

Прикладные аспекты применения различных технологий публичного управления представлены в исследованиях относительно незначительного числа отечественных авторов, таких как: А.В. Исаев, А.В. Меркулов<sup>109</sup>, Р. Кахиани<sup>110</sup>, Ю.А. Дрыгина<sup>111</sup>, К.С. Туманова<sup>112</sup>, Р.М. Атаулина, В.И. Черменская<sup>113</sup> и т. д.

Однако само понятие «технология публичного управления» наилучшим образом изучено в работах Л.И. Ворониной, Е.В. Зайцевой, С.Н. Костиной, которые приводят несколько определений, среди которых в рамках данного исследования необходимо выделить следующее: «это виды технологий, такие как проектное управление, общественный контроль, краудсорсинг, блокчейн-технологии, нейротехнологии, технологии искусственного интеллекта, информационно-коммуникационные технологии и другие, применяемые для достижения целей публичного управления»<sup>114</sup>.

---

<sup>108</sup> Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

<sup>109</sup> Исаев, А.В. Технологии краудсорсинга в практике публичного управления: особенности и перспективы использования в государственном и муниципальном управлении / А.В. Исаев, А.В. Меркулов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 6. – С. 91–108.

<sup>110</sup> Кахиани, Р. Технологии управления профессиональной мобильностью публичных служащих / Р. Кахиани // Научный журнал «Власть и общество» (История, Теория, Практика). – 2017. – № 1 (41). – С. 67–72.

<sup>111</sup> Дрыгина, Ю.А. Использование технологий публичного управления в реализации государственной аграрной политики: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Дрыгина Ю.А. Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Ростов-на-Дону, 2013. – 24 с.

<sup>112</sup> Туманова, К.С. Современные технологии управления: цифровизация публичной политики / К.С. Туманов // Россия в глобальном мире. – 2021. – № 19 (42). – С. 94–102.

<sup>113</sup> Атаулина, Р.М. Инициативное бюджетирование – инновационная технология публичного управления / Р.М. Атаулина, В.И. Черменская // Актуальные проблемы современного менеджмента: сборник научных трудов межвузовской научно-практической конференции. – 2018. – С. 5–8.

<sup>114</sup> Воронина, Л.И. Технологии публичного управления: учеб. пособие / Л.И. Воронина, Е.В. Зайцева, С.Н. Костина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – С. 165.

Сама же дефиниция «технология» без отнесения к какой-либо науке подразумевает под собой «совокупность действий по достижению поставленной цели»<sup>115</sup>.

Л.И. Воронина, Е.В. Зайцева, С.Н. Костина в качестве элементов технологии управления выделяют: стадии (или этапы); процедуры, действия, или мероприятия; ресурсное обеспечение; показатели и критерии для оценки результативности<sup>116</sup>.

Технологии публичного управления имеют тесную взаимосвязь с методами, инструментами и механизмами.

«Метод управления – это способ, средство, прием, с помощью которого осуществляется управление, реализуются управляющие воздействия»<sup>117</sup>. Согласно подходу Г.Г. Гаджиева, А.Г. Эскендерова, к организационным методам публичного управления могут быть отнесены административно-распорядительные методы, которые включают в себя весь спектр правового воздействия, от принуждения до установления ответственности<sup>118</sup>.

В основе экономических методов материальное стимулирование. «Экономические методы управления опираются на мотивы и интересы объектов управления, возбуждающие у них заинтересованность в выполнении управляющих воздействий со стороны государственных органов управления»<sup>119</sup>.

Например, в сфере публичного управления социальными отношениями можно выделить: «налоговое стимулирование субъектов социальной сферы (снижение налоговых ставок, предоставление налоговых льгот); кредитование государством общественно значимых организаций и учреждений социальной

---

<sup>115</sup> Технология // Филос. сл. – URL: <http://vslovare.ru/slovo/filosofskiij-slovar/tehnologija> (дата обращения: 20.04.2022).

<sup>116</sup> Воронина, Л.И. Технологии публичного управления: учеб. пособие / Л.И. Воронина, Е.В. Зайцева, С.Н. Костина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – С. 18.

<sup>117</sup> Гаджиев, Г.Г. Методы и инструменты государственного управления социальными отношениями / Г.Г. Гаджиев, А.Г. Эскендеров // Вестник дагестанского гуманитарного института. – 2020. – № 2. – С. 48–56.

<sup>118</sup> Там же.

<sup>119</sup> Там же.

сферы, наиболее уязвимых групп населения при улучшении жилищных условий; бюджетное финансирование целевых социальных программ; использование ценовых регуляторов, механизмов дотаций, субсидирование в целях защиты потребителей, для поддержки субъектов, деятельность которых носит социально значимый характер; социальное страхование и социальное обеспечение в части повышения трудовой активности и производительности труда»<sup>120</sup>.

Группа социальных методов «опирается на социальную психологию и вытекающей из нее образ поведения людей, социальных групп, коллективов, организаций в процессе их деятельности»<sup>121</sup>. Примером социальных методов может быть моральное (нематериальное) стимулирование.

Инструменты публичного управления являются основой для реализации методов и всегда связаны с правовыми основами деятельности органов власти.

Понятие «механизм», рассматриваемое в качестве совокупности взаимосвязанных элементов, приводящих систему в движение, в научных публикациях в контексте публичного управления трактуется по-разному<sup>122</sup>.

И.В. Понкин считает, что механизм в системе публичного управления – это «совокупность видов способов и действий (нормативных правовых и иных правовых документарных (правовых, программных, административно-распорядительных, концептуально-доктринальных); социальных; политических; судебных, финансово-экономических; информационных»<sup>123</sup>.

Н.В. Лосева, А.А. Полковников, Е.В. Логинова, А.П. Калинин под механизмом реализации публичного управления понимают «последовательность упорядоченных связей, возникающих между субъектами

---

<sup>120</sup> Гаджиев, Г.Г. Методы и инструменты государственного управления социальными отношениями / Г.Г. Гаджиев, А.Г. Эскендеров // Вестник дагестанского гуманитарного института. – 2020. – № 2. – С. 48–56.

<sup>121</sup> Там же.

<sup>122</sup> Цуркан, М.В. Методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10 (147). – С. 1385–1389.

<sup>123</sup> Понкин, И.В. Теория публичного управления: учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / И.В. Понкин. – М.: Буки Веди, 2017. – С. 251–252.



публичного управления в процессе их совместного воздействия на объект управления, направленного на достижение единых скоординированных целей развития территории»<sup>124</sup>.

Таким образом, механизм, реализуемый для достижения стратегических целей публичного управления, должен соответствовать, как минимум, следующей характеристике – являться звеном субъектно-объектных отношений в рамках правовой основы.

Опираясь на проанализированные исследования, сформирован методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления, который может быть выражен составляющими, представленными в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления

<b>Методологический элемент</b>	<b>Содержательная характеристика методологического элемента</b>
Элемент	Единица системы публичного управления
Субъект	Элементы, обладающие властными полномочиями принятия управленческих решений для воздействия на объекты для достижения целей стратегического планирования публичного управления. Органы государственной власти различных уровней, органы муниципальной власти
Объект	Элементы воздействия (взаимодействия) субъектов публичного управления для достижения желаемых результатов функционирования, для которого необходимы и допустимы специально организованные воздействия. Отдельные объекты, выделенные по определенным признакам (население территории, бизнес-структуры, другие субъекты публичного управления, институты гражданского общества), и совокупности объектов – комплексы

<sup>124</sup> Лосева, Н.В. Оценка реализации публичного управления в регионах России на основе математических методов моделирования / Н.В. Лосева, А.А. Полковников, Е.В. Логинова, А.П. Калинин // Региональная экономика и управления: электронный научный журнал. – 2017. – № 3 (51). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30627907\\_50609261.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30627907_50609261.pdf) (дата обращения: 17.07.2022).

Система	Совокупность элементов публичного управления, объединенных для реализации субъектно-объектного взаимодействия, приводимая в движения за счет какого-либо механизма (механизмов)
Технология	Совокупность действий для достижения стратегических целей публичного управления или их составляющих (показатели результативности, контрольные точки), которая включает: стадии (этапы, работы); процессы и подпроцессы; процедуры, действия или мероприятия; ресурсное обеспечение; показатели и критерии для оценки результативности. Проектный подход
Метод	Способ, средство, прием, с помощью которого осуществляется управление через воздействие организационного, экономического и социального воздействия
Инструмент	Элементы публичного управления, которые являются основой для реализации методов и всегда связаны с правовыми основами деятельности органов власти
Механизм	Совокупность взаимосвязанных элементов (методов, инструментов, технологий), приводящих систему в движение, объединенных в рамках одного базисного правового поля (нормативного документа) и встраиваемых в субъектно-объектные отношения для достижения целей стратегического планирования публичного управления

Источник: составлено автором

Концепция реализации проектного подхода в системе публичного управления с учетом внутренней и внешней среды ее субъектов, а также предложенного методологического каркаса представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Концепция реализации проектного подхода в системе публичного управления с учетом внутренней и внешней среды ее субъектов

Источник: составлено автором

Отметим, что следует разделять процессы проектного менеджмента, которое осуществляют субъекты публичного управления, и их участие в процессах поддерживающих (обеспечивающих).

Согласно ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» процессам проектного менеджмента присущи только элементы, определяющие, как должны управляться работы проекта. Поддерживающие

(обеспечивающие) процессы – это процессы, которые не являются уникальными для проектного менеджмента, но способствуют выполнению процессов проектного менеджмента с точки зрения логистики, финансов, бухгалтерского учета и обеспечения безопасности<sup>125</sup>.

В рамках данного исследования рассматриваются только проекты, реализация которых подразумевает участие субъектов публичного управления в процессах проектного менеджмента.

Таким образом, интеграция проектного подхода в рамках публичного управления может пониматься в двух контекстах:

1. Комплексный «надпроцесс» – предметная область управления, который при реализации проектов должен обеспечивать комплексный, системный подход и достижение эффективного взаимодействия процессов проектного менеджмента. Основная цель управления данной интеграцией проекта заключается в создании такой системы проектного менеджмента, которая обеспечит последовательную «связь» процессов управления проектами, в том числе для облегчения их координации.

2. Внедрение проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления, в рамках которой проекты становятся инструментами достижения показателей результативности, отраженных в документах целеполагания системы для каждого уровня публичной власти, а мероприятия проектов, контрольные точки и (или) сами показатели результативности, в том числе требующие бюджетного финансирования для реализации или достижения, отражены в документах планирования и программирования.

---

<sup>125</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 22.07.2022).

### **1.3. Технология проектного подхода в межсекторном взаимодействии с участием субъектов публичного управления**

Теоретические основы реализации технологии проектного подхода в рамках публичного управления межсекторным взаимодействием как отдельное научное явление на современном этапе практически не изучено. Множественные публикации о проектах государственно-частного, муниципально-частного партнерства посвящены отдельным теоретическим аспектам данной формы исследуемого процесса с позиции привлечения инвестиций, а не управленческой составляющей, научные труды об инициативных проектах с позиции проектного менеджмента единичны<sup>126</sup>.

«Секторное деление в обществе получило распространение в науке наряду с системно-функциональным, институциональным, сетевым и другими подходами. Принцип разделения социума на первый, второй и третий секторы тесно связан с экономическим детерминизмом, где основное внимание уделяется категории собственности и целей деятельности институциональных единиц»<sup>127</sup>.

Согласно подходу, освещенному в работах О.В. Колокольцевой и В.И. Цейко, «первый сектор объединяет государственные и муниципальные организации, то есть организации, имущество которых находится в государственной или муниципальной собственности. Второй сектор – это частные коммерческие организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, их имущество не находится в государственной и муниципальной собственности. Третий сектор – частные

---

<sup>126</sup> Цуркан, М.В. Развитие производственной инфраструктуры в рамках проектов межсекторного взаимодействия / М.В. Цуркан // Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Перезагрузка: сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2017). Т. 3. СПб.: Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте. – 2018. – С. 341–347.

<sup>127</sup> Колокольцева, О.В. Межсекторное взаимодействие в регионах: проблемы безопасности / О.В. Колокольцева, В.И. Цейко // Информационная безопасность регионов. – 2011. – № 1. – С. 72–75.

некоммерческие организации. Имущество этих организаций не находится в государственной или муниципальной собственности»<sup>128</sup>.

В то же время данный подход не учитывает возможность участия в качестве стороны межсекторных проектов институтов гражданского общества, населения определенной территории – местных сообществ, которые могут быть идентифицированы как третий сектор. Понятия «территориальное гражданское общество» и «местное сообщество» в рассматриваемом контексте могут быть отождествлены.

Современное гражданское общество определенной территории (региона, муниципального образования) следует понимать, прежде всего, как сферу социального взаимодействия населения данной территории в различных областях общественной жизни на основе принципов самоуправления, саморегуляции, равенства, а также сложившихся в нем норм общежития, как с государством, так и между собой<sup>129</sup>.

Местное сообщество – не только территориально-хозяйственное объединение, но и культурно-историческая общность, способная как субъект управления на основе совместных ценностей преобразовать местное хозяйство, улучшить социальные условия проживания в соответствии с интересами своих граждан, изменяя качество жизни в лучшую сторону<sup>130</sup>.

В целом, межсекторное взаимодействие наиболее часто рассматривается в работах отечественных ученых как инструмент социального партнерства, в рамках которого могут быть решены наиболее значимые проблемы общества. Одними из первых в указанном контексте межсекторное взаимодействие стали исследовать В.М. Якимец, С.П. Перегудов, Л.М. Коновалова, И.Е. Городецкий,

---

<sup>128</sup> Колокольцева, О.В. Межсекторное взаимодействие в регионах: проблемы безопасности / О.В. Колокольцева, В.И. Цейко // Информационная безопасность регионов. – 2011. – № 1. – С. 72–75.

<sup>129</sup> Региональное гражданское общество: динамика развития: монография / под науч. рук. В.А. Ильина. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. – С. 60.

<sup>130</sup> Иванов, В.Н. Местное сообщество – субъект реализации концепции устойчивого развития / В.Н. Иванов // Местное самоуправление в России: сб. ст. – М.: Ось-89, 2003. – С. 127.

М. Либоракина, М. Флямер, А.Е. Кутейников, В.И. Редюхин, Л.И. Ларионова, Г.С. Цветкова<sup>131</sup>.

Как механизм регулирования взаимоотношений социальное партнерство получило развитие в середине XX века в ряде европейских стран, наиболее развитая система на современном этапе сформировалась в Германии, Австрии, Швеции<sup>132</sup>. Известные американские ученые Т. Беккер, Я. Минцер и Т. Шульц исследовали социально-экономические аспекты формирования «человеческого капитала» в рамках межсекторного взаимодействия на основе социального партнерства<sup>133</sup>.

В экономической литературе различные трактовки понятия межсекторного партнерства встречаются чаще, чем определения понятия «межсекторное взаимодействие». В отечественной науке понятие «межсекторное партнерство» было сформировано во второй половине 1990-х годов в связи с необходимостью его отделения от применяющегося уже в течение нескольких лет термина «социальное партнерство»<sup>134</sup>.

В качестве важнейшего условия успешного осуществления модернизации российской экономики межсекторное партнерство рассмотрено в работах И.Б. Тесленко<sup>135</sup>.

---

<sup>131</sup> Ларионова, Н.И. Институциональная экономика: межсекторное взаимодействие на принципах социального партнерства / Н.И. Ларионова, Г.С. Цветкова // Регионоведение. – 2005. – № 56. – С. 108–115.

<sup>132</sup> Васютин, Ю.С. Социальное партнерство: роль и место институтов гражданского общества в межсекторном взаимодействии / Ю.С. Васютин, Н.Н. Стеблецова // Социально-экономическое развитие регионов России: реалии современности, тенденции, перспективы (посвящается 70-летию колледжа Западного филиала РАНХиГС): материалы I Международной научно-практической конференции. – Калининград: Западный филиал РАНХиГС, 2016. – С. 88–91.

<sup>133</sup> Социальное партнерство как форма реализации социальной политики государства // Ученые записки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. – № 1. – 104 с.

<sup>134</sup> Вахтина, А.О. Межсекторное социальное партнерство: зарубежный опыт для России / А.О. Вахтина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 13-й Международной научно-практической конференции. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2014. – С. 271–276.

<sup>135</sup> Тесленко, И.Б. Межсекторное партнерство как важнейшее условие успешного осуществления модернизации российской экономики / И.Б. Тесленко // Инновации. – 2009. – № 2 (124). – С. 60–62.

Наиболее часто в проанализированных работах встречается трактовка известного российского исследователя В.Н. Якимца, который под межсекторным партнерством понимает «конструктивное, целенаправленное, выгодное участникам и населению взаимодействие государственного, коммерческого и некоммерческого секторов общества (или двух секторов) при решении социальных задач, обеспечивающее синергетический эффект от сложения потенциалов и ресурсов каждой из сторон взаимодействия»<sup>136</sup>.

Представители бизнес-структур рассматривают межсекторное партнерство как «союз нескольких организаций из двух и более секторов, которые соглашаются вести совместную работу для реализации проекта, направленного на обеспечение устойчивого развития. Партнеры соглашаются в равной мере разделять риски и достижения, регулярно анализировать результаты и при необходимости пересматривать условия партнерства»<sup>137</sup>.

По нашему мнению, межсекторное партнерство следует понимать как тип межсекторного взаимодействия, то есть тождественными могут быть признаны только понятия «межсекторное взаимодействие на основе партнерства» и «межсекторное партнерство», а понятию «межсекторное взаимодействие» следует придавать более широкое значение.

Межсекторное взаимодействие должно строиться на принципах открытого, справедливого, свободного, добросовестного взаимовыгодного сотрудничества, но при этом оно не предполагает экономического, имущественного и финансового равноправия участников.

---

<sup>136</sup> Якимец, В.Н. Перспективы и ограничения межсекторного социального партнерства / В.Н. Якимец // Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. – СПб., 2001. – С. 28–29.

<sup>137</sup> Социальное измерение в бизнесе: международный форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского. Как корпоративное гражданство в России может быть выгодно бизнесу и обществу. – М.: Красная площадь, 2001. – С. 50.



Необходимость обеспечения взаимовыгодности межсекторного партнерства в контексте становления института страхования в Российской Федерации подчеркнута в работах И.Б. Тесленко, А.М. Губернаторова<sup>138</sup>.

Фундаментальными принципами межсекторного взаимодействия как в России, так и в Германии, по мнению Н.Д. Нечаева, являются: субсидиарность, соучастие, социальная ответственность, «самопомощь»<sup>139</sup>. В указанном контексте:

– субсидиарность – переход функций государства, в первую очередь, на уровень общественных институтов, то есть создание государственных учреждений по оказанию социальных услуг происходит только в том случае, если отсутствуют соответствующие некоммерческие организации;

– соучастие – решение проблем путем совместных действий некоммерческих организаций и государства;

– социальная ответственность – государственные структуры и некоммерческие организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на потребителей;

– «самопомощь» – инициирование самоорганизации граждан для решения проблем какой-либо его социальной группы<sup>140</sup>.

Для соблюдения партнерских основ исследуемого взаимодействия должны быть выполнены, как минимум, следующие условия: равное финансовое или имущественное участие в проекте; равное распределение рисков проекта; равное получение прибыли, если партнерство подразумевает возможность ее существования.

---

<sup>138</sup> Тесленко, И.Б. Межсекторное партнерство как индикатор становления и развития института страхования в России / И.Б. Тесленко, А.М. Губернаторов // Вестник университета. – 2015. – № 1. – С. 246–251.

<sup>139</sup> Нечаев, Н.Д. Взаимодействие государства и неправительственных организаций в политической системе ФРГ в 90-х годах XX века / Н.Д. Нечаев // Неправительственные организации в становлении и развитии гражданского общества: Международный опыт: сб. науч. трудов. – Воронеж, 2002. – С. 86–132.

<sup>140</sup> Гризовская, Д.В. Механизмы взаимодействия НКО и государственных органов власти в Германии и РФ: Сравнительный анализ / Д.В. Гризовская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 130–137.

В работах российских и зарубежных ученых существуют различные подходы содержательной характеристики форм межсекторного взаимодействия. При этом на современном этапе в научной литературе нет научного обоснования употребления понятия «форма» и «тип» в исследуемом контексте. Автором предложено определять типологию взаимодействия на основе сформулированных выше условий.

Согласно подходу О.В. Колокольцевой и В.И. Цейко, существует два варианта «форм поддержки и сотрудничества государственных и муниципальных органов с организациями третьего сектора:

– содействие функционированию и развитию независимых некоммерческих организаций, осуществлению и совершенствованию их уставной деятельности;

– привлечение независимых некоммерческих организаций к разработке и реализации государственных и муниципальных программ»<sup>141</sup>.

В рамках первой формы взаимодействия предоставление третьему сектору государственных и муниципальных средств может носить прямой (оплата некоммерческой организации выполняемого ею социального заказа) или косвенный (предоставление льгот) характер<sup>142</sup>.

Анализ отечественной практики межсекторного взаимодействия показал большое разнообразие реализуемых форм; в частности, в данном случае не учтены формы на основе государственно-частного или муниципально-частного партнерства, инициативные проекты.

При этом вне зависимости от формы исследуемые механизмы, по мнению И.Б. Тесленко, должны быть направлены на достижение следующих целей: повышение уровня и качества жизни населения; обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста; создание

---

<sup>141</sup> Колокольцева, О.В. Межсекторное взаимодействие в регионах: проблемы безопасности / О.В. Колокольцева, В.И. Цейко // Информационная безопасность регионов. – 2011. – № 1. – С. 72–75.

<sup>142</sup> Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / под ред. И.М. Шеймана [и др.]. – М.: Наука, 1995. – С. 51.

потенциала для инновационного развития страны (региона), в том числе модернизация государственного управления (ускорение административной реформы)<sup>143</sup>.

К механизмам межсекторного взаимодействия можно отнести также проекты, реализуемые в рамках концессионных соглашений<sup>144</sup>. Отметим, что публично-частное партнерство (государственно-частное партнерство и муниципально-частное партнерство) является элементом развития инфраструктуры территорий в рамках двухстороннего межсекторного взаимодействия на основе партнерства, инициативные проекты – трехстороннего, где в роли третьего сектора выступают местные сообщества. Данные формы не имеют основ партнерства, но предполагают создание новой или реконструкцию существующей инфраструктуры определенной территории в рамках полномочий субъекта публичного управления<sup>145</sup>.

Дефиниция «форма» в контексте реализации проектов межсекторного взаимодействия подразумевает также непосредственно форму участия субъектов публичного управления. Продуктами проектов межсекторного взаимодействия могут являться элементы коммунального хозяйства<sup>146</sup>, социальной инфраструктуры, транспортной инфраструктуры и энергетической инфраструктуры<sup>147</sup>. Процесс реализации каждого конкретного проекта

---

<sup>143</sup> Тесленко, И.Б. Концепция формирования эффективного механизма взаимодействия субъектов экономики / И.Б. Тесленко // Вестник Российского университета дружбы народов. – Серия: Экономика. – 2009. – № 3. – С. 5–11.

<sup>144</sup> Tsurkan, M. Increasing the Waste Management Efficiency in the Arctic Zone of Russia through the Projects of Eco-Industrial Parks' Development / M. Liubarskaia, M. Tsurkan, A. Artemiev // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Scientific Conference on Efficient Waste Treatment 2018, EWT 2018, St. Petersburg, 13–14 декабря 2018 года. – St. Petersburg: Institute of Physics Publishing, 2019. – 337(1). – P. 012024.

<sup>145</sup> Цуркан, М.В. Теоретические основы реализации инфраструктурных проектов межсекторного взаимодействия / М.В. Цуркан, М.А. Любарская // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 114–122.

<sup>146</sup> Tsurkan, M. Assessment of energy efficiency of initiative budgeting projects in the Yamalo-Nenets Autonomous district / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Moscow, 22 мая 2020 года. – Moscow, 2020. – P. 012006.

<sup>147</sup> Tsurkan, M.V. Sustainability assessment for environmental construction projects, implemented in the Arctic zone of the Russian Federation / M.V. Tsurkan, A.A. Artemiev // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: International Scientific Conference «Construction and

межсекторного взаимодействия характеризует ресурсный синергизм, который подразумевает эффективное объединение финансовых, информационных, кадровых и прочих составляющих<sup>148</sup>.

Проведенное еще в 2009 году исследование показало, что 40 % опрошенных из 29 городов России считают, что «на их территории межсекторное взаимодействие способствует более эффективному использованию ресурсов. Еще 40,2 % респондентов убеждены, что при межсекторном взаимодействии ресурсный синергизм возможен»<sup>149</sup>.

Для уточнения сущности проектов межсекторного взаимодействия для данного процесса может быть использовано следующее определение: проекты межсекторного взаимодействия – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на строительство и/или реконструкцию объекта инфраструктуры территории в рамках полномочий субъекта публичного управления – участника процесса, в течение ограниченного периода времени и прочих ресурсов, реализуемый в рамках конструктивного, целенаправленного, выгодного взаимодействия публичного и (или) коммерческого и (или) некоммерческого секторов общества<sup>150</sup>.

Основные концептуальные аспекты механизмов межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода можно представить в виде схемы (рис. 1.4). Технология проектного подхода, используемая при реализации межсекторного взаимодействия, как и любая другая технология публичного управления, подразумевает реализацию стадий или этапов; процедур, действий

---

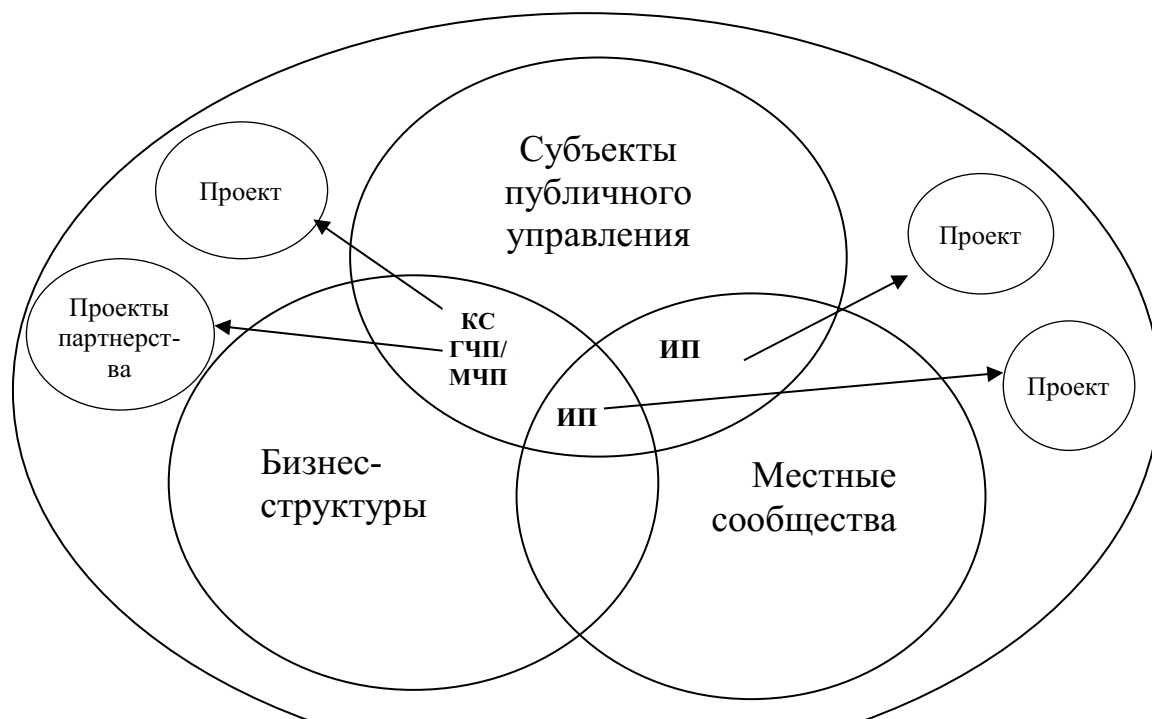
Architecture: Theory and Practice of Innovative Development» – Construction of Roads, Bridges, Tunnels and Airfields, Kislovodsk, 01–05 октября 2019 года. – Kislovodsk: Institute of Physics Publishing, 2019. – 698(7). – P. 077034.

<sup>148</sup> Information Systems for Project Management in the Public Sector / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, V.S. Chekalin [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – Vol. 87. – P. 449–459.

<sup>149</sup> Кокшарова, А.А. Межсекторное социальное партнерство как фактор устойчивого развития муниципального образования / А.А. Кокшарова // Регионология. – 2009. – № 2. – С. 228–235.

<sup>150</sup> Tsurkan, M. Organizational and financial mechanisms for implementation of the projects in the field of increasing the energy efficiency of the regional economy / M. Tsurkan, G. Lapushinskaya, S. Andreeva, M. Lyubarskaya, V. Chekalin // Problems and Perspectives in Management. – 2017. – Т. 15. – № 3. – Pp. 453–466.

или мероприятий; ресурсное обеспечение; наличие показателей и критериев для оценки результативности. Однако построение единой карты процессов для всех механизмов не представляется возможным ввиду разного субъектно-объектного состава их участников, а также всех приведенных элементов рассматриваемой единицы методологического каркаса исследования.



### Развитие инфраструктуры

**ГЧП** – государственно-частное партнерство

**МЧП** – муниципально-частное партнерство

**КС** – концессионное соглашение

**ИП** – инициативные проекты

Рис. 1.4 – Межсекторное взаимодействие в рамках технологии проектного подхода

Источник: составлено автором

С учетом схемы, представленной на рис. 1.3, разработаны различные основания для классификации проектов межсекторного взаимодействия, такие как: институциональные механизмы; количество и субъектный состав секторов – участников проектов; субъекты инициирования проектов; сфера реализации проекта<sup>151</sup>; форма участия субъектов публичного управления; функция участия субъектов публичного управления (рис. 1.5, табл. 1.3).

<sup>151</sup> Цуркан, М.В. Управление проектами в формате межсекторного партнерства / М.В. Цуркан. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017. – 208 с.

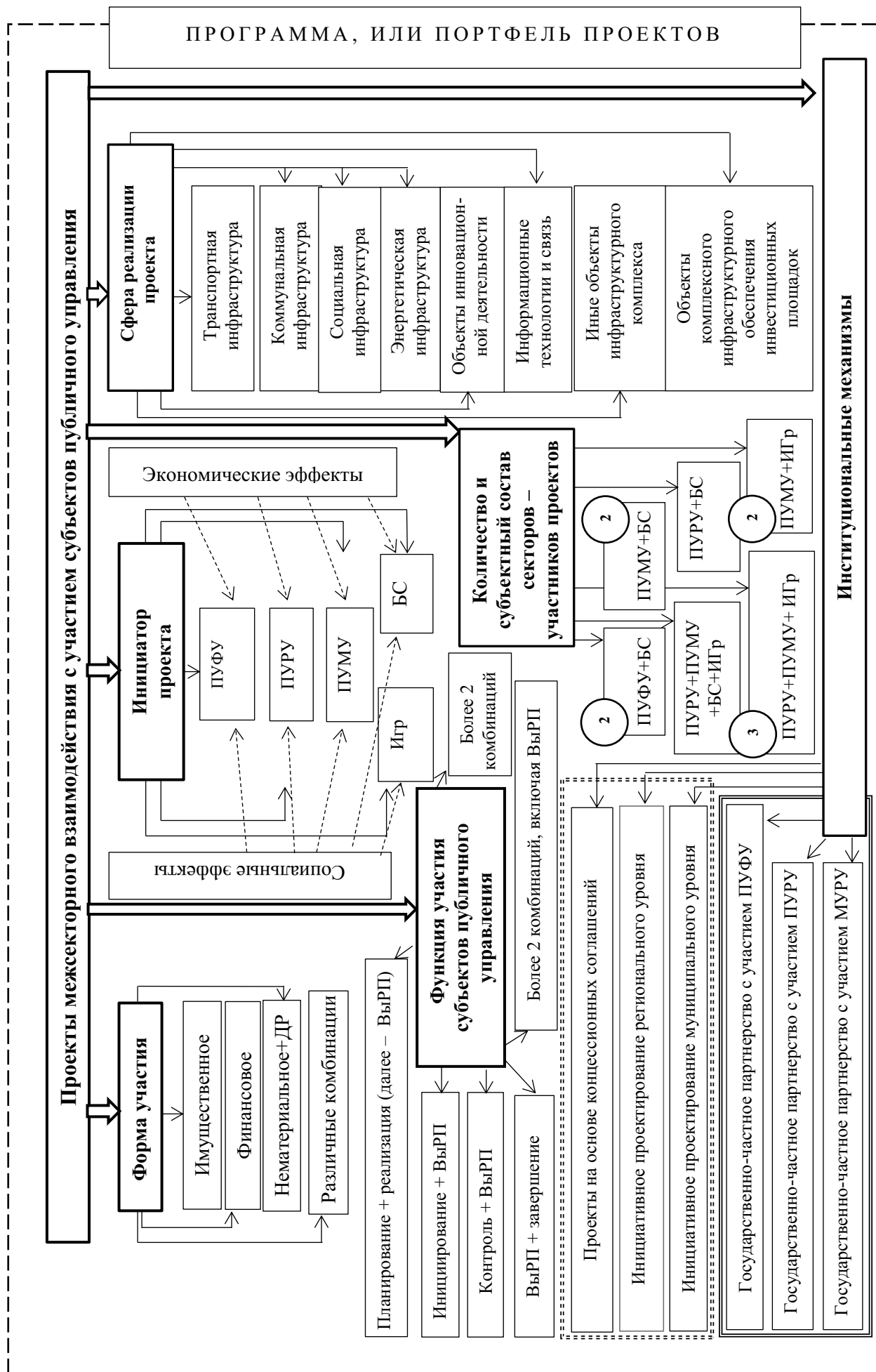


Рис. 1.5 – Авторская классификация проектов межсекторного взаимодействия с участием субъектов публичного управления  
 Источник: составлено автором

Таблица 1.3 – Легенда к рис. 1.4 и 1.5

Элемент рисунка	Значение
ПУФУ	Субъект публичного управления федерального уровня
ПУРУ	Субъект публичного управления регионального уровня
ПУМУ	Субъект публичного управления муниципального уровня
БС	Бизнес-структура
ИГр	Инициативная группа
ВыРП	Выполнение работ проекта
ДРф	Другие формы участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия
	Механизмы двухстороннего межсекторного взаимодействия
	Механизмы трехстороннего межсекторного взаимодействия
	Механизмы межсекторного взаимодействия без основ партнерства
	Механизмы межсекторного взаимодействия на основе партнерства
	Проекты могут быть реализованы в рамках программы или портфеля проектов

Источник: составлено автором

Классификация проектов межсекторного взаимодействия с учетом форм участия субъектов публичного управления была разработана автором в рамках диссертационного исследования на соискание ученой степени кандидата экономических наук<sup>152</sup>, однако для дальнейшей разработки темы данного исследования она имеет принципиальное значение, так как конкретизирует сущность одного из элементов методологического подхода<sup>153</sup>. Актуализированное в соответствии с изменившимися институциональными условиями схематичное представление классификации отражено на рис. 1.6.

<sup>152</sup> Цуркан, М.В. Механизм реализации региональных инвестиционных проектов в контексте программы поддержки местных инициатив: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Цуркан М.В. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – СПб., 2015. – 16 с.

<sup>153</sup> Цуркан, М.В. Модернизация и развитие общественно-инфраструктурного комплекса региона в контексте программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2014. – 196 с.

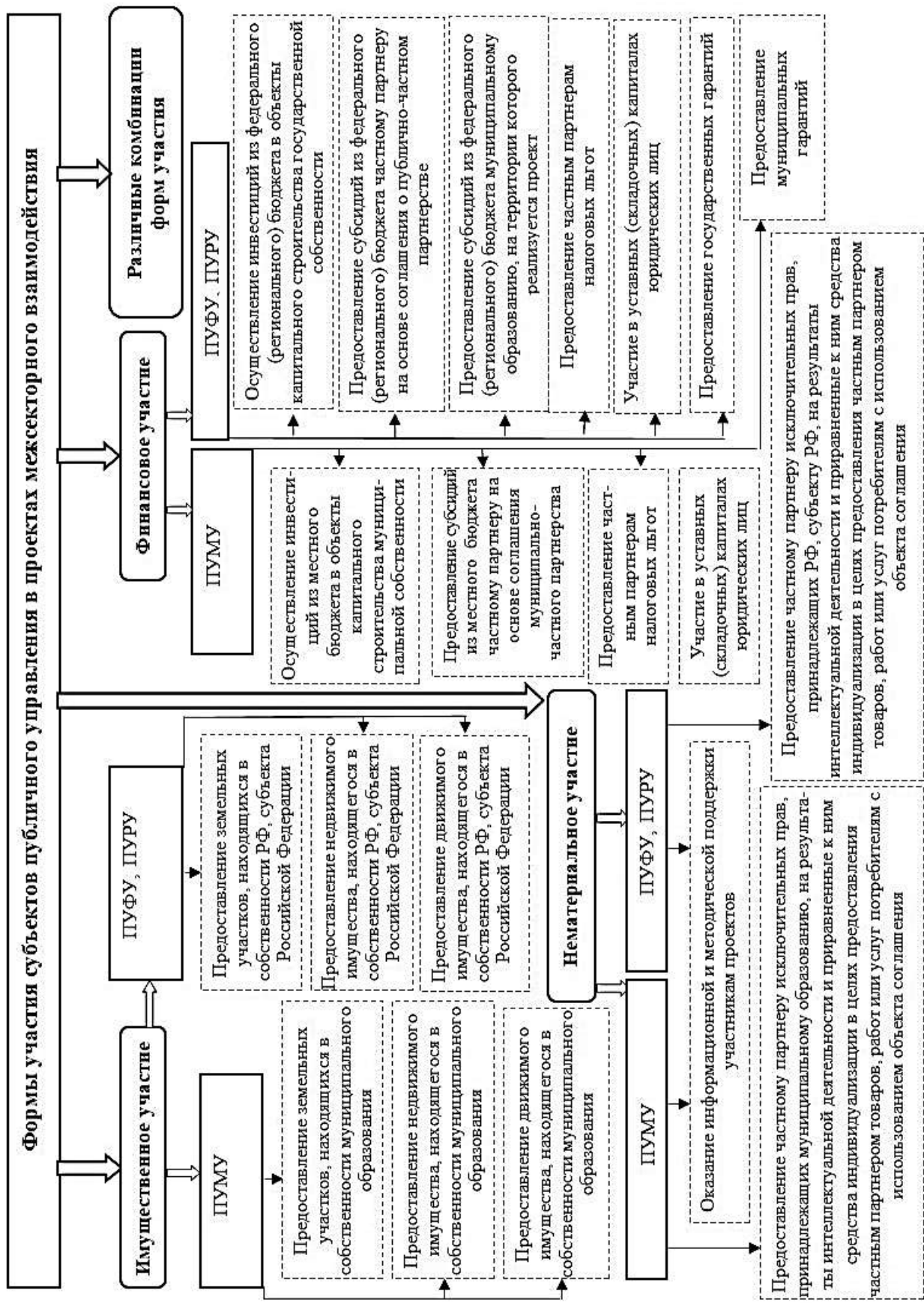


Рис. 1.6. Классификация проектов межсекторного взаимодействия с учетом форм участия субъектов публичного управления  
 Источник: составлено автором



Проведенный анализ и систематизация концептуальных основ реализации проектного подхода в системе публичного управления межсекторным взаимодействием позволили сформировать обоснованные выводы и получить следующие результаты:

1. В зарубежных странах и отечественной практике реализации проектного подхода в системе публичного управления сформировались тенденции развития проектного менеджмента, многие из которых соответствуют принципу дуальности. Дуальность реализации проектного подхода с участием структур публичного управления по отношению к среде и команде, участвующей в реализации управленческих функций, подразумевает выделение двух отдельных направлений: транснациональный проектный менеджмент и проектный менеджмент, реализуемый на территории конкретного государства. Дуальность реализации проектного подхода с участием структур публичного управления на территории многих стран – лучших практик: проектный менеджмент как метод осуществления полномочий и функций органов власти; участие структур публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия (публично-частное партнерство, инициативное проектирование), применение проектного менеджмента в публичном управлении для реализации функций и полномочий органов власти в рамках программно-целевого подхода.

2. Развитие западной и азиатской модели в международной практике осуществляется параллельно, отечественный опыт соответствует западной модели, лишь в некоторых регионах реализуются единичные проекты в публичном управлении в концепции «бережливое производство», что может быть идентифицировано как появление единичных управленческих практик.

3. Ретроспективный анализ развития методов и инструментов реализации публичного управления России позволил сформировать матрицу основных тенденций, отражающую ключевые вехи развития проектного подхода в контексте трех обобщенных периодов: дореволюционный, советский, постсоветский.

4. Разработанный автором методологический каркас исследования раскрывает понятийное пространство ключевых составляющих в сфере реализации проектного подхода в системе публичного управления: элемент, субъект, объект, система, технология, метод, инструмент, механизм. В рамках предложенного подхода проектный подход следует понимать как технологию публичного управления, которая за счет механизмов межсекторного взаимодействия приводит систему публичного управления в движение.

5. Интеграция проектного подхода в контексте публичного управления может пониматься в двух контекстах: комплексный «надпроцесс» – предметная область управления; внедрение проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления, в рамках которой проекты становятся инструментами достижения показателей результативности, отраженных в документах целеполагания системы для каждого уровня публичной власти, а мероприятия проектов, контрольные точки и (или) сами показатели результативности, в том числе требующие бюджетного финансирования для реализации или достижения, отражены в документах планирования и программирования.

6. Уточненное понятие «проекты межсекторного взаимодействия» следует понимать как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на строительство и (или) реконструкцию объекта инфраструктуры территории в рамках полномочий субъекта публичного управления – участника процесса, в течение ограниченного периода времени и прочих ресурсов, реализуемый в рамках конструктивного, целенаправленного, выгодного взаимодействия публичного и (или) коммерческого и (или) некоммерческого секторов общества. На основе раскрытия сущности межсекторного взаимодействия и понимания его значения в субъектно-объектных отношениях системы публичного управления разработаны различные основания для классификации соответствующих проектов, такие как: институциональные механизмы; количество и субъектный состав секторов – участников проектов; субъекты инициирования проектов; сфера реализации проекта; форма участия субъектов публичного управления; функция участия субъектов публичного управления.

## **ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

### **2.1. Функциональные структуры реализации проектного подхода в системе публичного управления**

Наряду с устоявшимися трактовками понятия «функциональная структура» в научной литературе в сфере менеджмента авторы приводят различные подходы к определению дефиниций «управленческая структура», «организационная структура» и «организационно-управленческая структура». Прежде всего, следует отметить два направления трактовки понятия «структура»: как элемента в рамках системы и как визуального представления системы соподчинения и взаимодействия в рамках какой-либо единицы или всей организационно-правовой формы. В рамках исследования упомянутое понятие применяется в рамках первого определения в синергии с анализом, результаты которого отражаются в рамках иллюстративных представлений.

Впервые порядок и обязательные составляющие организации проектной деятельности на федеральном и региональном уровнях публичного управления были закреплены в Постановлении № 1050<sup>154</sup>, которое разработано во исполнение Указа Президента России от 30 июня 2016 года № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»<sup>155</sup>.

Согласно Постановлению, все обязательные для реализации проектной деятельности организационно-управленческие структуры можно

---

<sup>154</sup> Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (ред. от 03.10.2018) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206009/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/) (дата обращения: 03.04.2021).

<sup>155</sup> Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 (ред. от 19.07.2018) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200363/) (дата обращения: 03.04.2021).

классифицировать по таким основаниям, как период функционирования (временные и постоянные); по вовлеченности в реализацию проектного подхода или ключевым функциям (обеспечивающие, в том числе вспомогательные, структуры сопровождения проектной деятельности, принимающие решения и реализующие проектный подход).

Принятие Постановления № 1288<sup>156</sup> существенно не изменило организационно-управленческую структуру организации проектной деятельности в субъектах публичного управления, при этом закрепив новые функциональные структуры на региональном уровне и возможность участия субъектов публичного управления муниципального уровня в реализации региональных проектов и в деятельности обеспечивающих и вспомогательных органов сопровождения проектной деятельности.

Организационно-управленческая структура реализации проектного подхода в субъектах публичного управления федерального уровня с учетом эволюции, вызванной трансформацией нормативного поля представлена на рис. 2.1.

На региональном уровне многие субъекты Российской Федерации приняли аналогичную структуру, адаптировав организационно-управленческие связи федерального примера. При этом обязательным для публичного управления регионального уровня является создание таких функциональных элементов, как региональный офис, координационный орган и (или) проектный комитет.

В практику публичного управления понятие «проектный офис» было введено относительно недавно, тогда как на корпоративном уровне отечественной практики синонимичное понятие «офис управления проектами» используется более 15 лет.

---

<sup>156</sup> Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 28.06.2022) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (дата обращения: 18.08.2022).

«Офис управления проектами – централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами»<sup>157</sup>.



ОИВ – органы исполнительной власти

Рис. 2.1 – Организационно-управленческая структура реализации проектного подхода в субъектах публичного управления федерального уровня

Источник: составлено автором

<sup>157</sup> Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

По мнению зарубежных практиков И. Кендалл, К. Роллинз, эффективный офис управления проектами (далее – ОУП) должен обладать следующими характеристиками:

- «Офис должен содействовать доведению до стадии завершения большого числа проектов без привлечения дополнительных ресурсов (например, количество завершённых проектов должно возрасти до 50 %).

- Большинство проектов должно завершаться в заметно сокращённые сроки (например, ОУП должен обеспечивать сокращение средней продолжительности выполнения проектов на 25 %).

- ОУП должен ощутимо и положительно влиять на практические результаты деятельности организаций, причем даже некоммерческих.

- «Весь руководящий состав организации должен видеть преимущества от внедрения ОУП и те выгоды, которые внедрение офиса способно принести каждому руководителю»<sup>158</sup>.

Данные характеристики приведены для ОУП, функционирующих на уровне организации. При этом они могут быть проверены и адаптированы для системы публичного управления<sup>159</sup>.

В отсутствии единого подхода к определению понятийного пространства категории «проектный офис» большинство существующих подходов можно систематизировать по основаниям, представленным в табл. 2.1<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

<sup>159</sup> Цуркан, М.В. Проектный подход как метод реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС / М.В. Цуркан // Hypothesis. – 2018. – № 3 (4). – С. 147–157.

<sup>160</sup> Tsurkan, M.V. Significance Of Project Offices For Inter-Sectoral Partnership At Regional Level / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, I.A. Dokukina // The European Proceedings of in Social & Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 77. – Pp. 777–785.

Таблица 2.1 – Подходы к определению понятия «Проектный офис»

Характеристика подхода	Определение понятия
Технология оказания услуг и сфера компетенции	Комплексная система сопровождения субъектов малого и среднего технологического предпринимательства, работающая по принципу «единого окна», и обеспечивающая быстрый и беспрепятственный доступ к сервисам инновационной, инженерно-технологической и финансово-кредитной инфраструктуры <sup>161</sup>
Элемент обеспечивающей инфраструктуры	Специфическая инфраструктура, обеспечивающая реализацию пула проектов в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами <sup>162</sup>
Управленческий консалтинг	<p>Центр управленческого консультирования, в составе которого внутренние консультанты оказывают помощь руководству и сотрудникам предприятия в области проектного управления. Организационный центр, в составе которого внутренние консультанты оказывают помощь руководству и сотрудникам предприятия в области проектного управления и ведения портфеля инновационных проектов<sup>163</sup>.</p> <p>Бесценный помощник руководителей проектов: помогает правильно инициировать проект, оценить имеющиеся ресурсы, обеспечить ими новые проекты, подобрать команду. Также проектный офис отслеживает продвижение проекта, его успешность, значимость, проверяет на соответствие стратегии и целям компании, при необходимости меняет приоритеты. Помогает своевременно принять решение о закрытии проекта и сделать это максимально корректно: распустить команду, оценить результаты, подвести итоги и извлечь уроки<sup>164</sup></p>
Пространство обеспечения реализации замысла	Организационная структура, призванная решать задачи структуризации и упорядочивания всех процессов, связанных с реализацией нового замысла, а также обмениваться методологиями, инструментами и ресурсами <sup>165</sup>
Институт централизации и координации	Специализированная структура централизации и координации процесса управления проектом, состоящая из специалистов заказчика, исполнителя и других участников проекта, что позволяет выстроить эффективный процесс взаимодействия и сотрудничества ключевых участников проекта из различных компаний для достижения единых целей проекта <sup>166</sup>

Источник: составлено автором

<sup>161</sup> Аврамчикова, Н.Т. Современная система управления проектами кластера инновационных технологий «ЗАО г. Железногорск» / Н.Т. Аврамчикова, Д.В. Еремеев, Н.О. Чистякова // Вестник СибГАУ. – 2017. – № 1. – С. 234–242.

<sup>162</sup> Вайсблат, Б.И. Проектный офис: оптимизация формирования портфеля проектов / Б.И. Вайсблат, А.А. Сысоева // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 26. – С. 6–7.

<sup>163</sup> Там же.

<sup>164</sup> Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», – 2004. – 576 с.

<sup>165</sup> Вайсблат, Б.И. Проектный офис: оптимизация формирования портфеля проектов / Б.И. Вайсблат, А.А. Сысоева // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 26. – С. 6–7.

<sup>166</sup> Проектный офис // Proektoved. Все об управлении проектами. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (дата обращения: 24.04.22).

О.А. Ломовцева, Л.Р. Кузьмина, А.А. Голодова, рассматривающие проектные офисы как фактор реализации стратегии, предлагают выделять 3 уровня проектных офисов, которые можно в рамках данного исследования интерпретировать следующим образом:

1. Центральный проектный офис – структура, выполняющая планирование и контроль проектной деятельности, методологическую и административную поддержку, создание проектно-ориентированной системы управления, портфельное управление, управление отдельными кросс-функциональными проектами и программами.

2. Функциональный проектный офис – подразделение, отвечающее за задачи проекта в части конкретного функционального подразделения.

3. Проектный офис – подразделение, функционал которого более узкий и ограничен рамками конкретной программы/проекта (проектные офисы по образованию, здравоохранению и пр.)<sup>167</sup>.

И. Кендалл, К. Роллинз выделяют 4 модели ОУП, которые могут быть интерпретированы в контексте межсекторного взаимодействия (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Возможные модели проектного офиса межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Модель проектного офиса в системе публичного управления	Основные функции	Критерии эффективности
1	2	3
Проектный офис – Репозиторий	1) Ведение реестра инициатив и проектов межсекторного взаимодействия; 2) ведение архива проектов с участием субъектов публичного управления; 3) создание структурной базы знаний проектного управления в субъекте публичного управления	1) Наличие полной информации о проектных инициативах, текущих и реализованных проектах с участием субъектов публичного управления; 2) своевременность предоставления информации о проектах с участием субъектов публичного управления

<sup>167</sup> Ломовцева, О.А. Проектные офисы как фактор реализации стратегии муниципального образования и развития промышленности города / О.А. Ломовцева, Л.Р. Кузьмина, А.А. Голодова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (211). – С. 79–85.



1	2	3
Проектный офис – Наставник	1) Разработка методологии проектного управления в субъекте (субъектах) публичного управления; 2) разработка стандартов проектного управления, в том числе в сфере межсекторного взаимодействия; 3) формирование проектных документов; 4) обучение знаниям и умениям для реализации проектного подхода с участием субъектов публичного управления	1) Наличие методологий и стандартов проектного управления в субъекте (субъектах) публичного управления; 2) уровень документации проектов; 3) сформированность компетенций проектного управления у участников проектов межсекторного взаимодействия
Проектный офис – Предприятие	1) Управление и контроль выполнения проектов с участием субъектов публичного управления; 2) управление проектными рисками в процессе инициирования и исполнения проектов с участием субъектов публичного управления; 3) сбор данных, необходимых для формирования портфеля проектов на соответствующем уровне или в субъекте публичного управления; 4) осуществление экспертизы проектных инициатив и проектов, оценка развития проектной деятельности в субъекте публичного управления	Реализация проектов с заданными параметрами качества, в срок и в рамках бюджета
Проектный офис – немедленный результат	1) Стратегическое планирование путем надлежащего выбора реестра возможных и реализуемых проектов межсекторного взаимодействия; 2) методическое руководство проектами с участием субъектов публичного управления с целью выявления путей сокращения их продолжительности и устранения рисков; 3) осуществление комплексного календарного планирования проектов с участием субъектов публичного управления, введение отчетности о ходе их выполнения	1) Реализация целей и концепций стратегического планирования в системе публичного управления через проекты; 2) реализация проектов с участием субъектов публичного управления с заданными параметрами качества, в срок и в рамках бюджета

Источник: составлено автором

Проектные офисы, создаваемые на всех уровнях публичного управления, помимо нормативных функций, выполняемых для осуществления национальных приоритетов, для реализации межсекторного взаимодействия, должны обладать функциями моделей «Проектный офис – Предприятие» и «Проектный офис – немедленный результат». Кроме того, для реализации межсекторного взаимодействия важной является следующая функция модели «Проектный офис – Наставник»: обучение знаниям и умениям для реализации проектного подхода с участием субъектов публичного управления. В частности, для реализации инициативных проектов межсекторного взаимодействия требуется сформированность компетенций проектного управления у всех участников проектов межсекторного взаимодействия.

Создание и внедрение проектного офиса по своей сути реализуется в рамках проекта, пример жизненного цикла которого представлен на рис. 2.2.

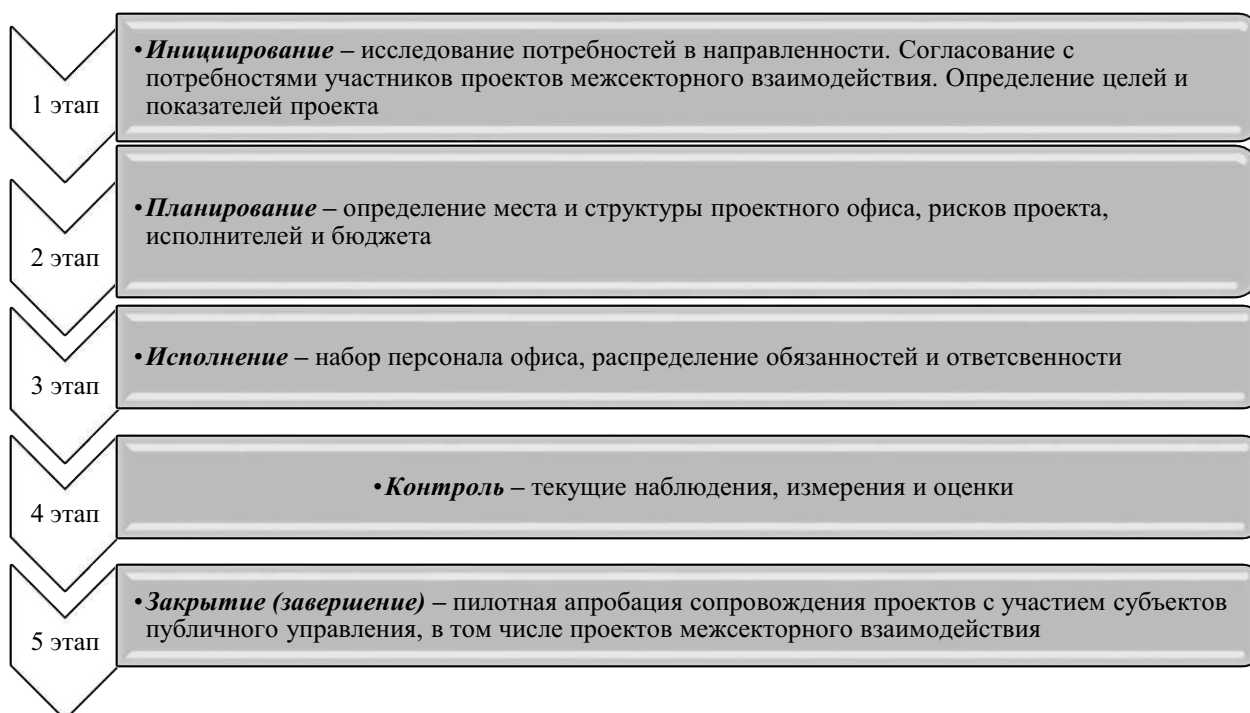


Рис. 2.2 – Пример жизненного цикла проекта создания и внедрения проектного офиса, выполняющего функции в сфере межсекторного взаимодействия

Источник: составлено автором

Безусловно, нормативные проектные офисы (федеральный, ведомственные, региональные) могут быть наделены функциями в сфере межсекторного взаимодействия (см. табл. 2.2), создание отдельной структуры нецелесообразно.

В рамках примера жизненного цикла, приведенного на рис. 2.2, на каждом этапе должны быть получены результаты, представленные в табл. 2.3. В основе разработки подход, предложенный И. Кендалл, К. Роллинз<sup>168</sup>.

Таблица 2.3 – Пример результатов реализации этапов жизненного цикла создания и внедрения проектного офиса межсекторного взаимодействия

Этап жизненного цикла	Результат
Инициирование	Устав (Положение) о деятельности проектного офиса межсекторного взаимодействия
Планирование	Проект организационной структуры проектного офиса межсекторного взаимодействия; проект материально-технического оснащения проектного офиса межсекторного взаимодействия (в т.ч. пространственно-планировочные решения, программное обеспечение функционирования); план внедрения (дорожная карта); проект WBS
Исполнение	План управления проектами
Контроль	Отчеты об этапе создания проектного офиса межсекторного взаимодействия; отчеты о ходе выполнения плана (дорожной карты); показатели; схемы фактической коммуникации
Закрытие (завершение)	план устойчивости проектного офиса; план развития; схемы регламентированной коммуникации

*Источник:* составлено автором

Следует отметить, что в случае, если функциями проектного офиса межсекторного взаимодействия наделяется действующий нормативный

<sup>168</sup> Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

проектный офис достижения национальных приоритетов, как было отмечено ранее, часть результатов становится неактуальной.

На муниципальном уровне создание проектного офиса нормативно не регламентировано, однако данные субъекты публичного управления участвуют в инициативных проектах публичного управления.

Таким образом, проектные офисы и прочие структуры, функционирующие в субъектах публичного управления, могут быть институциональными, то есть созданными во исполнение нормативно-правового акта с установленными требованиями к структуре и порядку деятельности, и инициативными, созданными субъектами публичного управления самостоятельно.

Отметим, что проектный офис, создаваемый на любом уровне публичного управления, будет выполнять базовые функции (нормативные и (или) определенные выбранной моделью или их синергией) и расширенные функции, отражающие специфику его предназначения<sup>169</sup>.

К базовым функциям, например, могут быть отнесены:

- «разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль соблюдения методологии управления проектами;
- формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам;
- помощь в планировании и контроль реализации отдельных проектов по запросу или на постоянной основе»<sup>170</sup>.

Пример расширенных функций проектного офиса межсекторного взаимодействия:

---

<sup>169</sup> Цуркан, М.В. Управление экотехнопарками Арктической зоны России: развитие в рамках проектных решений / М.В. Цуркан, М.А. Любарская, А.М. Воротников // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 1 (35). – С. 100–106.

<sup>170</sup> Проектный офис // Proektoved. Все об управлении проектами. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (дата обращения: 24.04.22).

– популяризация реализации проектов межсекторного взаимодействия среди населения (местных сообществ), бизнес-структур и структур публичного управления;

– разработка мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территории полномочий субъекта публичного управления для реализации проектов публично-частного партнерства, концессии;

– централизованное выделение руководителей и администраторов проектов межсекторного взаимодействия;

– выбор, внедрение, поддержка и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов межсекторного взаимодействия;

– ведение документооборота по проектам межсекторного взаимодействия;

– внедрение и поддержка системы стимулирования участников проектной деятельности в регионах, участвующих в реализации проектов межсекторного взаимодействия;

– организация обучения проектному управлению и непосредственно обучение специфике реализации проектов межсекторного взаимодействия;

– формирование резерва проектных специалистов различного уровня в сфере межсекторного взаимодействия;

– аудит проектов межсекторного взаимодействия;

– управление знаниями в области управления проектами межсекторного взаимодействия (сбор, анализ, обобщение и распространение знаний между участниками проектной деятельности);

– портфельное управление в сфере межсекторного взаимодействия (контроль соответствия проектов стратегии государства, региона, муниципалитета);

– обеспечение формирования портфеля проектов, его балансировка и мониторинг)<sup>171</sup>.

На муниципальном уровне могут быть реализованы следующие формы создания проектных офисов:

– внедрение отдельного подразделения администрации муниципального образования;

– наделение функциями проектного офиса существующего подразделения администрации муниципального образования;

– проектная структура, состоящая из сотрудников различных подразделений администрации муниципального образования;

– функции проектного офиса выполняет отдельный сотрудник подразделения администрации муниципального образования.

Любая проектная структура в системе публичного управления, необходимая для межсекторного взаимодействия, может быть временной, в том числе и проектный офис, создаваемый для сопровождения реализации конкретного проекта.

Проектный офис и команда проекта любого уровня публичного управления могут функционировать в рамках концепции «Виртуальная организация», предложенной М. Кастельс<sup>172</sup>. Развитие организационных структур, функционирующих в рамках данной концепции, связано с совершенствованием информационных технологий<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> Цуркан, М.В. Реализация проектного подхода на муниципальном уровне: учебное пособие / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской филиал РАНХиГС, 2018. – С. 47.

<sup>172</sup> Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

<sup>173</sup> Кузнецов, Ю. В. Виртуальная организация: формирование концепции, особенности управления и перспективы развития / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова // Международный экономический симпозиум – 2015: материалы Международных научных конференций, посвященных 75-летию экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета: сборник статей, Санкт-Петербург, 22–25 апреля 2015 года / Ответственный редактор: С.А. Белозеров. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2015. – С. 94–104.

Понятие адаптивной структуры впервые было введено О. Тоффлер в работе «Адаптивная корпорация»<sup>174</sup>. Как отмечают Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова, «Тоффлер предложил данный термин, указывая на то, что современная организация должна быть способна справляться с постоянно возникающими новыми проблемами, а потому должна представлять собой множество модульных временных структурных единиц – специальных групп, проблемных команд, целевых комитетов и других объединений специального или временного назначения»<sup>175</sup>.

Проведенный анализ теоретико-методологических и нормативно-правовых источников, систематизация выявленных подходов позволяют предложить классификацию функциональных структур реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления по следующим основаниям: уровень институционализации; распространение обеспечения проектной деятельности; вовлеченность субъектов публичного управления; период функционирования и тип структуры; обеспечивающие, реализующие процессы или управляющие процессами; интеграция в организационно-управленческую структуру субъекта публичного управления; форма функционирования.

Классификация представлена на рис. 2.3.

---

<sup>174</sup> Тоффлер О. Адаптивная корпорация / О. Тоффлер // Новая индустриальная волна на Западе. – М., 1999. – С. 460–461.

<sup>175</sup> Кузнецов, Ю.В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11. – № 3-2. – С. 40–45.

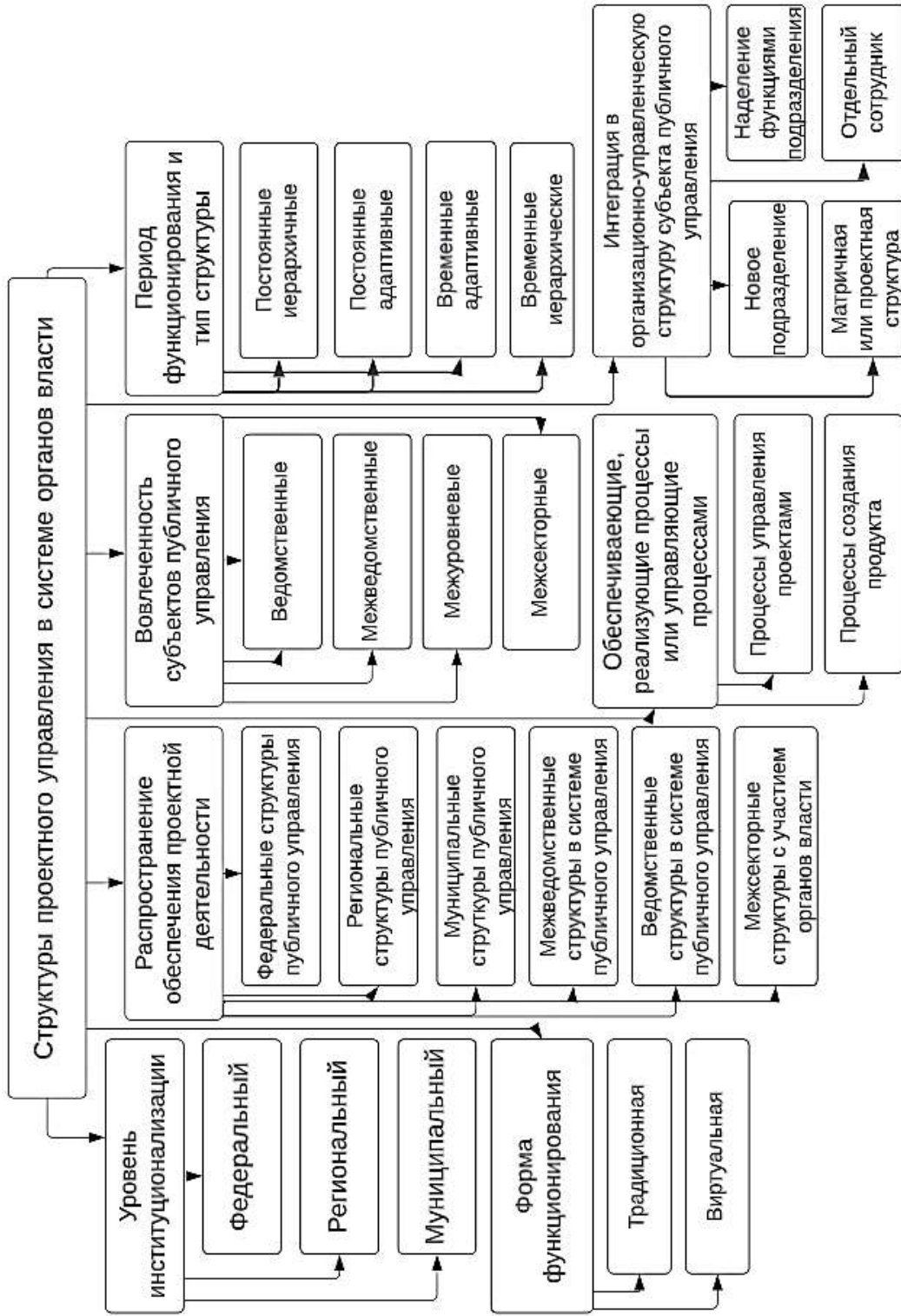


Рис. 2.3 – Классификация функциональных структур реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления

Источник: составлено автором



Действующее правовое поле определило состав обязательных участников проектной деятельности в публичном управлении, их функции определены на основе нормативных и методических источников<sup>176,177</sup>, скорректированы с учетом возможности реализации проектного подхода в рамках межсекторного взаимодействия и представлены в Приложении А.

Данные функции могут стать одним из оснований разработки профиля проектных компетенций элементов субъектов публичного управления.

## **2.2. Оценка развития процессной модели проектной деятельности в системе публичного управления**

Зрелость проектной деятельности субъектов любых систем отражает уровень развития в ее рамках проектной культуры и компетенций сотрудников. По мнению автора И.О. Найдис, рассматривающего зрелость проектной деятельности для корпоративного уровня, исследуемое понятие отражает «степень, в которой организация практикует этот тип управления проектами»<sup>178</sup>.

Согласно подходу, приводимому в зарубежной литературе (в соответствии со стандартами ISO) и поддерживаемому российскими учеными, основой оценки уровня зрелости проектной деятельности является модель зрелости; в контексте проектного подхода – «это модель, которая отражает необходимые элементы эффективных процессов и описывает путь

---

<sup>176</sup> Книга участника реализации национальных проектов. Центр проектного менеджмента РАНХиГС. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (дата обращения: 05.08.2022).

<sup>177</sup> Методическое пособие «Функционирование проектных офисов». Центр проектного менеджмента РАНХиГС. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/search/?q=проектный%20офис> (дата обращения: 05.08.2022).

<sup>178</sup> Найдис, И.О. Соответствие компетенций организации уровню зрелости проектной деятельности / И.О. Найдис // Modern Science. – 2021. – № 3-1. – С. 87–92.

постепенного улучшения от незрелых процессов к регламентированным зрелым процессам с повышенными качеством и эффективностью»<sup>179</sup>.

Для корпоративного уровня «модель зрелости – это концептуальная структура, определяющая зрелость в области управления проектами и описывающая процесс перехода организации к более высокому организационному состоянию»<sup>180</sup>.

В работе М.С. Русяковой<sup>181</sup> модели оценки зрелости классифицируются с учетом исследований М.В. Малининой<sup>182</sup> и основываются на таких факторах, как структурирование критериев оценки и различное графическое отображение результатов оценки. Согласно данному подходу, исследуемые модели оценки могут быть разделены:

- на уровневые, в которых достижение целей набора заданных областей характеризует определенный уровень, каждый из которых является основанием для последующих уровней;
- непрерывные, в которых набор возможностей предлагает определенный путь развития и улучшения процессов в каждой специфической процессной области;
- лепестковые, в которых каждая характеристика, определяющая зрелость компании в области организации управления проектами, оценивается по установленной шкале, что позволяет сразу увидеть отставание компании по каждой из заданных характеристик.

Данные модели могут быть как качественными, так и количественными, то есть предполагать проверку наличия или отсутствия определенных

---

<sup>179</sup> Русякова, М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М.С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 230–236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 04.09.2021).

<sup>180</sup> Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Project Management Institute, Inc., 2003. – URL: <https://clck.ru/P3Gpf> (дата обращения: 15.08.2021).

<sup>181</sup> Русякова, М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М.С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 230–236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 04.09.2021).

<sup>182</sup> Малинина, М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М.В. Малинина // Управление проектами и программами. – 2011. – 03 (27) – 230 с.

характеристик процессов или позволять проводить количественную оценку степени соответствия требованиям методики<sup>183</sup>.

В зарубежной практике наибольшее распространение получили такие модели:

– «модель зрелости организационного управления проектами – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), разработанная Американским Институтом управления проектами;

– модель зрелости управления проектами – Project Management Maturity (PM Maturity), разработанная Калифорнийским университетом Беркли;

– модель зрелости управления проектами – Project Management Maturity Model (PMMM), разработанная немецким ученым Г. Керцнером;

– модель зрелости управления портфелями, программами и проектами – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), разработанная Министерством государственной торговли Соединенного Королевства»<sup>184</sup>.

В отечественной практике оценки уровня зрелости проектной деятельности в публичном управлении получен первый опыт применения методики, предложенной Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации. За основу модели данной оценки была взята модель Capability Maturity Model Integration (далее – СММІ), имеющая также наименование «Модель Уотсса Хамфри», «фактически являющаяся моделью оценки уровня технологической зрелости компании, то есть насколько компания совершенна в постановке и следовании стандартным процессам»<sup>185</sup>.

---

<sup>183</sup> Цуркан, М.В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М. В. Цуркан, В. С. Николаенко // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 2. – С. 150–157.

<sup>184</sup> Русякова, М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М.С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 230–236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 04.09.2021).

<sup>185</sup> Ручкин, А.В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики / А.В. Ручкин, Н.К. Шеметова // Вопросы управления. – 2019. – № 1 (56). – С. 86–95.

Данная модель была создана Институтом технологий разработки программного обеспечения (SEI) еще в 1980-х годах по заказу Министерства обороны США для комплексной оценки производительности и зрелости, ее применение направлено на совершенствование различных процессов в организациях любого типа с целью повышения результативности деятельности. При этом приоритетным объектом исследования в рамках методики, по мнению разработчиков, являются ИТ-компании, так как применение модели может помочь «определить степень завершенности программного обеспечения, сроки на разработку и стоимость», которая должна быть обеспечена в рамках спланированного бюджета<sup>186</sup>.

Сходство особенно прослеживается при сравнении содержательных характеристик описываемых уровней зрелости в рамках двух методик применения моделей.

Цель оценки зрелости в рамках ее применения – «это обеспечение на постоянной основе мониторинга организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с публикацией его результатов на ежегодной основе»<sup>187</sup>.

Следует уточнить, что основой оценки зрелости является процессная модель проектного подхода, которая отражает основные ее объекты – подпроцессы, главным образом в рамках управленческих групп, в меньшей степени – в рамках предметных групп.

---

<sup>186</sup> Макаров, В.В. Совершенствование системы менеджмента качества на инфокоммуникационном предприятии с помощью процессной модели СММІ / В.В. Макаров, Е.В. Дутлова // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – С. 246–251.

<sup>187</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_уровня\\_зрелости\\_организации\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_уровня_зрелости_организации_проектной_деятельности.PDF) (дата обращения: 12.08.2022).

Однако применение методики было временно реализовано лишь для выборки субъектов публичного управления в 2018 году в рамках организационных этапов, представленных на рис. 2.4, дальнейшее применение было признано нецелесообразным ввиду ограничений, вызванных коронавирусной инфекцией. Планируется возобновление применения методики оценки по итогам 2022 года.

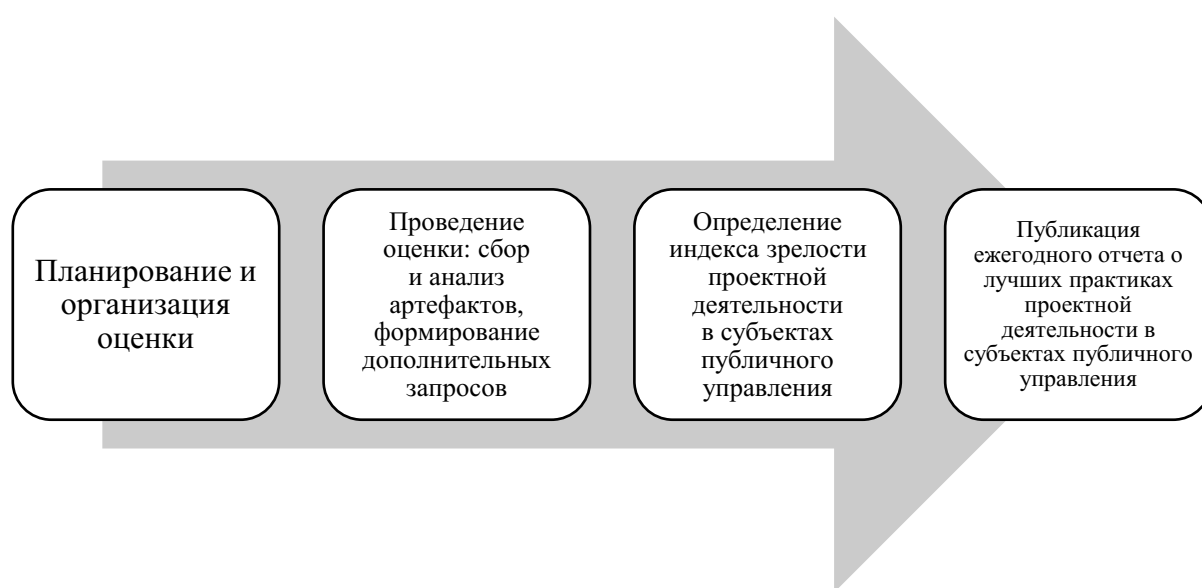


Рис. 2.4 – Организация оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления федерального и регионального уровней в рамках утвержденной методики

*Источник:* составлено автором

Предметом оценки зрелости в рамках данной методики являются группы процессов проектной деятельности, которые также являются элементами проектной деятельности в субъектах публичного управления, их оценка реализуется по зрелости составляющих их процессов и подпроцессов.

Методика предполагает оценку составляющих в рамках следующих групп процессов: стратегическое планирование и управление портфелем проектов; управление проектом; принятие решений и организационная поддержка; развитие компетенций и культуры эффективности; управление

стимулированием участников проектов (табл. 2.4), которые детально раскрыты в Приложении Б.

Таблица 2.4 – Группы процессов и подпроцессов в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней

Группа процессов в (элемент)	Стратегическое планирование и управление портфелем проектов	Управление проектами	Принятие решений и организационная поддержка	Развитие компетенций и культуры эффективности	Управление стимулированием участников проектов
1	2	3	4	5	6
Процесс 1	Идентификация (ПП – 8)*	Запуск проекта (ПП – 10)	Организация проектной деятельности, организация и функционирование координационных органов (ПП – 4)	Организация и проведение обучения (ПП – 3)	Ведение реестра участников проектной деятельности (ПП – 1)
Процесс 2	Экспертиза (ПП – 5)	Планирование проекта (ПП – 14)	Организация и функционирование проектных офисов (ПП – 8)	Оценка уровня квалификации участников проектной деятельности (ПП – 3)	Планирование и оценка эффективности и результативности участников проектной деятельности (ПП – 2)
Процесс 3	Ранжирование и балансировка (ПП – 8)	Оперативное управление (ПП – 13)	Организация и функционирование проектных комитетов (ПП – 7)	Формирование и развитие кадрового резерва участников проектной деятельности (ПП – 4)	Осуществление материального стимулирования (ПП – 3)
Процесс 4	Авторизация портфеля (ПП – 5)	Мониторинг и управление изменениями (ПП – 5)	Взаимодействие с внешними экспертными и общественными сообществами (ПП – 2)		Осуществление нематериального стимулирования (ПП – 2)

1	2	3	4	5	6
Процесс 5	Мониторинг портфеля и показателей (ПП – 4)	Оценки и иные контрольные мероприятия (ПП – 4)			
Процесс 6		Завершение (ПП – 14)			

\* ПП – количество подпроцессов в рамках процесса, приведено укрупненно

Источник: составлено автором на основе<sup>188</sup>

Для оценки подпроцессов в рамках процессов исследуются следующие направления:

- качество описания процессов;
- качество применения процессов;
- уровень автоматизации процессов.

Оценка качества описания и применения процессов используется для расчета индекса зрелости (результатирующего индекса). Оценка уровня автоматизации процессов отдельно показывает уровень автоматизации проектной деятельности в субъектах публичного управления федерального и регионального уровней.

Оценка уровня автоматизации процесса выполняется через уровень автоматизации составляющих его подпроцессов по соответствующей шкале. Для каждого артефакта соответствующего подпроцесса определена важность (вес) его автоматизации: 2 – требуется; 1 – рекомендуется; 0 – не требуется.

Математический аппарат, применяемый в рамках методики оценки, представлен в табл. 2.5.

<sup>188</sup> Приложение № 1 к инструкции по участию в оценке уровня зрелости организации проектной деятельности для федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации – «Оцениваемые процессы элементов проектной деятельности». – URL: <https://pm.center/upload/iblock/fla/Приложение%201%20Оцениваемые%20процессы%20элементов%20проектной%20деятельности.pdf> (дата обращения: 28.08.2022).

Таблица 2.5 – Методика оценки проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней

Область применения расчетной формулы	Оценка качества описания процесса	Средняя оценка соответствия артефакта критериям	Оценка качества применения подпроцесса	Оценка качества применения процесса	Индекс зрелости элемента проектной деятельности	Индекс зрелости проектной деятельности	Оценка уровня автоматизации процесса
Пояснение к применению формулы	Оценка качества описания процесса рассчитывается как средневзвешенное значение результатов оценки описания всех подпроцессов	Средняя оценка соответствия артефакта критериям рассчитывается как среднеарифметическое результатов оценки между пятью проектами	Оценка качества применение подпроцесса выполняется как среднеарифметическое средних оценок наличия артефактов целого подпроцесса	Оценка качества применения процесса рассчитывается как средневзвешенное значение оценок качества применения подпроцессов, составляющих процесс	Уровень зрелости рассчитывается для каждого элемента ПД как средневзвешенное значение индексов уровня зрелости пяти элементов	Индекс зрелости рассчитывается как средневзвешенное значение индексов уровня зрелости пяти элементов	Оценка уровня автоматизации подпроцесса вычисляется как средневзвешенное значение оценок уровня автоматизации получения каждого артефакта этого подпроцесса
Расчетная формула	$O_{\text{ОП}} = \frac{\sum_{i=1}^m (O_{\text{ОП}} \times V_i)}{\sum_{i=1}^m V_i}$	$O_{\text{АС}} = \left( \sum_{i=1}^5 O_{\text{А}_i} \right) / 5,$	$O_{\text{ПРП}} = \left( \sum_{i=1}^m O_{\text{АС}_i} \right) / m,$	$O_{\text{ПРП}} = \left( \sum_{i=1}^m (O_{\text{ПРП}} \times V_i) \right) / \sum_{i=1}^m V_i,$	$I_{\text{Э}_i} = \left[ \frac{1}{4} \cdot O_{\text{Э}_i} + \frac{3}{4} \cdot O_{\text{ПРП}} / n \right] \cdot V_i,$	$I_{\text{ПД}} = \sum_{i=1}^5 (I_{\text{Э}_i} \times I_{\text{Э}_i}),$	$O_{\text{АП}} = \frac{\sum_{i=1}^m (O_{\text{АП}} \times V_{\text{АП}})}{\sum_{i=1}^m V_{\text{АП}}}$
Элементы расчетной формулы	$O_{\text{ОП}}$ – оценка качества описания процесса; $O_{\text{ОП}_i}$ – оценка соответствия критериям описания i-го подпроцесса; $V_i$ – вес описания i-го подпроцесса в подпроцессе; $m$ – количество подпроцессов в процессе элемента	$O_{\text{АС}}$ – средняя оценка соответствия артефакта критериям; $O_{\text{А}_i}$ – оценка соответствия артефакта критериям в i-м проекте	$O_{\text{АС}}$ – средняя оценка соответствия артефакта критериям; $O_{\text{ПРП}_i}$ – оценка качества применения подпроцесса; $m$ – количество подпроцессов в подпроцессе	$O_{\text{ПРП}}$ – оценка качества применения i-го подпроцесса; $O_{\text{ПРП}_i}$ – оценка качества применения i-го подпроцесса в процессе; $m$ – количество подпроцессов в процессе элемента	$I_{\text{Э}_i}$ – индекс зрелости элемента ПД; $O_{\text{ПРП}}$ – оценка качества применения i-го процесса; $O_{\text{ОП}}$ – оценка качества описания i-го процесса; $V_i$ – доля i-го процесса в элементе ПД; $n$ – количество относительных единиц, сумма долей всех пяти процессов в элементе ПД равна 1 (единице); $p$ – количество процессов в элементе ПД	$I_{\text{Э}_i}$ – индекс зрелости элемента ПД; $V_i$ – вес i-го элемента ПД в индексе зрелости, измеряется в относительных единицах, сумма долей всех пяти элементов ПД равна 1 (единице)	$O_{\text{АП}}$ – оценка уровня автоматизации артефакта; $V_{\text{АП}}$ – важность автоматизации артефакта; $m$ – количество артефактов процесса

Источник: составлено автором на основе<sup>189</sup>.

<sup>189</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_уровня\\_зрелости\\_организации\\_проектной\\_деятельности.pdf](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_уровня_зрелости_организации_проектной_деятельности.pdf) (дата обращения: 25.08.2022).



Оценка качества применения процессов основана на проверке и анализе документов (артефактов), созданных или полученных как результат деятельности в рамках процессов на примере произвольных пяти проектов, реализованных субъектом публичного управления.

В рамках методики принимается следующая шкала уровней зрелости элементов и процессов проектной деятельности субъекта публичного управления:

– «отсутствующий» (уровень 0), характеризуется непредсказуемыми и неконтролируемыми процессами, которые не появляются в ответ на определенные события;

– «начальный» (уровень 1), характеризуется непредсказуемыми и слабоконтролируемыми процессами, которые могут появляться в ответ на определенные события;

– «управляемый» (уровень 2), характеризуется процессами, определенными на уровне проектов, которые появляются в ответ на определенные события;

– «стандартизуемый» (уровень 3), характеризуется процессами, определенными на уровне всей организации, которые исполняются заблаговременно;

– «измеряемый» (уровень 4), характеризуется измеряемыми и контролируемыми процессами, определенными на уровне всей организации;

– «оптимизируемый» (уровень 5), характеризуется фокусом на постоянном совершенствовании процессов, уровень и зрелость которых определяют культуру организации.

Для подтверждения уровней зрелости от 0 до 3 применяются следующие параметры оценки критериев качества описания процессов и их применения:

– определен порядок взаимодействия и последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций;

- определены вид документа и (или) планируемый результат(ы) подпроцесса и шаблоны их представления;

- есть документы, подтверждающие результаты/артефакты процесса.

Для подтверждения 4 и 5 уровней зрелости по критериям оценки качества описания и применения процессов дополнительно применяются следующие параметры оценки:

- есть ключевые показатели эффективности процесса и описание системы его мониторинга;

- есть описание процедуры непрерывного улучшения процессов;

- есть результаты регулярных замеров ключевых показателей процесса;

- есть планы по совершенствованию процессов и результаты их выполнения.

Если не достигнут 3-й уровень зрелости процесса, то к его подпроцессам не применяются параметры оценки 4-го и 5-го уровней зрелости и для него не подтверждаются 4-й и 5-й уровни зрелости.

Оценка по указанным выше критериям осуществляется на основании шкал. Например, для подпроцесса «Определен порядок взаимодействия и последовательность выполняемых операций и ответственные за выполнение операций» используется следующая шкала:

- отсутствует либо не соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и отсутствует указание на ответственных за выполнение операций (оценка по шкале – 0);

- частично соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и частично присутствует указание на ответственных за выполнение операций (оценка по шкале – 1);

- в основном соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и в

основном есть указание на ответственных за выполнение операций (оценка по шкале – 2);

– полностью соответствует предъявляемым требованиям описание порядка взаимодействия и последовательность выполняемых операций и есть указание на ответственных за выполнение всех операций (оценка по шкале – 3).

Шкала параметров оценки критериев содержит множество примечаний и пояснений.

В рамках модели СММІ выделяют следующие уровни зрелости, соотносимые с описанными в рамках рассматриваемой методики: «начальный» – характеризуется хаотическими процессами; «управляемый», «определенный» – процессы являются хорошо охарактеризованы и понимаемы; «количественно управляемый», «оптимизирующий» – уровень зрелости подразумевает постоянное улучшение процессов<sup>190</sup>.

Данную методику некоторые авторы признают несовершенной, в числе прочего ввиду сложности применения<sup>191</sup> и понимания со стороны объектов публичного управления, что нарушает ключевой принцип прозрачности субъектно-объектных отношений в рассматриваемом контексте.

Нетранспарентность как ключевой недостаток рассматриваемой методики также выделяют в своих работах А.В. Ручкин и Н.К. Шеметова. Авторы справедливо отмечают, что «в методических рекомендациях отсутствуют указанные в отчете 200 оцениваемых показателей и их весовые значения. Раскрытие методики оценки индекса позволит повысить прозрачность и объективность оценки уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти, эффективность предлагаемых к внедрению

---

<sup>190</sup> Хомоненко, А.Д. СММІ – модель зрелости процессов разработки программного обеспечения защиты от НСД / А.Д. Хомоненко // Защита информации. Инсайд. – 2009. – № 2 (26). – С. 52–58.

<sup>191</sup> Ручкин, А.В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики / А.В. Ручкин, Н.К. Шеметова // Вопросы управления. – 2019. – № 1 (56). – С. 86–95.

рекомендаций для непосредственных руководителей проектных комитетов и офисов на региональном уровне»<sup>192</sup>.

И хотя мы можем предположить, что критерии соотносятся с оцениваемыми подпроцессами, отсутствие матрицы критериев не позволяет их идентифицировать.

В докторской диссертации Н.Н. Куликовой справедливо отмечено, что трактовки категорий «критерий» и «показатель» в научной литературе часто смешаны. При этом проведенный автором анализ позволил сделать вывод, что критерий – это признак оценивания, а показатель – это данные, позволяющие измерить признак<sup>193</sup>. В рамках данного исследования авторская позиция соотносится с выводами, приведенными в обозначенной работе.

Сформированная матрица критериев (табл. 2.6, 2.7) разработана на основе систематизированной автором информации об элементах, процессах и подпроцессах методики оценки анализируемого индекса (Приложение Б).

Таблица 2.6 – Матрица критериев в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней

$\mathcal{E}_i$	$\Pi_i \mathcal{E}_i$	$\Pi\Pi_{i,i} \mathcal{E}_i$	$\mathcal{E}_i$	$\Pi_i \mathcal{E}_i$	$\Pi\Pi_{i,i} \mathcal{E}_i$	$\mathcal{E}_i$	$\Pi_i \mathcal{E}_i$	$\Pi\Pi_{i,i} \mathcal{E}_i$		
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
$\mathcal{E}_1$	$\Pi_1 \mathcal{E}_1$	$\Pi\Pi_{1,1} \mathcal{E}_1$	$\mathcal{E}_2$		$\Pi\Pi_{2,4} \mathcal{E}_2$	$\mathcal{E}_2$		$\Pi\Pi_{6,10} \mathcal{E}_2$		
		$\Pi\Pi_{1,2} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,5} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{6,11} \mathcal{E}_2$		
		$\Pi\Pi_{1,3} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,6} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{6,12} \mathcal{E}_2$		
		$\Pi\Pi_{1,4} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,7} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{6,13} \mathcal{E}_2$		
		$\Pi\Pi_{1,5} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,8} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{6,14} \mathcal{E}_2$		
		$\Pi\Pi_{1,6} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,9} \mathcal{E}_2$			$\Pi_1 \mathcal{E}_3$	$\Pi\Pi_{1,1} \mathcal{E}_3$	
		$\Pi\Pi_{1,7} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,10} \mathcal{E}_2$					$\Pi\Pi_{1,2} \mathcal{E}_3$
		$\Pi\Pi_{1,8} \mathcal{E}_1$			$\Pi\Pi_{2,11} \mathcal{E}_2$					$\Pi\Pi_{1,3} \mathcal{E}_3$
	$\Pi_2 \mathcal{E}_1$	$\Pi\Pi_{2,1} \mathcal{E}_1$		$\Pi\Pi_{2,12} \mathcal{E}_2$	$\mathcal{E}_3$	$\Pi_2 \mathcal{E}_3$	$\Pi\Pi_{1,4} \mathcal{E}_3$			
		$\Pi\Pi_{2,2} \mathcal{E}_1$		$\Pi\Pi_{2,13} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{2,1} \mathcal{E}_3$			
		$\Pi\Pi_{2,3} \mathcal{E}_1$		$\Pi\Pi_{2,14} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{2,2} \mathcal{E}_3$			
		$\Pi\Pi_{2,4} \mathcal{E}_1$		$\Pi_3 \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{3,1} \mathcal{E}_2$			$\Pi\Pi_{2,3} \mathcal{E}_3$
		$\Pi\Pi_{2,5} \mathcal{E}_1$					$\Pi\Pi_{3,2} \mathcal{E}_2$	$\Pi\Pi_{2,4} \mathcal{E}_3$		

<sup>192</sup> Ручкин, А.В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики / А.В. Ручкин, Н.К. Шеметова // Вопросы управления. – 2019. – № 1 (56). – С. 86–95.

<sup>193</sup> Куликова, Н.Н. Управление межорганизационными взаимоотношениями: теория, методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон. наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) / Куликова Н.Н. – Владимир, 2022. – С. 256–257.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Э <sub>2</sub>	П <sub>3</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>4</sub>		ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,6</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,7</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,8</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>2</sub>			П <sub>3</sub> Э <sub>3</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>3</sub>
		ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,8</sub> Э <sub>2</sub>				ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>3</sub>
		ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,9</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,8</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,10</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>3</sub>	
	П <sub>4</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,11</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>3</sub>		
		ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,12</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>3</sub>		
		ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,13</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>3</sub>		
		ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>1</sub>			П <sub>4</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>3</sub>		
		ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>1</sub>					ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>3</sub>		
	П <sub>5</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>5,1</sub> Э <sub>1</sub>		ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>1</sub>		ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>5,3</sub> Э <sub>1</sub>		ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>5,4</sub> Э <sub>1</sub>		П <sub>5</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>5,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>4</sub>		
	П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>5,3</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>3</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>5,4</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>1,4</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>5,5</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>1,5</sub> Э <sub>2</sub>		П <sub>6</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>6,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>4</sub>		
		ПП <sub>1,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>4</sub>			
		ПП <sub>1,7</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,3</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>5</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>5</sub>		
		ПП <sub>1,8</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>6,4</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>2</sub> Э <sub>5</sub>		ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>5</sub>		
		ПП <sub>1,9</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>6,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>5</sub>		
		ПП <sub>1,10</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>6,6</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>3</sub> Э <sub>5</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>5</sub>			
	П <sub>2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,7</sub> Э <sub>2</sub>		П <sub>4</sub> Э <sub>5</sub>		ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>5</sub>			
ПП <sub>6,8</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>5</sub>							
ПП <sub>6,9</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>5</sub>							
				ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>5</sub>					

Источник: составлено автором на основе<sup>194</sup>.

<sup>194</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_уровня\\_зрелости\\_организации\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_уровня_зрелости_организации_проектной_деятельности.PDF) (дата обращения: 24.07.2022).

Таблица 2.7 – Легенда к табл. 2.6

$\text{Э}_i$	Элемент методики оценки проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней
$\text{П}_i\text{Э}_i$	Процесс в рамках элемента методики оценки проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней
$\text{ПП}_i\text{Э}_i$	Подпроцесс процесса в рамках элемента методики оценки проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней, критерий оценивания

Источник: составлено автором

Следует отметить, что важной составляющей в проектной деятельности является комплементарность процессов, обеспечивающая их интеграцию.

«Комплементарность в менеджменте рассматривается как соответствие экономических объектов друг другу по некоторым количественным параметрам и качественным характеристикам, обеспечивающее устойчивость, специфичность и экономичность их комбинации»<sup>195</sup>.

Е.П. Третьякова под комплементарностью понимает взаимодополняемость объектов на базе их соответствия, выделяя функциональный, предметный, характеристический варианты<sup>196</sup>. То есть свойство комплементарности должно быть присуще элементам и процессам в рамках методики. В то же время мы рассматриваем подпроцессы в качестве критериев методики оценки<sup>197</sup>.

Критерии оценки в рамках любой методики должны соответствовать следующим ключевым характеристикам: независимость, избыточность, согласованность, измеримость<sup>198</sup>.

<sup>195</sup> Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: Дело, 2003. – 519 с.

<sup>196</sup> Третьякова, Е.П. Технологизация управления: методический подход / Е.П. Третьякова // Труды института бизнес-коммуникаций. Научное издание. – СПб., 2018. – С. 78–83.

<sup>197</sup> Онищенко, С.А. Составляющие методики оценки уровня зрелости проектной деятельности в системе публичного управления / С.А. Онищенко, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3(59). – С. 146–156.

<sup>198</sup> Куликова, Н.Н. Управление межорганизационными взаимоотношениями: теория, методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон. наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) / Куликова Н.Н. – Владимир, 2022. – С. 259.

Анализ работ Н.Н. Куликовой<sup>199</sup>, Л.Е. Мошковой<sup>200</sup>, Н.Н. Терещенко, О.Н. Емельяновой<sup>201</sup>, В.С. Анфилатова, А.А. Емельянова, А.А. Кукушкина<sup>202</sup>, В.В. Царева, А.А. Кантаровича, В.В. Черныш<sup>203</sup> позволяет трактовать данные характеристики следующим образом:

Независимость – отсутствует возможность выразить один критерий через другой или путем агрегирования (объединения).

Неизбыточность – исключение дублирующих друг друга критериев.

Согласованность – непротиворечивость критериев друг другу.

Измеримость – возможность оценить критерий в рамках качественных и (или) количественных характеристик.

Анализ наименования элементов методики позволяет сделать вывод об их комплементарности. При этом комплементарность показателей ограничена связями по различным основаниям.

Комплементарность по соответствию функциональной составляющей процесса присуща, например, следующим компонентам методики оценки: идентификация ( $\Pi_1 \Xi_1$ ), авторизация портфеля ( $\Pi_4 \Xi_1$ ), запуск проекта ( $\Pi_1 \Xi_2$ ), планирование проекта ( $\Pi_2 \Xi_2$ ), организация функционирования проектного офиса ( $\Pi_3 \Xi_3$ ). Функциональная составляющая – планирование.

---

<sup>199</sup> Куликова, Н.Н. Управление межорганизационными взаимоотношениями: теория, методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон. наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) / Куликова Н.Н. – Владимир, 2022. – 356 с.

<sup>200</sup> Мошкова, Л.Е. Партнерские отношения бизнеса и власти на территории присутствия: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Мошкова Л.Е. – Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М., 2015. – 42 с.

<sup>201</sup> Терещенко, Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли: учебное пособие / Н.Н. Терещенко, О.Н. Емельянова. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т., 2005. – 110 с.

<sup>202</sup> Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

<sup>203</sup> Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 800 с.

Специфическое соответствие процессов по некоторым характеристикам выявлено для компонентов: организация и функционирование проектных комитетов ( $P_3Э_3$ ), оценка уровня квалификации участников проектной деятельности ( $P_2Э_4$ ), формирование и развитие кадрового резерва участников проектной деятельности ( $P_3Э_4$ ), ведение реестра участников проектной деятельности ( $P_1Э_5$ ), планирование и оценка эффективности и результативности участников проектной деятельности ( $P_2Э_5$ ), осуществление материального стимулирования ( $P_3Э_5$ ), осуществление нематериального стимулирования ( $P_4Э_5$ ). Связующая характеристика проектов – результативность участников проектной деятельности в субъекте публичного управления.

Наличие предмета (субъекта, объекта), связывающего процессы, характерна для компонентов: экспертиза ( $P_2Э_1$ ), запуск проекта ( $P_1Э_2$ ), планирование проекта ( $P_2Э_2$ ), оперативное управление ( $P_3Э_2$ ), мониторинг и управление изменениями ( $P_4Э_2$ ), завершение ( $P_6Э_2$ ), взаимодействие с внешними экспертами и общественными сообществами ( $P_4Э_3$ ). Объединяющий субъект – участие экспертов в процессах.

При этом некоторая комплементарность процессов может быть объяснена и нарушением принципов формирования критериев в рамках подпроцессов.

Нарушение принципа «независимость» (возможность выразить один критерий через другой или возможность агрегирования) прослеживается в рамках подпроцессов:

– Ежегодное планирование мероприятий по управлению портфелем проектов субъектами публичного управления ( $ПП_{1.1}Э_1$ ), планирование портфеля (предварительное формирование государственной программы,



графика ее реализации) (ПП<sub>2.4</sub>Э<sub>1</sub>), детализация плана портфеля (согласованная государственная программа) (ПП<sub>3.8</sub>Э<sub>1</sub>).

– Формирование ежемесячной отчетности по портфелю, годовой отчетности о ходе реализации и оценке эффективности портфеля проектов в рамках государственной программы (ежегодный сводный отчет о ходе реализации компонентов портфеля) и рассмотрение отчетности по портфелю (ПП<sub>5.2</sub>Э<sub>1</sub>); формирование годового отчета по портфелю, включая подготовку решения о плановом завершении портфеля, итогового отчета о реализации портфеля в рамках государственной программы, годового отчета по портфелю в случае его досрочного прекращения, ежегодного сводного отчета о ходе реализации проектов (ПП<sub>5.4</sub>Э<sub>1</sub>).

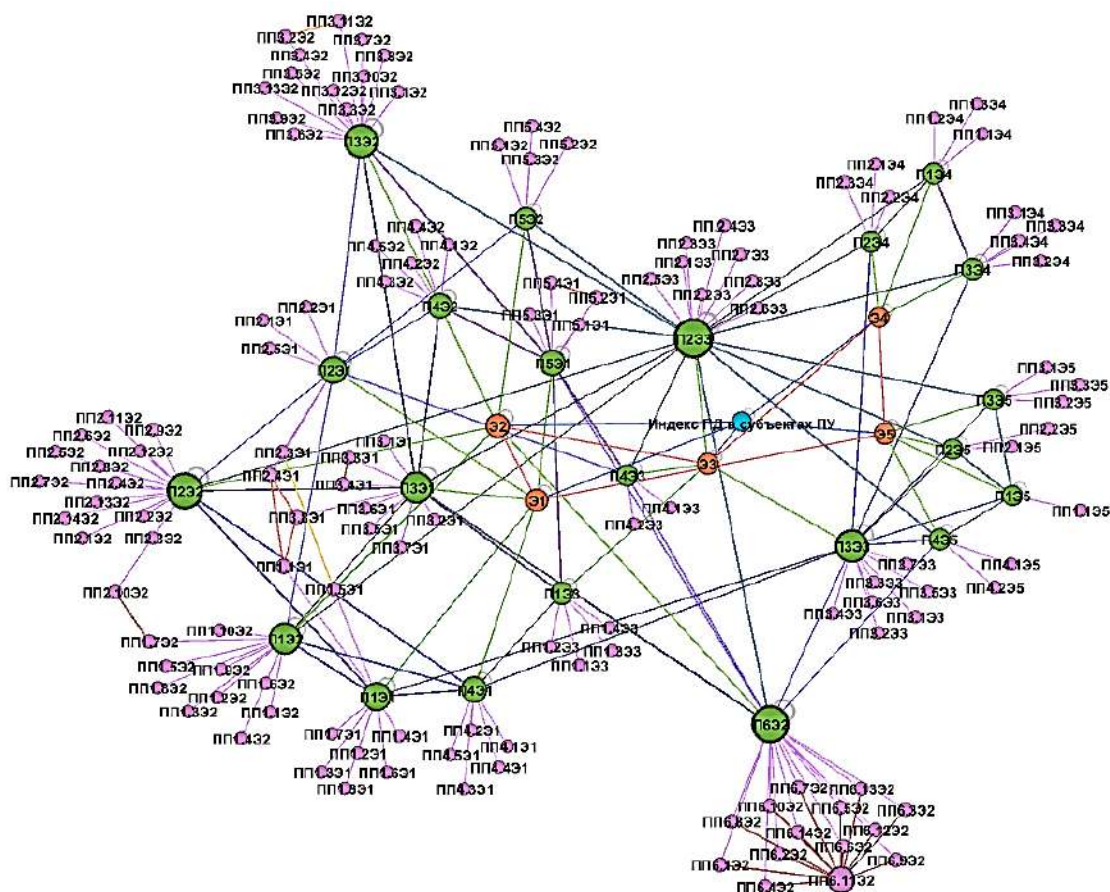
– Проверка предложений на соответствие стратегическим целям (ПП<sub>1.5</sub>Э<sub>1</sub>), экспертиза предложений и оценка (содержание, реализуемость и влияние на цель) (ПП<sub>2.3</sub>Э<sub>1</sub>).

– Применение модели ранжирования портфеля (ранжирование) (ПП<sub>3.3</sub>Э<sub>1</sub>), экспертная оценка результатов ранжирования (ПП<sub>3.4</sub>Э<sub>1</sub>).

– Оценка рисков и возможностей (ПП<sub>1.7</sub>Э<sub>2</sub>), планирование рисков и возможностей (ПП<sub>2.10</sub>Э<sub>2</sub>).

– Организация и проведение совещаний, в том числе совещаний и мероприятий по обмену знаниями (ПП<sub>3.2</sub>Э<sub>2</sub>), исполнение плана коммуникаций (ПП<sub>3.11</sub>Э<sub>2</sub>).

Визуализация компонентов методики, комплементарность процессов матрицы и несоответствие критериев обозначенным признакам представлены на рис. 2.5.



ПД – проектная деятельность

ПУ – проектное управление

Рис. 2.5 – Визуализация компонентов матрицы критериев в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней

Источник: составлено автором на основе<sup>204</sup> с применением пакета программного обеспечения для сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом – Gephi

Как видно из рис. 2.5, принципы «независимость» и «неизбыточность» одновременно нарушены в рамках критериев: проведение итоговых мероприятий (ПП<sub>6.11</sub>Э<sub>2</sub>), получение обратной связи от заинтересованных сторон (ПП<sub>6.1</sub>Э<sub>2</sub>), передача ответственности за достижение показателей (ПП<sub>6.2</sub>Э<sub>2</sub>), анализ достижения цели и показателей проекта (ПП<sub>6.3</sub>Э<sub>2</sub>),

<sup>204</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_уровня\\_зрелости\\_организации\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_уровня_зрелости_организации_проектной_деятельности.PDF) (дата обращения: 07.07.2022).

планирование достижения показателей на период после завершения проекта (ПП<sub>6.4Э<sub>2</sub></sub>), анализ достижения результатов проекта (ПП<sub>6.5Э<sub>2</sub></sub>), анализ сроков и финансового обеспечения проекта (ПП<sub>6.6Э<sub>2</sub></sub>), формирование итогового отчета и отчета по извлеченным урокам (ПП<sub>6.7Э<sub>2</sub></sub>), анализ изменений в проекте и рисков проекта (ПП<sub>6.8Э<sub>2</sub></sub>), расформирование рабочих органов проекта (ПП<sub>6.9Э<sub>2</sub></sub>), архивирование (ПП<sub>6.10Э<sub>2</sub></sub>), анализ качества реализации проекта (ПП<sub>6.12Э<sub>2</sub></sub>), завершение договоров закупок и поставок (ПП<sub>6.13Э<sub>2</sub></sub>), анализ закупок и конкурсных процедур (ПП<sub>6.14Э<sub>2</sub></sub>).

Исключение подпроцесса «проведение итоговых мероприятий» из процесса «завершение» элемента «управление проектами» снимет выявленное несоответствие.

Отметим также некую непоследовательность в рамках подпроцессов методики. В частности, в рамках процесса «запуск проекта» предлагается реализация подпроцесса «согласование проекта с заинтересованными сторонами», а подпроцесс «вовлечение заинтересованных сторон» в проект в рамках «планирования проекта». Однако можно предположить, что данная непоследовательность не влияет на значение итогового оценочного показателя, только если оценка по процессам не реализуется с применением различных весовых коэффициентов.

Предлагаемая матрица критериев, которая может быть использована в рамках методики оценки проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней, а также на муниципальном уровне, разработана с учетом выявленных недостатков и представлена в Приложении В.

Кроме того, критерии сформированы таким образом, чтобы была обеспечена комплементарность всех процессов (табл. 2.8).

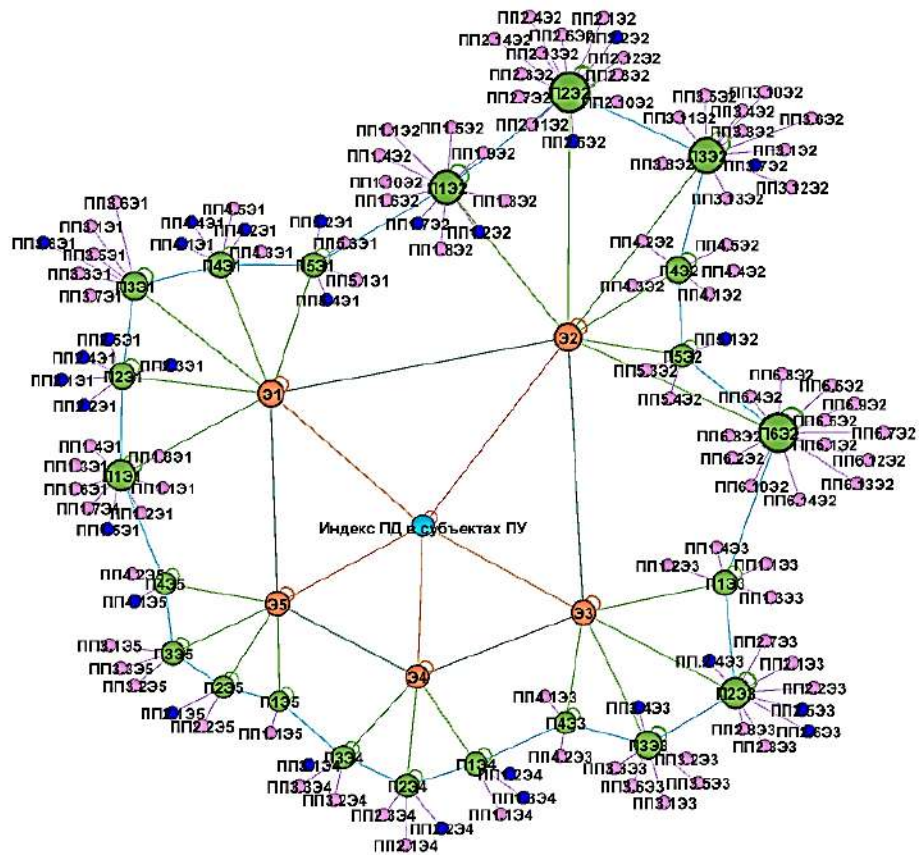
Таблица 2.8 – Предлагаемая матрица критериев в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления

Э <sub>i</sub>	П <sub>i</sub> Э <sub>i</sub>	ПП <sub>i,i</sub> Э <sub>i</sub>	Э <sub>i</sub>	П <sub>i</sub> Э <sub>i</sub>	ПП <sub>i,i</sub> Э <sub>i</sub>	Э <sub>i</sub>	П <sub>i</sub> Э <sub>i</sub>	ПП <sub>i,i</sub> Э <sub>i</sub>	
Э <sub>1</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,4</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>2</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>3</sub>	ПП <sub>6,10</sub> Э <sub>2</sub>	
		ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>2</sub> Изменен			ПП <sub>6,11</sub> Э <sub>2</sub> Исключен	
		ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,12</sub> Э <sub>2</sub>	
		ПП <sub>1,4</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,7</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,13</sub> Э <sub>2</sub>	
		ПП <sub>1,5</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>2,8</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,14</sub> Э <sub>2</sub>	
		ПП <sub>1,6</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,9</sub> Э <sub>2</sub> Исключен			ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>1,7</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,10</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>1,8</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>2,11</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>3</sub>	
	П <sub>2</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>2,12</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,4</sub> Э <sub>3</sub>			
		ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>2,13</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>3</sub>			
		ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>2,14</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>3</sub>			
		ПП <sub>2,4</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>3</sub>			
		ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>2</sub> Исключен	ПП <sub>2,4</sub> Э <sub>3</sub> Изменен			
	П <sub>3</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	П <sub>2</sub> Э <sub>3</sub>	ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>3</sub> Изменен
		ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>1</sub> Перенесен в П <sub>1</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,6</sub> Э <sub>3</sub> Изменен	
		ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,7</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>1</sub> Исключен			ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>2</sub> Изменен			ПП <sub>2,8</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,8</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,9</sub> Э <sub>2</sub> Исключен			ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>3,10</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>3,8</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>3,11</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>3</sub> Изменен	
	П <sub>4</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>3,12</sub> Э <sub>2</sub>	П <sub>3</sub> Э <sub>3</sub>	П <sub>3</sub> Э <sub>3</sub>	ПП <sub>3,13</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>3</sub>
		ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>3</sub> Исключен	
		ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>3</sub>	
		ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>3</sub>	
	П <sub>5</sub> Э <sub>1</sub>	ПП <sub>5,1</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>4</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>4</sub>
		ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>5,1</sub> Э <sub>2</sub> Изменен			ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>4</sub> Изменен	
		ПП <sub>5,3</sub> Э <sub>1</sub>			ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>2</sub> Исключен			ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>4</sub> Изменен	
		ПП <sub>5,4</sub> Э <sub>1</sub> Изменен			ПП <sub>5,3</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>4</sub>	
	Э <sub>2</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>4</sub>	П <sub>2</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>4</sub> Изменен	ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>4</sub>
					ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>2</sub> Изменен			ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>4</sub> Изменен
ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>4</sub> Изменен	ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>4</sub>					
ПП <sub>1,4</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>4</sub> Изменен					
ПП <sub>1,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>4</sub>	ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>4</sub>					
ПП <sub>1,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>4</sub> Исключен	ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>4</sub>					
ПП <sub>1,7</sub> Э <sub>2</sub> Изменен			ПП <sub>6,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>4</sub> Исключен					
ПП <sub>1,8</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>6,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>5</sub>					
П <sub>2</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>1,9</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,3</sub> Э <sub>2</sub>	Э <sub>5</sub>	П <sub>1</sub> Э <sub>5</sub>	ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>5</sub> Изменен	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>5</sub>		
		ПП <sub>1,10</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,4</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>5</sub>			
		ПП <sub>2,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>5</sub>			
		ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>2</sub> Изменен	ПП <sub>6,6</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>5</sub>			
		ПП <sub>2,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,7</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>5</sub>			
			ПП <sub>6,8</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>5</sub> Изменен			
			ПП <sub>6,9</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>5</sub>			

Источник: составлено автором с учетом<sup>205</sup>.

<sup>205</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_зрелости\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_зрелости_проектной_деятельности.PDF) (дата обращения: 07.07.2022).

Визуализация предлагаемых компонентов методики, комплементарность процессов матрицы представлены на рис. 2.6.



ПД – проектная деятельность

ПУ – публичное управление

Рис. 2.6 – Визуализация предлагаемых компонентов матрицы критериев в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления

Источник: составлено автором с учетом<sup>206</sup> и применением пакета программного обеспечения для сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом – Gephi

На рис. 2.6 видно, что в рамках авторских предложений выполняется принцип построения древовидной структуры системы критериев, который в

<sup>206</sup> Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_уровня\\_зрелости\\_организации\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_уровня_зрелости_организации_проектной_деятельности.PDF) (дата обращения: 07.07.2022).

работе Н.Н. Куликовой обозначен как обязательный элемент развертывания элементов оценки<sup>207</sup>.

Реализация оценки в 2018 году была осуществлена в 10 регионах, осуществляющих реализацию проектов с участием субъектов публичного управления не менее чем в течение одного года: Красноярском крае, Республике Крым, Новосибирской области, Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, Приморском крае, Свердловской области, Тульской области, Белгородской области, Ульяновской области, Ленинградской области.

На основе индекса среди данных регионов были выявлены лучшие практики комплексно (рис. 2.7) и по различным направлениям (рис. 2.8).

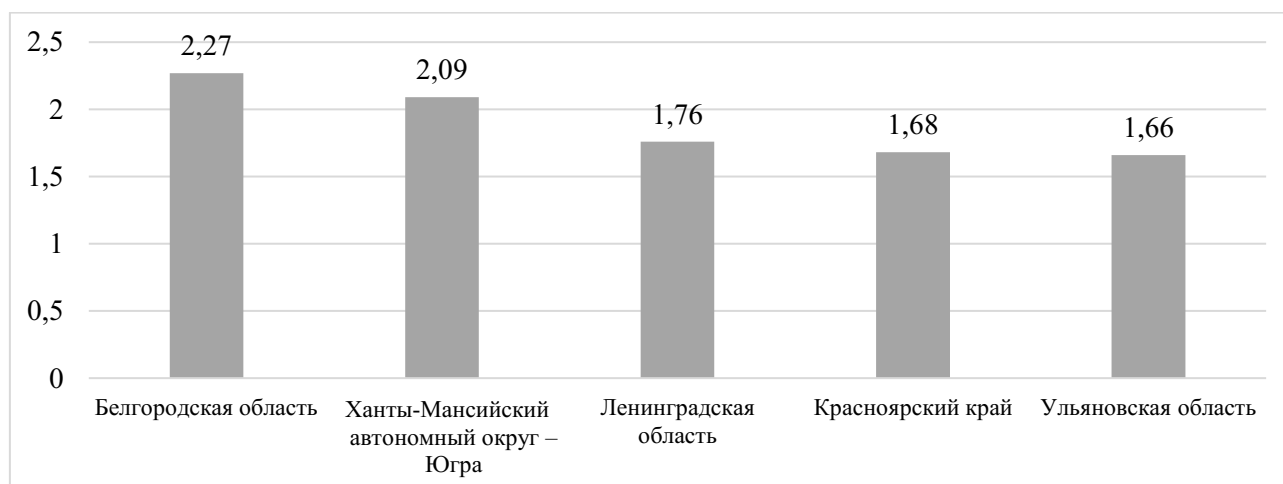


Рис. 2.7 – Лучшие практики организации проектной деятельности в рамках пилотного применения индекса для оценки субъектов публичного управления регионального уровня, на 2018 год

Источник: составлено автором на основе<sup>208</sup>

<sup>207</sup> Куликова, Н.Н. Управление межорганизационными взаимоотношениями: теория, методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон. наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) / Куликова Н.Н. – Владимир, 2022. – С. 259.

<sup>208</sup> Индекс проектной деятельности. Предварительные итоги оценки. Pm.center. – URL: <https://pm.center/upload/iblock/bb7/Индекс%20проектной%20деятельности%20вер%205.pdf> (дата обращения: 22.07.2022).



Рис. 2.8 – Лучшие практики организации проектной деятельности по элементам в рамках пилотного применения индекса для оценки субъектов публичного управления регионального уровня, на 2018 год

Источник: составлено автором на основе<sup>209</sup>

По итогам 2021 года и по оценке финалистов конкурса «Проектный Олимп», проводимого Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, к лучшим практикам организации проектной деятельности в федеральных, региональных и муниципальных субъектах публичного управления были отнесены: Ленинградская область, Сахалинская область, Приморский край, Новохоперский район Воронежской области<sup>210</sup>.

<sup>209</sup> Индекс проектной деятельности. Предварительные итоги оценки. Pm.center. – URL: <https://pm.center/upload/iblock/bb7/Индекс%20проектной%20деятельности%20вер%205.pdf> (дата обращения: 22.07.2022).

<sup>210</sup> Проектный Олимп 2021: Конкурс профессионального управления проектной деятельностью // Центр оценки и развития проектных компетенций. – URL: [https://www.isopm.ru/nabl\\_sovet/part-projects/contests/](https://www.isopm.ru/nabl_sovet/part-projects/contests/) (дата обращения: 30.07.2022).

Следует отметить, что уровень зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления напрямую связан с уровнем развития проектных компетенций участников проектов в рамках ключевой составляющей индекса – практики реализации процессов и подпроцессов.

### **2.3. Модель проектных компетенций в системе публичного управления, необходимых для реализации межсекторного взаимодействия**

Согласно распоряжению Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 года № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год»<sup>211</sup> во второй половине 2018 года были реализованы мероприятия в сфере развития проектных компетенций:

- организовано профессиональное развитие участников проектной деятельности на основе заявок федеральных органов исполнительной власти;
- обновлены требования к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления;
- разработаны и утверждены профессиональные стандарты «Руководитель проекта», «Администратор проекта», «Проектный специалист»;
- разработаны и внедрены системы сертификации участников проектной деятельности.

---

<sup>211</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289376/2941331476сесаа873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289376/2941331476сесаа873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/) (дата обращения: 15.08.2022).



Внедрение данных мер неразрывно связано с необходимостью применения методов и инструментов оценки сформированности проектных компетенций, которые могут быть реализованы в рамках различных систем.

В настоящее время в Российской Федерации разработано несколько систем оценки проектных компетенций в рамках добровольных сертификаций, среди которых наиболее известны: IPMA и COVNET; PMI; ПМ Стандарт; Международная проектная сертификация<sup>212</sup>.

На региональном уровне сформирована система оценки проектных компетенций государственных гражданских служащих Приморского края.

В основе приведенных систем – различные цели проведения оценки, модели оцениваемых компетенций, различные методы и инструменты оценки, процесс их применения, интерпретации получаемых результатов (рис. 2.9).

Данные системы сертификации проводят оценку компетенций в рамках уровней, соотносимых с разработанными и внедренными профессиональными стандартами, упомянутыми ранее.

Первые научные обоснования компетентностного подхода, определяющие понятия «компетенция» и «компетентность», появились в начале XX века. Их можно встретить в трудах Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Эмерсона, Э. Мейо, В. Макелвила и Д. Мак-Клелланда<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Цуркан, М.В. Системы оценки проектных компетенций / М.В. Цуркан // Инноцентр. – 2018. – № 4 (21). – С. 221–230.

<sup>213</sup> Цуркан, М.В. Оценка проектных компетенций государственных гражданских служащих / М.В. Цуркан // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сборник научных статей. – Тверь, 2018. – С. 128–133.



Рис. 2.9 – Основные элементы системы оценки проектных компетенций

*Источник:* составлено автором

Международная экономическая организация развитых стран «Организация экономического сотрудничества и развития», определяя понятие «компетенция», уточняет, что «это больше чем знания и навыки. Это также способность выполнять сложные задачи за счет мобилизации и использования психосоциальных ресурсов (в том числе навыков и установок) в конкретном контексте»<sup>214</sup>. Таким образом, конкретизируя две основополагающие составляющие понятия «компетенция», получаем: личностные характеристики и контекст<sup>215</sup>.

«Мировые стандарты в области проектных компетенций обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях, и устанавливают требования к составу и уровню владения компетенциями (речь идет о компетенциях, необходимых для успешного участия в проектной деятельности) сотрудников, участвующих в проектной деятельности компании. Речь идет о случаях назначения их на роли: руководителей проектов (с учетом

<sup>214</sup> OECD: The Definition and Selection of Key Competencies (1997). – URL: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (дата обращения: 10.05.2022)

<sup>215</sup> Седлмайер, М. Профессиональная компетентность в области управления портфелями проектов и программ / М. Седлмайер // Управление проектами и программами. – 2017. – № 3. – С. 188–201.

сложности или без учета сложности проекта); руководителей программ проектов (с учетом типа реализуемой программы или без учета типа); роли в проектных офисах, в крупных проектах и программах (стандарты общего применения)»<sup>216</sup>.

Действующие мировые стандарты в сфере реализации проектного подхода приведены в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Мировые стандарты в сфере реализации проектного подхода

<b>Мировой стандарт</b>	<b>Разработчик</b>	<b>Группа участников проектной деятельности, на которых распространяются требования мирового стандарта</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Global Performance Based Standards for Project Managers: Global Level 1 (GL1) – «Руководитель проектов»; Global Level 2 (GL2) – «Руководитель проектов высокой сложности»	Международная инициатива GAPPS	Руководитель проекта
AIPM CPPP – Certified Project Practitioner / CPPM – Certified Practising Project Manager	Австралийский институт управления проектами	
PMI PMCDF – Project manager competency development framework	Американский институт управления проектами	
ICB – International Competence Baseline	IPMA – International Project Management Association	Руководитель проекта, программы, портфеля (в том числе и остальные участники проектной деятельности)
GAPPS – Performance Based Competency Standards for Program Managers	Международная инициатива GAPPS	
AIPM CPPD – Certified Practising Project Director	Австралийский институт управления проектами	
APM – Competence Framework	APM – Association for Project Management (Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства)	

<sup>216</sup> Дмитриев, К. Компетентность и компетенции / К. Дмитриев, А. Филимонов // Российская ассоциация управления проектами. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (дата обращения: 21.05.2022).

1	2	3
ISO 21500, P2M, PRINCE2, Project Management Association of Japan (PMAJ)	Прочие	
GAPPS Performance Based Competency Standards for Program Managers	Международная инициатива GAPPS	Прочий персонал проекта
AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director	Австралийский институт управления проектами	
APM Competence Framework	APM – Association for Project Management (Ассоциация по управлению проектами Соединенного Королевства)	
APM Body of Knowledge		

Источник: составлено автором на основе<sup>217</sup>

В представленных стандартах термин «компетентность» определяется по-разному:

Стандарт ICB 3.0 – «продемонстрированные способности к применению знаний и (или) навыков и личностные качества»<sup>218</sup>.

Американский стандарт Project Manager Competency Development Framework – «совокупность знаний, отношений, навыков и других личностных характеристик, которая затрагивает основную часть работы проектной роли, коррелирует с выполнением должностных обязанностей, может быть измерена против общепринятых стандартов, и может быть улучшена посредством обучения и развития»<sup>219</sup>.

Британский стандарт APM Competence Framework – «ожидаемые или демонстрируемые результаты, которые достигаются в результате применения

<sup>217</sup> Дмитриев, К. Компетентность и компетенции / К. Дмитриев, А. Филимонов // Российская ассоциация управления проектами. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (дата обращения: 21.05.2022).

<sup>218</sup> PMA: ICB4 Individual Competence Baseline. International Project Management Association, Nijkerk, The Netherlands. – 2015.

<sup>219</sup> Project management competency development framework--second edition // Project Management Institute. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> (дата обращения: 05.05.2022).

сочетания знаний, личных отношений, навыков и опыта в определенной функции»<sup>220</sup>.

Международная инициатива GAPPS, разработавшая серию стандартов, касающихся ролей Руководителя проекта и Руководителя программы проектов, – «быть достаточно квалифицированным для выполнения поставленной задачи или замещения определенной позиции – проектной роли»<sup>221</sup>.

Анализ данных определений, по мнению практиков в сфере реализации проектного подхода, позволяет разграничить понятия «компетенции» и «компетентность» следующим образом: «компетенции» – это требования к знаниям, навыкам, качествам проектной роли; «компетентность» – это продемонстрированные (оценкой или фактическими результатами проекта) способности применять собственные знания и навыки для выполнения функций определенной проектной роли<sup>222</sup>.

При этом некоторые специалисты в сфере внедрения и реализации проектного подхода отмечают, что «опыт играет в компетентности косвенную роль. Он позволяет формировать и развивать ее и поэтому также является ключевым элементом оценки компетентности. Однако опыт не входит в ее определение»<sup>223</sup>.

По нашему мнению, именно опыт определяет формирование такого компетентностного компонента, как «навыки». Что частично ставит под сомнение утверждение практиков, согласно которому «компетенция – это

---

<sup>220</sup> APM Competence Framework. – URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/competence-framework/> (дата обращения: 05.03.2018).

<sup>221</sup> Comparison of PM Standards and Assessments. – URL: <https://globalpmstandards.org/tools/comparison-of-global-standards/> (дата обращения: 02.03.2022).

<sup>222</sup> Дмитриев, К. Компетентность и компетенции / К. Дмитриев, А. Филимонов // Российская ассоциация управления проектами. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (дата обращения: 01.03.2022).

<sup>223</sup> Седлмайер, М. Профессиональная компетентность в области управления портфелями проектов и программ / М. Седлмайер // Управление проектами и программами. – 2017. – № 3. – С. 188–201.

требования к знаниям, навыкам...»<sup>224</sup>, и позволяет предположить, будто авторы подразумевали, что «компетенция – это требования к знаниям, умениям...».

Таким образом, под компетенцией следует понимать набор знаний, умений и поведенческих характеристик, требуемых от проектной роли, для успешного выполнения своих функций в рамках публичного управления.

Компетентность – демонстрация участником реализации проектного подхода – субъектом публичного управления успешного применения на практике компетенций, требуемых от роли его участия в проекте.

Отмеченная в исследовании двунаправленность реализации проектного подхода в системе публичного управления позволяет предложить авторскую трактовку понятия «проектные компетенции»: это тип профессиональных компетенций, формирующих знания и умения у субъектов публичного управления, для реализации проектного управления в системе стратегического планирования и участия в управлении проектами межсекторного взаимодействия в соответствии с выполняемой ролью в проекте<sup>225</sup>.

В феврале 2018 года Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации были утверждены Методические рекомендации, содержащие подходы к организации проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие у государственных служащих – участников проектного управления необходимого для его осуществления проектного подхода уровня компетенций<sup>226</sup>.

Цель оценки в данном случае – определение наличия у гражданского служащего компетенций, необходимых для осуществления проектной

---

<sup>224</sup> Дмитриев, К. Компетентность и компетенции / К. Дмитриев, А. Филимонов // Российская ассоциация управления проектами. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (дата обращения: 01.03.2022)

<sup>225</sup> Цуркан, М.В. Понятие «проектные компетенции» в контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 1. – С. 62–74.

<sup>226</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 22.05.2022).

деятельности, для включения информации об экзаменуемом в единый реестр участников проектной деятельности<sup>227</sup>.

В рекомендациях все проектные компетенции разделены на две укрупненные группы:

1) персональные и управленческие компетенции – индивидуальные особенности личности, проявляемые в поведении гражданского служащего – участника проектной деятельности, отражающие жизненные ценности, знания и умения, которые необходимы для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности;

2) прикладные компетенции – проявляемые в поведении характеристики, отражающие знания и умения гражданских служащих – участников проектной деятельности, необходимые для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте.

Следует отметить, что предложенные методические рекомендации разработаны только для гражданских служащих, в то время как участниками внедрения (реализации) проектного подхода в системе государственного управления могут быть и кадры, занимающие негосударственные должности государственного органа.

Специалисты группы компаний «Проектная ПРАКТИКА» выделяют генеральную цель проведения оценки проектных компетенций и прочие цели, которые могут быть объединены в несколько групп, исходя из их конечной направленности<sup>228</sup>.

При этом интерпретация приведенных целей дается только на корпоративном уровне.

---

<sup>227</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 22.05.2022).

<sup>228</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 03.05.2022).

С учетом приведенного замечания, определение понятия «генеральная цель проведения оценки проектных компетенций» можно сформулировать следующим образом: повышение эффективности управления проектами и информирование руководства органов власти о требованиях к государственным гражданским и муниципальным служащим, а также сотрудникам органов власти, не занимающим должности государственных гражданских или муниципальных служащих, но участвующим в реализации проектного подхода в системе публичного управления, руководства компаний – к сотрудникам в области управления проектами, обеспечив скоординированное развитие компетенций, повысив тем самым уверенность в том, что служащие или сотрудники смогут реализовывать проекты, а значит достигнут поставленных стратегических целей или выполнят стратегию социально-экономического развития<sup>229</sup>.

Прочие цели могут быть разделены на группы следующим образом<sup>230</sup>:

– цели управления персоналом: направлены на реализацию кадровой политики органа власти или организации (принятие решений о повышении или понижении служащего или сотрудника, направление на обучение, включение в кадровый резерв);

– аналитические цели: направлены на получение объективной и целостной картины о сильных и слабых сторонах государственных или муниципальных служащих, сотрудников, участвующих в проектной деятельности, что позволяет обоснованно определить проектные роли, повысить шансы успешной реализации проектов;

– мотивационные цели: направлены на запуск внутренних механизмов развития компетенций служащих или сотрудников, необходимых

---

<sup>229</sup> Цуркан, М.В. Системы оценки проектных компетенций / М.В. Цуркан // Инноцентр. – 2018. – № 4 (21). – С. 221–230.

<sup>230</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 20.05.2022).



для эффективного участия в проектной деятельности, а также на решение вопросов, связанных со стимулированием дальнейшего развития проектных компетенций.

В отсутствие унифицированной модели проектных компетенций, в российской практике используются различные подходы к определению ее понятия (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Подходы к определению понятия  
«Модель проектных компетенций»

Подход	Определение
Содержательный	Структурированный набор компетенций (свод требований к знаниям, умениям и навыкам, опыту, поведенческим характеристикам и мотивации сотрудника) и соответствующих индикаторов <sup>231</sup>
Определение функции проектной роли	Набор компетенций, знания, умения и поведенческие характеристики, которых требуются от проектной роли <sup>232</sup> . Полный набор компетенций и их поведенческих индикаторов, сформированный в соответствии с функциями участников проектной деятельности <sup>233</sup>
Свод критериев оценки	Единые критерии оценки участников проектной деятельности <sup>234</sup>
Элемент системы оценки	– используется для проведения оценки компетенций участников проектной деятельности и выявления их соответствия требуемому уровню; – содержание требований к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в соответствии с выполняемыми функциями <sup>235</sup>

Источник: составлено автором

<sup>231</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 20.05.2022)

<sup>232</sup> Модель компетенций проектного персонала // Проектная ПРАКТИКА. – URL: <http://docplayer.ru/35198020-Model-kompetency-proektnogo-personala.html> (дата обращения: 01.05.2018).

<sup>233</sup> Билев, О.Ю. Развитие компетенций участников проектной деятельности / О.Ю. Билев. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (дата обращения: 20.05.2022).

<sup>234</sup> Там же.

<sup>235</sup> Там же.

Применение любой модели проектных компетенций в системе оценки:

– «позволяет определить сильные и слабые стороны каждого участника проектной деятельности и использовать эту информацию для его развития;

– улучшает понимание участников проектной деятельности, какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ;

– создает возможность участникам проектной деятельности получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях»<sup>236</sup>.

Системы сертификации IPMA и COVNET подразумевают оценку сформированности компетенций в рамках «Требований к компетентности специалистов IPMA» [0].

В основе сертификации PMI три национальных стандарта: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»; ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Сертификация по системе ПМ Стандарт учитывает не только три приведенных национальных стандарта, но и признанный в России международный стандарт ГОСТ Р ИСО 21500:2014 «Руководство по проектному менеджменту», в рамках которого разработана Международная проектная сертификация.

Таким образом, в системах сформирован профиль компетенций: «относящийся к проектной роли набор компетенций, с конкретными

---

<sup>236</sup> Билев, О.Ю. Развитие компетенций участников проектной деятельности / О.Ю. Билев. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (дата обращения: 22.05.2022).

требованиями к уровням владения компетенциями, необходимыми сотруднику для успешного выполнения функций в рамках занимаемой проектной роли»<sup>237</sup>.

Проектные роли, предопределяющие соответствующие профили в системах сертификации, представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11 – Проектные роли  
в рамках различных систем сертификации

Система оценки	Проектные роли
Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности	1) «Старшее должностное лицо проекта; 2) руководитель проекта; 3) руководитель рабочего органа проекта; 4) администратор проекта; 5) руководитель проектного офиса; 6) сотрудник проектного офиса; 7) участник проекта» <sup>238</sup>
Система оценки государственных служащих Приморского края	1) «Проектный руководитель; 2) проектный администратор; 3) проектный исполнитель» <sup>239</sup>
Международная проектная сертификация	1) «Руководитель проекта; 2) администратор проекта; 3) проектный специалист» <sup>240</sup>
IPMA и SOVNET	1) «Директор проектов; 2) управляющий проектами; 3) профессионал по управлению проектами; 4) специалист по управлению проектами» <sup>241</sup>

<sup>237</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 10.05.2022)

<sup>238</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 22.05.2022).

<sup>239</sup> Приморский край: организация системы проектного управления. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1334/proektnyj-olimp-luchshie-praktiki-primorskogo-kрая-pdf.pdf> (дата обращения: 20.05.2022).

<sup>240</sup> Стандарты по компетенциям в области управления проектами // Консалтинговая компания iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (дата обращения: 20.05.2022).

<sup>241</sup> Сертификация по стандартам IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (дата обращения: 30.04.2022).

ПМ Стандарт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «Руководитель проекта (4 уровня для проектов различной сложности).</li> <li>2) Руководитель и специалисты проектного офиса (уровень руководитель и уровень специалист; для специалистов проектного офиса возможна дополнительная специализация на предметных областях проектного управления).</li> <li>3) Руководитель программы (2 уровня для проектов различной сложности).</li> <li>4) Руководитель портфеля проектов (2 уровня для портфелей проектов различной сложности); куратор проекта.</li> <li>5) Заказчик проекта.</li> <li>6) Куратор проектной деятельности организации.</li> <li>7) Участник команды проекта (уровень ПМ СТАНДАРТ Базовый)»<sup>242</sup></li> </ol>
PMI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Профессионал в управлении проектами (Project Management Professional, PMP).</li> <li>2. Профессионал в управлении программами (Program Management Professional, PgMP).</li> <li>3. Профессионал в управлении портфелями (Portfolio Management Professional, PfMP).</li> <li>4. Сертифицированный специалист по управлению проектами (Certified Associate in Project Management, CAPM).</li> <li>5. Профессионал PMI в области бизнес-анализа (PMI Professional in Business Analysis, PMI-PMA).</li> <li>6. Сертифицированный специалист-практик PMI по методам Agile (PMI Agile Certified Practitioner, PMI-ACP)</li> <li>7. Профессионал PMI в области управления рисками (PMI Risk Management Professional, PMI-RMP).</li> <li>8. Профессионал PMI в области календарного планирования (PMI Scheduling Professional, PMI-SP)»<sup>243</sup></li> </ol>

Источник: составлено автором

Компетенции, оцениваемые в рамках анализируемых систем сертификации, а также рекомендаций Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, региональной системы оценки Приморского края, представлены в табл. 2.12.

<sup>242</sup> Центр оценки и развития проектного управления. Требования к компетентности специалистов в области проектной деятельности ТКС-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (дата обращения: 04.05.2022).

<sup>243</sup> Пужанова, Е. Модель компетенций Менеджера проекта: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/ipma/> (дата обращения: 30.05.2022).

Таблица 2.12 – Проектные компетенции в рамках различных систем сертификации

Система оценки	Проверяемые компетенции
Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности	«Персональные и управленческие компетенции – индивидуальные особенности личности, проявляемые в поведении гражданского служащего – участника проектной деятельности и отражающие жизненные ценности, а также знания и умения, которые необходимы для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности. Прикладные компетенции – проявляемые в поведении характеристики, отражающие знания и умения гражданских служащих – участников проектной деятельности, необходимые для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте» <sup>244</sup>
Система оценки государственных служащих Приморского края	«Личностные компетенции – ценностные и этические установки, влияющие на принятие управленческих решений, а также другие личностные характеристики, определяющие поведение служащего в ходе реализации проектов (программ); базовые компетенции – требуемые от служащего знания и навыки владения общими инструментами, методами и технологиями, используемыми как в проектном управлении, так и в деятельности органов власти в целом; профессиональные компетенции – профессиональные знания и навыки в области проектного управления. Знания и навыки из данной области используются в процессе инициирования, планирования, исполнения и контроля, управления изменениями, завершения проекта (программа)» <sup>245</sup>
Международная проектная сертификация	«Технические компетенции, для реализации проектов структурированно, включая терминологию, понятия и процессы управления проектами, определенные в Международном стандарте; поведенческие компетенции, связанные с личными отношениями внутри определенных границ проекта; контекстные компетенции, связанные с управлением проектом внутри организационной и внешней среды» <sup>246</sup>

<sup>244</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 30.05.2022).

<sup>245</sup> Концепция развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края. – URL: <http://primorsky.ru/upload/medialibrary/f1f/f1f526e42d8f7d5307997ef173e35b3c.pdf> (дата обращения: 30.04.2022).

<sup>246</sup> Стандарты по компетенциям в области управления проектами. Консалтинговая компания iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (дата обращения: 20.02.2018).

IPMA и СОВНЕТ	«46 элементов компетентности, определяющие знания и опыт в управлении проектами, объединенные в три группы. Группы представляют техническую компетентность (20 элементов), поведенческую компетентность (15 элементов), и контекстуальную компетентность (11 элементов)» <sup>247</sup>
ПМ Стандарт	«Основные технические компетенции управления проектом; компетенции управления проектами повышенной сложности; лидерские компетенции (поведенческие компетенции, связанные с межличностным взаимодействием и командообразованием); стратегия и бизнес-процессы (компетенции, связанные с интеграцией проектной деятельности со стратегией и бизнес-окружением проектов)» <sup>248</sup>
PMI	«Компетенции по знаниям в управлении проектами, персональные компетенции, компетенции по исполнению проекта» <sup>249</sup>

Источник: составлено автором

Персональные и управленческие компетенции в рамках методических рекомендаций не разграничены и представлены следующим образом: лидерство; стратегическое мышление; принятие управленческих решений; персональная эффективность; командное взаимодействие; гибкость и готовность к изменениям. В каждой группе по 3 компетенции в рамках таксономии «уметь»<sup>250</sup>.

Прикладные компетенции представлены группами, в каждой из которых по 1–2 компетенции в рамках таксономии «знать»: организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта; управление выгодами проекта; управление содержанием проекта; управление сроками проекта;

<sup>247</sup> Сертификация по стандартам IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/ipma/> (дата обращения: 30.04.2022).

<sup>248</sup> Центр оценки и развития проектного управления. Требования к компетентности специалистов в области проектной деятельности ТКС-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (дата обращения: 08.07.2022).

<sup>249</sup> Пужанова, Е. Модель компетенций Менеджера проекта: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/certification/ipma/> (дата обращения: 30.05.2022).

<sup>250</sup> Цуркан, М.В. Оценка проектных компетенций государственных гражданских служащих / М.В. Цуркан // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сборник научных статей. – Тверь, 2018. – С. 128–133.

управление финансами проекта; планирование и контроль проекта; управление изменениями в проекте; управление рисками и возможностями проекта; управление ресурсами проекта; управление коммуникациями и знаниями проекта; управление качеством проекта; управление закупками и поставками проекта.

В зависимости от роли в проекте отличаются требования к прикладным компетенциям: базовые и углубленные. Вопросы тестовых заданий разделены на три уровня сложности: высокий, средний и низкий. Их процентное соотношение зависит от роли и, соответственно, требований к базовым и углубленным знаниям.

«В системе оценки компетенций используется совокупность методов, направленных на как можно более объективную оценку и получение максимально достоверной информации об уровнях развития компетенций у сотрудников. Как правило, создавая систему оценки компетенций и приступая к выбору методов оценки, необходимо найти компромисс между трудоемкостью использования метода и его объективностью. Можно выделить три основные группы методов определения уровня развития проектных компетенций персонала (или соискателя): количественные методы оценки – числовые методы оценки компетенций, например, балльный метод или метод коэффициентов; качественные методы оценки – методы описания; смешанные методы оценки»<sup>251</sup>. К данным группам методов относятся: тестирование; оценка 360 градусов; метод кейсов; деловые игры; парное сравнение; самооценка.

«Оценка соответствия гражданских служащих требованиям к персональным и управленческим компетенциям проводится посредством

---

<sup>251</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 22.05.2022).

самооценки в соответствии с перечнем и характеристиками персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, которые определяются центром компетенций проектного управления»<sup>252</sup>.

В основе оценки персональных и управленческих компетенций (Приложение Г) – метод самоопределения по 3-балльной шкале в рамках 4 уровней, где 3 – экспертный уровень «Могу научить»; 2 – квалифицированный уровень «Применяю»; 1 – базовый уровень «Понимаю»; 0 – нулевой уровень «Не применяю».

При этом в бланке самооценки элементы шкалы идентифицированы следующим образом: 3 – оцениваемое умение проявляется всегда, когда это необходимо, в полном объеме; 2 – часто применяю оцениваемое умение в работе; 1 – иногда применяю оцениваемое умение в работе; 0 – не применяю данное умение в работе.

Оценка прикладных компетенций проводится в рамках экзамена, который проходит в форме тестирования (50 тестовых заданий) и длится 1 астрономический час, индикатор успешного прохождения – не менее 65 % правильных ответов.

Эксперты группы компаний «Проектная ПРАКТИКА» разработали «идеальный метод оценки» (рис. 2.10), с которым сравнивались упомянутые в данной статье методы.

---

<sup>252</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 22.05.2022).



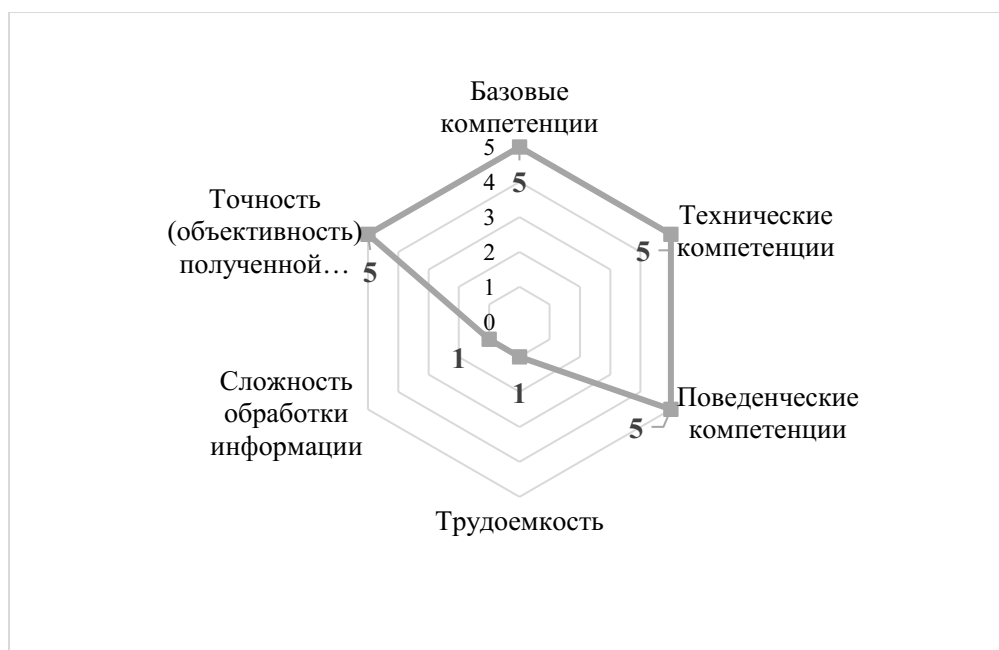


Рис. 2.10 – «Идеальный метод оценки» проектных компетенций

Источник:<sup>253</sup>

«Идеальный метод был выбран с расчетом:

- применим для оценки любой компетенции из перечисленных групп (например, базовые – 5, технические – 5, поведенческие – 5);
- метод не трудоемок (оценка 1, то есть общая трудоемкость метода низкая);
- полученную информацию легко обработать и представить в виде, пригодном для анализа (оценка 1, то есть общая трудоемкость при обработке и представлении информации низкая);
- полученная информация имеет наибольшую точность (оценка 5)»<sup>254</sup>.

При этом с позиции методологии оценки наиболее важным является формирование обоснованных индикаторов для оценки компетенций в рамках выбранных методов.

<sup>253</sup> Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 23.05.2022).

<sup>254</sup> Там же.

Рассмотрим соотношение нескольких элементов компетенции «Управление интеграцией проекта» в рамках модели ПМ Стандарт, группа «Компетенции управления проектами повышенной сложности» и индикаторов ее оценки (табл. 2.13).

Таблица 2.13 – Компетенция «Управление интеграцией проекта», проверяемая в рамках модели ПМ Стандарт, выборка

<b>Элемент компетенции</b>	<b>Индикатор оценки</b>
Разработка Устава проекта	Знает назначение и содержание основных разделов Устава проекта
	Способен разработать и согласовать с заинтересованными сторонами устав для проекта ограниченной сложности
	Способен проанализировать и понять требования устава проекта, выявить противоречия и недостатки в уставе проекта
Разработка планов проекта	Знает назначение и содержание Плана управления проектом
	Понимает подходы/ограничения, определяющую необходимую и достаточную степень детализации планов проекта с учетом его продолжительности, состава фаз жизненного цикла, других факторов сложности
	Способен разработать План управления проектом ограниченной сложности и согласовать его с заинтересованными сторонами проекта
Управление деятельностью проекта	Способен проанализировать план управления проектом ограниченной сложности, выявить недостатки и противоречия
	Знает способы управления и координации работ проекта через различные формы выдачи заданий и учета выполненных работ, проведение экспертных оценок, использование информационных систем управления проектами, организацию эффективных совещаний
	Знает шаги процесса управления изменениями: выявление, формализация, классификация, оценка влияния, принятие и отклонение, осуществление и проверка соответствия
	Способен для проекта ограниченной сложности управлять ходом работ, выполнять оценку и контроль выполнения планов проекта и одобренных изменений
	Способен обеспечить эффективное взаимодействие с функциональными службами организации, необходимое для реализации проекта ограниченной сложности

Источник: <sup>255</sup>

<sup>255</sup> Центр оценки и развития проектного управления. Требования к компетентности специалистов в области проектной деятельности ТКС-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (дата обращения: 23.05.2022).

Анализ структуры и содержания систем оценки проектных компетенций, реализуемых в российской практике, позволяет сделать вывод об их инвариантности в контексте реализации проектного подхода в системе публичного управления. Системы применимы для оценки либо на корпоративном уровне, либо на федеральном для государственных гражданских служащих, либо на уровне конкретного региона. А реализация проектного подхода в структурах публичного управления требует межуровневого взаимодействия, которое будет менее эффективно в условиях несформированности общих компетенций участников.

Разработка системы оценки проектных компетенций субъектов публичного управления требует научного обоснования соответствующего методического аппарата, прежде всего модели соответствующих компетенций.

Понятийные пространства ключевых дефиниций, которые могут быть предложены по результатам проведенного анализа, для определения составляющих оценки проектных компетенций субъектов публичного управления представлены в табл. 2.14, отражающей соответствующий методологический профиль.

Таблица 2.14 – Методологический профиль оценки проектных компетенций элементов в субъектах публичного управления

<b>Методологический элемент</b>	<b>Профиль элемента в рамках оценки проектных компетенций субъектов публичного управления</b>	<b>Содержательная характеристика методологического элемента</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Элемент	Элемент субъекта публичного управления	Единица публичного управления – участник реализации проектного подхода в субъекте публичного управления

Продолжение табл. 2.14

1	2	3
Компетенции	Проектные компетенции элемента субъекта публичного управления	<p>– под компетенцией следует понимать набор знаний, умений и поведенческих характеристик, требуемых от проектной роли для успешного выполнения своих функций в рамках публичного управления;</p> <p>– тип профессиональных компетенций, формирующих знания и умения у субъектов публичного управления для реализации проектного управления в системе стратегического планирования и участия в управлении проектами межсекторного взаимодействия в соответствии с выполняемой ролью в проекте</p>
		<p>– базовые компетенции, прикладные компетенции, включая технические с учетом и без цифрового компонента компетенции, которые необходимы участнику проектной деятельности для реализации подхода в субъекте публичного управления</p>
Компетентность	Компетентность элемента субъекта публичного управления в реализации проектного подхода	Демонстрация элемента субъекта публичного управления, участвующего в реализации проектного подхода, успешного применения на практике компетенций, требуемых от роли его участия в проекте
Цель	Цель оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления	Повышение эффективности управления проектами и донесение требований руководства органов власти к государственным гражданским и муниципальным служащим, а также сотрудникам органов власти, не занимающим должности государственных гражданских или муниципальных служащих, но участвующим в реализации проектного подхода в системе публичного управления, являющееся основой для скоординированного развития компетенций, повысив тем самым уверенность в том, что служащие или сотрудники смогут реализовывать проекты, а значит достигнут поставленных целей

1	2	3
Модель	Модель проектных компетенций в системе публичного управления	Структурированная совокупность оцениваемых компетенций по профилям (ролям) и группам, применимая к элементам субъектов публичного управления
Система	Система оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления	Совокупность составляющих оценки проектных компетенций у элемента субъекта публичного управления для выявления степени их сформированности, таких как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– цель проведения оценки;</li> <li>– модель оцениваемых компетенций по профилям и группам;</li> <li>– методы и инструменты оценки с учетом индикаторов компетенций модели;</li> <li>– интерпретация проведенной оценки;</li> <li>– процесс реализации</li> </ul>
Метод	Методы оценки проектных компетенций у элемента публичного управления с учетом индикаторов компетенций модели	Способ, средство, прием, с помощью которого осуществляется оценка проектных компетенций у элементов публичного управления (письменный экзамен, опрос, самоопределение, кейс-метод и т. д.)
Инструмент	Инструменты оценки проектных компетенций элемента в публичном управлении	Основа для интерпретации результатов методов оценки проектных компетенций у элемента публичного управления – индикаторы компетенций модели
Результат	Интерпретация проведенной оценки	Сформированный компетентностный профиль участника проектной деятельности в системе публичного управления

*Источник:* составлено автором

Для дальнейшей разработки модели проектных компетенций элементов в системе публичного управления определим проектные роли формирования проектных компетенций в контексте межсекторного взаимодействия для дальнейшей разработки соответствующих профилей; сопоставим скорректированные критерии, которые могут быть использованы для оценки

зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления, с компетенциями, предложенными в рассмотренных ранее методических рекомендациях.

Проектные роли в рамках различных систем, а также механизмов межсекторного взаимодействия отражены на рис. 2.11.

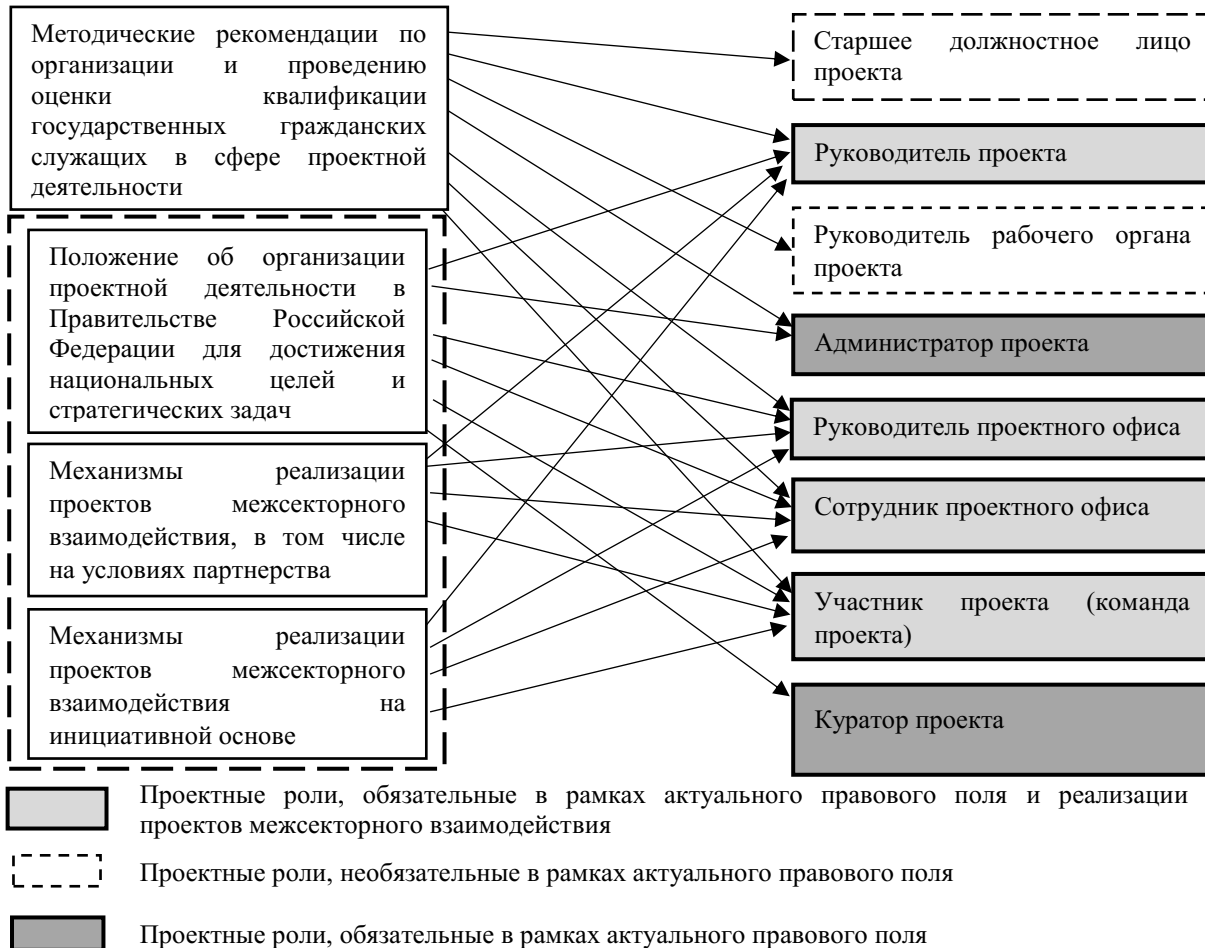


Рис. 2.11 – Обязательные проектные профили элементов в субъектах публичного управления в рамках различных систем и механизмов межсекторного взаимодействия

Источник: составлено автором

Основой для разработки профилей будут служить проектные роли, обязательные в рамках актуального правового поля и реализации проектов межсекторного взаимодействия: куратор проекта, руководитель проекта,

администратор проекта, участник проекта (команда проекта), руководитель проектного офиса, сотрудник проектного офиса.

Скорректированные критерии, предложенные в параграфе 2.2 диссертационного исследования, которые могут быть использованы для оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления, следует сопоставить с компетенциями, предложенными в рассмотренных ранее методических рекомендациях.

Результатом сопоставления является корректировка прикладных компетенций, в том числе включение новых индикаторов прикладных компетенций, которые могут быть разделены на общие и технические (вариативные) составляющие (в зависимости от применения относительно роли), включающие технологический компонент (индикаторы цифровых компетенций).

Существуют различные подходы к определению понятий «базовые компетенции», «цифровые компетенции», «технические компетенции».

В рамках данного исследования в качестве базовых следует рассматривать персональные компетенции; технические компетенции отражают вариативность прикладных компетенции в рамках различных ролей. Индикаторы цифровых компетенций отражают минимальный перечень знаний и умений в области информационно-коммуникационных технологий, необходимый для участия в проектной деятельности элемента публичного управления, включены в общие и технические. Выражены через индикаторы.

Предполагается, что персональные и управленческие компетенции должны быть подтверждены в результате оценки вне зависимости от проектной роли.

В прикладные компетенции, отражающие степень сформированности проектных знаний и умений, целесообразно дополнительно включить составляющие, соотносимые с критериями оценки зрелости проектной

деятельности в субъектах публичного управления, представленные в Приложении Д.

Цифровые индикаторы определены с учетом подхода А.С. Козлова, систематизирующего техники и методы в рамках инструментальной карты управления портфелем проектов<sup>256</sup>.

В предложенную карту компетенций добавлены следующие цифровые составляющие технических индикаторов: знание и умение специализированных техник и методик, позволяющих применять формализованный инструментарий для решения прикладных задач управления проектом; знание и умение визуальных техник и методов – инструментария графической визуализации информации; знание и умение экспертных техник и методик, позволяющих поддерживать неформализуемые процессы сбора и обработки информации; знание и умение экспертных техник и методик, позволяющих поддерживать неформализуемые процессы сбора и обработки информации.

Добавлено 30 индикаторов, определенных в рамках соотнесения со скорректированными показателями методики оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления (параграф 2.2 диссертационного исследования). Введен дополнительный индикатор вне методик «Знание и умение определять механизм реализации предложения как проекта или программы субъекта публичного управления в рамках межсекторного взаимодействия».

Предложенная прикладная компетенция «Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности» может быть раскрыта через следующие индикаторы знаний и умений:

– организация проектной деятельности в субъекте публичного управления, которая предполагает создание описания и организацию функциональной структуры органов проектной деятельности, основных

---

<sup>256</sup> Козлов, А.С. Управление портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: монография / А.С. Козлов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – С. 268.



положений по подготовке предложений, инициированию, планированию, реализации и завершению проектов, управлению портфелем, управлению изменениями, мониторингу и оценке проектов на их жизненном цикле;

- формирование проектного офиса с указанием его функций, определение ответственного за организацию проектной деятельности, его обязательств и полномочий;

- осуществление проектным офисом функций администратора проекта;

- обеспечение проектным офисом методического сопровождения проектной деятельности в субъекте публичного управления и подведомственных организациях, выпуска методических рекомендаций и координации деятельности администраторов проектов по их применению;

- координация проектным офисом формирования и развития автоматизированной информационной системы проектной деятельности и выполнение обязанностей по ее функциональному администрированию;

- популяризация проектной деятельности в субъекте публичного управления со стороны проектного офиса;

- взаимодействие проектного офиса с другими проектными офисами в рамках межведомственного и межуровневого взаимодействия, которое предполагает отчетность по проектам функциональных проектных офисов, эскалацию проблемных вопросов, консультации по использованию методологии, внедрению и использованию автоматизированной информационной системы проектной деятельности.

Данные компетенции являются техническими для руководителя и (или) сотрудников проектных офисов на всех уровнях публичного управления. Проведенный анализ позволяет сформировать карту компетенций для участников реализации проектного подхода в системе публичного управления, раскрывающую составляющие компетенций через индикаторы (рис. 2.12, табл. 2.15).

ПУ <sub>i</sub>	Индикатор	ПК <sub>i</sub>	Индикатор												
Лидерство (ПУ <sub>1</sub> )	ПУ <sub>1Л1</sub>	Управление выгодами проекта (ПК <sub>2</sub> )	ПК <sub>2УВ1</sub>												
	ПУ <sub>1Л2</sub>		ПК <sub>2УВ2</sub>												
	ПУ <sub>1Л3</sub>		ШШ <sub>6,4Э2</sub>												
Стратегическое мышление (ПУ <sub>2</sub> )	ПУ <sub>2СМ1</sub>	Управление содержанием проекта (ПК <sub>3</sub> )	ШШ <sub>5,5Э2</sub>												
	ПУ <sub>2СМ2</sub>		ПК <sub>2УВ1</sub>												
	ПУ <sub>2СМ3</sub>		ШШ <sub>1,2Э1</sub>												
Принятие управленческих решений (ПУ <sub>3</sub> )	ПУ <sub>3ПУР1</sub>	Управление сроками проекта (ПК <sub>4</sub> )	ШШ <sub>1,6Э1</sub>												
	ПУ <sub>3ПУР2</sub>		ПК <sub>3УС1</sub>												
	ПУ <sub>3ПУР3</sub>		ПК <sub>3УС2</sub>												
Персональная эффективность (ПУ <sub>4</sub> )	ПУ <sub>4ПЭ1</sub>	Управление финансами проекта (ПК <sub>5</sub> )	ПК <sub>3УС3</sub>												
	ПУ <sub>4ПЭ2</sub>		ШШ <sub>1,6Э2</sub>												
	ПУ <sub>4ПЭ3</sub>		ПК <sub>4УС1</sub>												
Командное взаимодействие (ПУ <sub>5</sub> )	ПУ <sub>5КВ1</sub>	Планирование и контроль проекта (ПК <sub>6</sub> )	ШШ <sub>3,7Э2</sub>												
	ПУ <sub>5КВ2</sub>		ШШ <sub>1,9Э2</sub>												
	ПУ <sub>5КВ3</sub>		ШШ <sub>1,6Э2</sub>												
Гибкость и готовность к изменениям (ПУ <sub>6</sub> )	ПУ <sub>6ГИ1</sub>	Управление изменениями в проекте (ПК <sub>7</sub> )	ПК <sub>5УФ1</sub>												
	ПУ <sub>6ГИ2</sub>		ШШ <sub>3,6Э2</sub>												
	ПУ <sub>6ГИ3</sub>		ПК <sub>6ПК1</sub>												
Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта (ПК <sub>1</sub> )	Индикатор	Управление рисками и возможностями проекта (ПК <sub>8</sub> )	ПК <sub>7УИ1</sub>												
			ПК <sub>10П1</sub>	Управление ресурсами проекта (ПК <sub>9</sub> )											
			ШШ <sub>1,3Э4</sub>		Управление коммуникациями и знаниями проекта (ПК <sub>10</sub> )										
			ШШ <sub>2,3Э4</sub>			Управление качеством проекта (ПК <sub>11</sub> )									
			ПК <sub>10П2</sub>				Управление закупками и поставками проекта (ПК <sub>12</sub> )								
			ПК <sub>10П3</sub>					Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )							
			ШШ <sub>3,1Э4</sub>						Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )						
			ШШ <sub>3,2Э4</sub>							Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )					
			ШШ <sub>3,3Э4</sub>								Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )				
			ШШ <sub>1,1Э5</sub>									Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )			
			ШШ <sub>3,1Э5</sub>										Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )		
			ШШ <sub>3,2Э5</sub>											Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )	
			ШШ <sub>3,3Э5</sub>												Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )
			ШШ <sub>4,2Э5</sub>												
ПК <sub>10П4</sub>	Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )														
ШШ <sub>3,5Э3</sub>		Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )													
ШШ <sub>3,10Э2</sub>			Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )												
ШШ <sub>6,9Э2</sub>				Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )											
ШШ <sub>1,1Э3</sub>					Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )										
ШШ <sub>2,1Э3</sub>						Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )									
ШШ <sub>2,2Э3</sub>							Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )								
ШШ <sub>2,3Э3</sub>								Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )							
ШШ <sub>2,6Э3</sub>									Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )						
ШШ <sub>2,8Э3</sub>										Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности (ПК <sub>13</sub> )					

Рис. 2.12 – Карта проектных компетенций элементов субъектов публичного управления

Источник: составлено автором

Таблица 2.15 – Легенда к рис. 2.12

ПУ <sub>i</sub>	Базовые компетенции элементов субъектов публичного управления
ПК <sub>i</sub>	Прикладные компетенции элементов субъектов публичного управления
<b>ПК<sub>i</sub></b>	Прикладные компетенции элементов субъектов публичного управления, предложенные автором
<b>ПК<sub>i</sub>II</b>	Индикаторы цифровых компонентов технических составляющих прикладных компетенций
<b>III<sub>i,ii</sub>Э<sub>i</sub></b>	Индикаторы технических составляющих прикладных компетенций, соотносимые с показателями оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления
<b>ПКЗУС<sub>2</sub></b>	Индикаторы технических составляющих прикладных компетенций, предложенные автором вне методик

*Источник:* составлено автором

Предлагаемая модель компетенций в рамках реализации проектного подхода в системе публичного управления представлена в табл. 2.16.

Модель компетенций апробирована в рамках методического подхода, предполагающего оценку базовых компетенций элементов субъектов публичного управления методом самоопределения, прикладных компетенций в рамках решения ситуационных задач. Объектами апробации стали: элементы субъектов публичного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, участвующие в реализации проектов, и проектный офис правительства региона; элементы субъектов публичного управления Тюменской области, имеющие опыт реализации проектов; субъекты публичного управления Белгорода, имеющие опыт и участвующие в реализации проектов.

Оценка и интерпретация результатов первой части компетенций реализована методом самоопределения, что соответствует актуальным рекомендациям профильного министерства<sup>257</sup>. Интерпретация прикладных компетенций реализована в рамках четырехбалльной шкалы: экспертный уровень (могу научить); квалифицированный уровень (применяю); базовый уровень (понимаю).

<sup>257</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности // Минтруд России. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 02.10.2022).

Таблица 2.16 – Модель проектных компетенций в системе публичного управления

Проектная роль	ПУ <sub>i</sub>						ПК <sub>i</sub>													
	ПУ <sub>1</sub>	ПУ <sub>2</sub>	ПУ <sub>3</sub>	ПУ <sub>4</sub>	ПУ <sub>5</sub>	ПУ <sub>6</sub>	ПК <sub>1</sub>	ПК <sub>2</sub>	ПК <sub>3</sub>	ПК <sub>4</sub>	ПК <sub>5</sub>	ПК <sub>6</sub>	ПК <sub>7</sub>	ПК <sub>8</sub>	ПК <sub>9</sub>	ПК <sub>10</sub>	ПК <sub>11</sub>	ПК <sub>12</sub>	ПК <sub>13</sub>	
Куратор проекта	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	ПК <sub>1ОП2</sub> ПК <sub>1ОП3</sub>	–	ПП <sub>1,6Э1</sub> ПК <sub>3УС1</sub> ПК <sub>3УС2</sub> ПК <sub>3УС3</sub>	ПП <sub>1,7Э2</sub> ПП <sub>1,8Э2</sub>	ПК <sub>5УФ1</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	–	ПК <sub>7УИ1</sub>	–	ПК <sub>9УР1</sub>	–	ПК <sub>11УКП1</sub>	–	ПП <sub>1,8Э3</sub>	
Руководитель проекта	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	ПК <sub>1ОП1</sub> ПК <sub>1ОП2</sub> ПК <sub>1ОП3</sub> ПП <sub>1,3Э3</sub> ПП <sub>1,3Э5</sub> ПП <sub>1,4Э3</sub> ПК <sub>1ОП4</sub> ПП <sub>1,10Э2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>2УВ1</sub> ПК <sub>2УВ2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub> ПП <sub>1,5Э2</sub> ПК <sub>2УВ1</sub> ПК <sub>2УВ2</sub>	ПП <sub>1,2Э1</sub> ПП <sub>1,4Э1</sub> ПК <sub>3УС1</sub> ПК <sub>3УС2</sub> ПК <sub>3УС3</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>4УС1</sub> ПП <sub>1,7Э2</sub> ПП <sub>1,8Э2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>5УФ1</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>6ПК1</sub>	ПК <sub>7УИ1</sub>	ПК <sub>8УП1</sub>	ПК <sub>10УКЭ1</sub>	ПК <sub>11УКП1</sub>	–	–		
Администратор проекта	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	ПК <sub>1ОП4</sub> ПП <sub>1,10Э2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>2УВ2</sub> ПП <sub>1,4Э2</sub> ПП <sub>1,5Э2</sub>	ПП <sub>1,2Э1</sub> ПК <sub>3УС1</sub> ПК <sub>3УС2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>4УС1</sub> ПП <sub>1,7Э2</sub> ПП <sub>1,8Э2</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПП <sub>1,6Э2</sub>	ПК <sub>6ПК1</sub>	ПК <sub>7УИ1</sub>	ПК <sub>8УП1</sub>	ПК <sub>10УКЭ1</sub>	–	–	ПК <sub>12УЗП1</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	–	
Участник проекта (команда проекта)	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	–	ПК <sub>2УВ2</sub>	ПП <sub>1,2Э1</sub> ПП <sub>1,6Э2</sub>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Руководитель проектного офиса	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	ПК <sub>1ОП1</sub> ПП <sub>1,3Э4</sub> ПП <sub>1,2Э4</sub> ПК <sub>1ОП2</sub> ПК <sub>1ОП3</sub> ПП <sub>1,1Э4</sub> ПП <sub>1,2Э4</sub> ПП <sub>1,3Э4</sub> ПП <sub>1,4Э3</sub> ПП <sub>1,3Э5</sub> ПП <sub>1,4Э5</sub> ПП <sub>1,5Э3</sub>	–	ПК <sub>3УС1</sub>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Сотрудник проектного офиса	ПУ <sub>1Л</sub> ПУ <sub>1Д</sub> ПУ <sub>1Б</sub>	ПУ <sub>2СМ1</sub> ПУ <sub>2СМ2</sub> ПУ <sub>2СМ3</sub>	ПУ <sub>3ПУР1</sub> ПУ <sub>3ПУР2</sub> ПУ <sub>3ПУР3</sub>	ПУ <sub>4ПЭ1</sub> ПУ <sub>4ПЭ2</sub> ПУ <sub>4ПЭ3</sub>	ПУ <sub>5КВ1</sub> ПУ <sub>5КВ2</sub> ПУ <sub>5КВ3</sub>	ПУ <sub>6П1</sub> ПУ <sub>6П2</sub> ПУ <sub>6П3</sub>	ПК <sub>1ОП1</sub> ПП <sub>1,3Э4</sub> ПП <sub>1,2Э4</sub> ПК <sub>1ОП2</sub> ПК <sub>1ОП3</sub> ПП <sub>1,1Э4</sub> ПП <sub>1,2Э4</sub> ПП <sub>1,3Э4</sub> ПП <sub>1,4Э3</sub> ПП <sub>1,3Э5</sub> ПП <sub>1,4Э5</sub> ПП <sub>1,5Э3</sub>	–	ПК <sub>3УС1</sub>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

проект

В результате применения предложенной модели и любой выбранной методики оценки может быть получен индивидуальные компетентностные профили, их примеры в рамках различных ролей представлены на рис. 2.13.

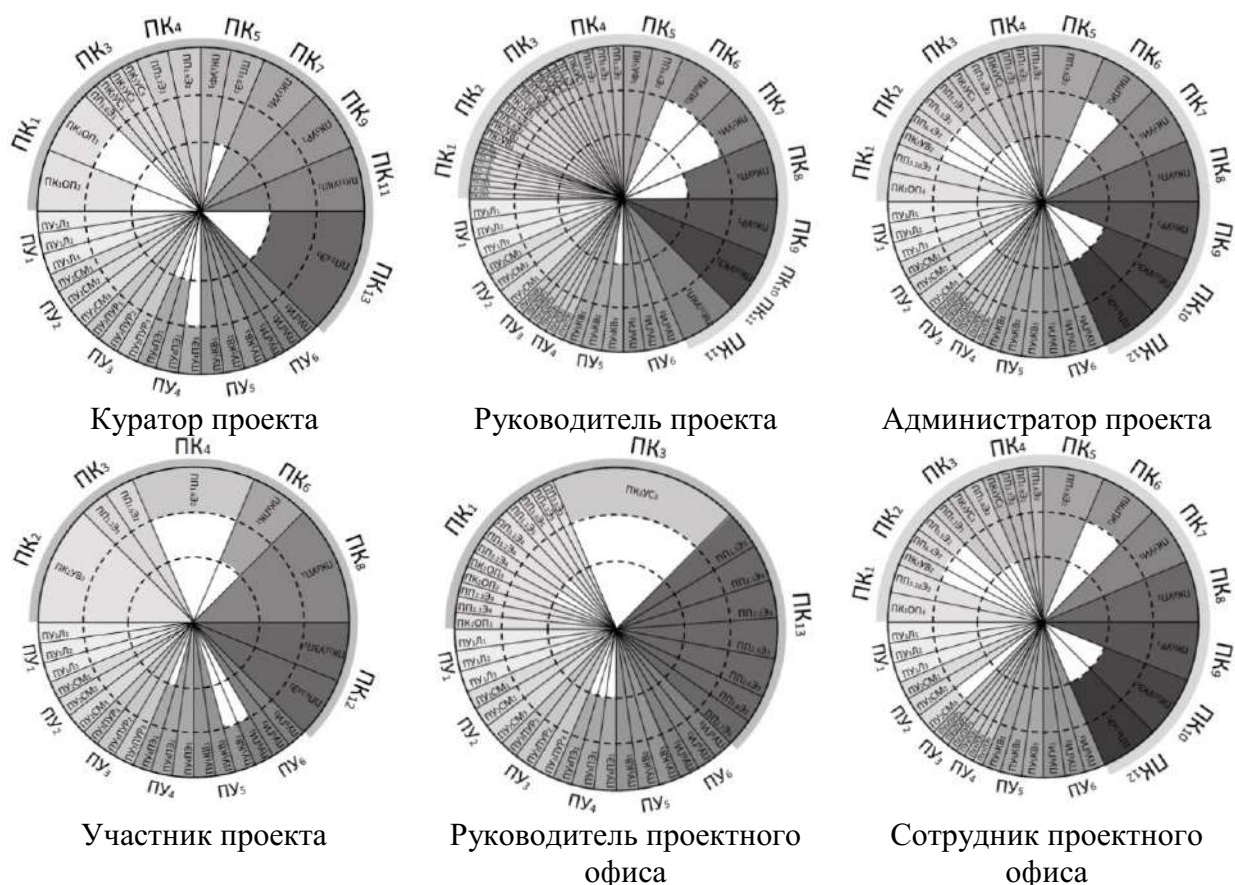


Рис. 2.13 – Примеры формирования индивидуальных проектных компетентностных профилей элементов субъектов публичного управления

Источник: составлено автором

На рис. 2.13 представлен вариант отражения сформированности компетенции от периферии к центру в рамках трехмерной шкалы, рекомендованной в описанных методических документах<sup>258</sup>.

<sup>258</sup> Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 07.10.2022).

Использование результатов, полученных в рамках применения предложенной модели, позволит определять направления развития проектных компетенций у элементов субъектов публичного управления таким образом, чтобы их применение способствовало повышению зрелости проектной деятельности в органах власти.

В данной главе:

1. Определены и адаптированы возможные модели проектного офиса межсекторного взаимодействия в системе публичного управления, предложен жизненный цикл его создания и внедрения, сформированы результаты реализации соответствующих этапов.

2. Предложены функции участников проектной деятельности в системе публичного управления в контексте межсекторного взаимодействия.

3. Разработана классификация функциональных структур реализации проектного подхода в системе публичного управления в рамках обоснованных оснований: уровень институционализации; распространение обеспечения проектной деятельности; вовлеченность субъектов публичного управления; период функционирования и тип структуры; обеспечивающие, реализующие процессы или управляющие процессами; интеграция в организационно-управленческую структуру субъекта публичного управления; форма функционирования.

4. В рамках проведенного анализа применяемой методики оценки развития проектной деятельности в субъектах публичного управления федерального и регионального уровней сформирована матрица, отражающая элементы, процессы и подпроцессы модели оценки, последние из которых могут быть идентифицированы как критерии оценки. Установлена предметная, функциональная или характеристическая комплементарность элементов и процессов. Выявлены составляющие матрицы, сформированные с нарушением критериальных принципов.

5. Предложена матрица элементов, процессов и критериев для оценки развития проектной деятельности, которая может быть использована для субъектов публичного управления любого уровня. Устранены выявленные несоответствия в составляющих существующей методики. Через совершенствование критериев обеспечена комплементарность всех процессов. Переработка критериев позволила устранить нарушение принципов их применения: независимость, избыточность, согласованность, измеримость. Реализован принцип построения критериев по типу «древовидная структура». Используемая модель матрицы, систематизированная и предлагаемая автором, разработана с применением пакета программного обеспечения для сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом – Gephi.

6. Сформирован методологический профиль ключевых составляющих оценки проектных компетенций элементов в субъектах публичного управления: элемент субъекта публичного управления, проектные компетенции элемента субъекта публичного управления, компетентность элемента субъекта публичного управления в реализации проектного подхода, цель оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления, модель проектных компетенций в системе публичного управления, система оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления, методы оценки проектных компетенций элемента публичного управления с учетом индикаторов компетенций модели, инструменты оценки проектных компетенций элемента в публичном управлении, интерпретация проведенной оценки.

7. Разработана карта проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления. Основой для разработки профилей будут служить проектные роли, обязательные в рамках актуального правового поля и реализации проектов межсекторного взаимодействия: куратор

проекта, руководитель проекта, администратор проекта, участник проекта (команда проекта), руководитель проектного офиса, сотрудник проектного офиса. Скорректированные критерии, предложенные в параграфе 2.2 диссертационного исследования, которые могут быть использованы для оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления, сопоставлены с компетенциями, предложенными в рассмотренных ранее методических рекомендациях. Результатом сопоставления стала корректировка прикладных компетенций, в том числе включение новых индикаторов прикладных компетенций, которые могут быть разделены на общие и технические (вариативные) составляющие (в зависимости от применения относительно роли), включающие технологический компонент (индикаторы цифровых компетенций). Прикладные компетенции, отражающие степень сформированности проектных знаний и умений, дополнительно включают составляющие, соотносимые с критериями оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления. В предложенную карту компетенций добавлены цифровые составляющие технических индикаторов. Добавлено 30 индикаторов, определенных в рамках соотнесения со скорректированными показателями методики оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления. Введен дополнительный индикатор вне методик – «Знание и умение определять механизм реализации предложения как проекта или программы субъекта публичного управления в рамках межсекторного взаимодействия».

8. Разработана модель проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления в разрезе шести профилей, включающая общие для всех участников проектного подхода базовые компетенции. Семь прикладных компетенций для роли «Куратор проекта», одиннадцать различных компетенций для ролей «Руководитель проекта» и



«Администратор проекта», пять для роли «Участник проекта», три прикладные компетенции в рамках ролей «Руководитель проектного офиса», «Сотрудник проектного офиса».

Модель компетенций апробирована, проведена оценка базовых компетенций элементов субъектов публичного управления методом самоопределения, прикладных компетенций в рамках решения ситуационных задач. Объекты апробации: элементы субъектов публичного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, участвующие в реализации проектов и проектный офис правительства региона; элементы субъектов публичного управления Тюменской области, имеющие опыт реализации проектов; субъекты публичного управления Белгорода, имеющие опыт и (или) участвующие в реализации проектов.

## ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ ПРОЕКТОВ ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

### 3.1. Эволюция сущности публично-частного партнерства в системе публичного управления

Существуют различные подходы к выделению этапов развития публично-частного партнерства в российской практике. Укрупненно можно выделить 4 основных, которые автор предлагает обозначить следующим образом: взаимодействие для развития; взаимодействие в рамках существующих институциональных условий, сформированных субъектами публичного управления федерального, регионального и муниципального уровней; от взаимодействия к партнерству; партнерство (рис. 3.1).

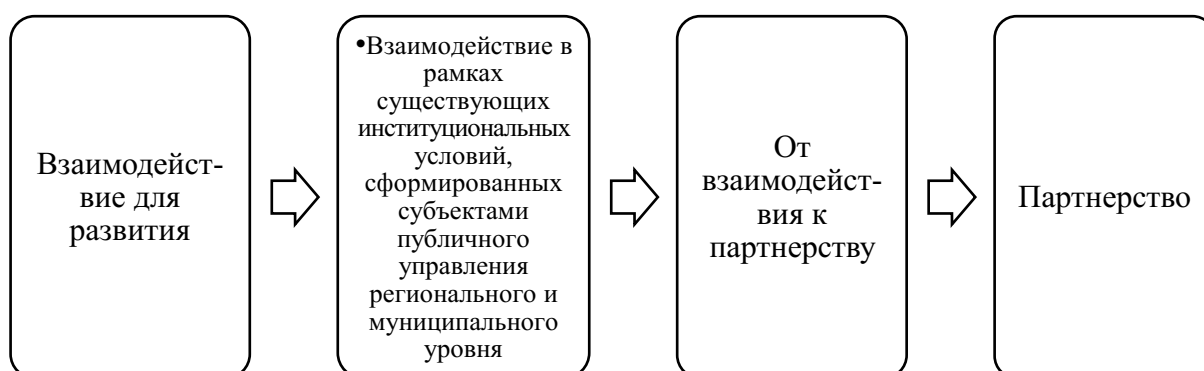


Рис. 3.1 – Этапы развития публично-частного партнерства  
в Российской Федерации

*Источник:* составлено автором

Каждый этап можно охарактеризовать следующим образом:

1. Этап «Взаимодействие для развития» охватывает период появления постсоветской России до начала (середины) 2000-х, он подразумевал взаимодействие представителей бизнес-структур и субъектов публичного управления вне регламентированных форм, чаще всего обсуждений,

благотворительных акций бизнес-структур, направленных на социально-экономическое развитие, создание новых рабочих мест.

2. Этап «Взаимодействие в рамках существующих институциональных условий, сформированных субъектами публичного управления федерального, регионального и муниципального уровней» охватывает период от начала (середины) 2000-х до середины 2015 года, характеризуется взаимодействием представителей бизнес-структур и субъектов публичного управления в рамках институциональных условий, созданных на уровне субъекта Российской Федерации, муниципального образования и форм, закрепленных так же, локально.

В рамках данного этапа публично-частным партнерством признавались традиционные и «новые» формы взаимодействия<sup>259</sup>. К традиционным формам можно отнести концессионные отношения, государственные контракты, аренду, лизинг. Среди «новых» форм А.С. Корчагина выделяет «особые экономические зоны, венчурные фонды, технопарки, фирмы инкубаторы, аутсорсинг, паевые инвестиционные формы»<sup>260</sup>.

С позиции организационно-управленческих основ публичного управления данный этап может быть охарактеризован следующими основными элементами: создание новых институциональных условий для взаимодействия, развитие форм взаимодействия или организационно-управленческой деятельности – «целенаправленной коллективной деятельности людей, требующей особой координации действий»<sup>261</sup>.

3. Этап «От взаимодействия к партнерству» охватывает период с 2015 по 2025 годы, характеризуется завершением проектов взаимодействия в рамках институциональных форм, закрепленных в нормативных документах, принятых субъектами публичного управления регионального и

---

<sup>259</sup> Корчагина, А.С. Развитие государственно-частного партнерства в современной экономике России / А.С. Корчагина. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197429816.pdf> (дата обращения: 12.02.2022).

<sup>260</sup> Там же.

<sup>261</sup> Шабайкин, А.Ю. Социально-философский анализ организационно-управленческой деятельности и ее оптимизации в современных условиях: дис. ... канд философ. наук / Шабайкин А.Ю. – М., 2014. – 179 с.

муниципального уровня, и реализацией проектов партнерства в рамках единого нормативного поля, созданного в Российской Федерации с 2015 года. Следует отметить, что в некоторых субъектах Российской Федерации начало периода характеризуется низким уровнем понимания механизмов межсекторного взаимодействия структурами публичного управления.

В частности, проведенное в 2016 году исследование показало, что из 100 % респондентов публичного управления муниципального уровня в Тверской области знали механизм инициативного проектирования лишь 18 %, применяли – 15 %, механизм публично-частного партнерства знали 10 %, применяли – 4 % (в рамках локальных форм взаимодействия, не партнерства)<sup>262</sup>.

4. Ожидается, что этап «Партнерство» начнется с 2025 года, он подразумевает реализацию проектов в рамках соответствующих ключевых принципов, предложенных автором и представленных в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Ключевые принципы партнерства в рамках межсекторного взаимодействия

Наименование принципа	Содержательная характеристика принципа
Равное материальное участие	Реализация принципа подразумевает равные возможности финансового участия партнеров в проекте или имущественное участие субъекта публичного управления на условии равноправного материального баланса
Возможность стать собственником объекта проекта	Собственником объекта проекта публично-частного партнерства может стать как субъект публичного управления, так и частный партнер. Данный аспект определяется моделью партнерства, которая должна быть закреплена в соглашении сторон
Распределение рисков <sup>263</sup>	Публичные и частные партнеры несут равную ответственность за реализацию мер по минимизации наступления рисков, минимизацию последствий рисков, как и их наступление

*Источник:* составлено автором

<sup>262</sup> Цуркан М.В. Проектный подход для развития экономики замкнутого цикла экоиндустриальных парков / М.В. Цуркан, М.А. Любарская. – Тверь, 2020. – С. 127.

<sup>263</sup> Цуркан, М.В. Формирование системы экономических знаний в сфере муниципально-частного партнерства / М.В. Цуркан // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сборник научных статей. Тверской филиал РАНХиГС. – Тверь, 2017. – С. 144–151.

На современном этапе публично-частное партнерство подразумевает реализацию инфраструктурных проектов государственно-частного партнерства и муниципально-частного партнерства, в том числе для развития социальной инфраструктуры с привлечением внебюджетных источников<sup>264</sup>, где в роли публичного партнера выступает Российская Федерация, регион или муниципальное образование, от лица которых выступают субъекты публичного управления. С позиции управления проектами принципиальных отличий между механизмами государственно-частного и муниципально-частного партнерства не существует<sup>265</sup>.

Взаимодействие субъектов публичного управления государственной системы и бизнес-структур стало объектом исследования в работах А.Э. Абрамяна, Н.В. Капустиной, Ю.А. Кузьменко<sup>266</sup>, П.Н. Захарова, И.Е. Слесарева, Н.С. Воронцова<sup>267</sup>, И.Н. Макарова<sup>268</sup>, Н.Н. Яшаловой, Д.А. Пискуновой<sup>269</sup>.

Исследованию партнерства органов власти и бизнес-структур как инструмента в реализации целей стратегического планирования действий

---

<sup>264</sup> Воротникова, Л.И. Использование облигаций для развития инфраструктуры системы социального обслуживания региона в рамках проектов государственно-частного партнерства / Л.И. Воротникова, А.М. Воротников, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 3. – С. 37–47.

<sup>265</sup> Инновации, тенденции и проблемы в области экономики, управления и бизнеса / О.Л. Брянская, В.М. Глущенко, С.В. Глушков, Н.С. Корпусова [и др.]. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. – 234 с.

<sup>266</sup> Абрамян, А.Э. Современный механизм взаимодействия частного партнера и государства в проектах строительства транспортно-пересадочных узлов, как инструмент повышения экономической безопасности / А.Э. Абрамян, Н.В. Капустина, Ю.А. Кузьменко // Экономические науки. – 2021. – № 204. – С. 199–204.

<sup>267</sup> Захаров, П.Н. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент поддержки научно-образовательного кластера и модернизации системы образования Владимирской области / П.Н. Захаров, И.Е. Слесарев, Н.С. Воронцов // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Серия: Экономические науки. – 2020. – № 2 (24). – С. 14–18.

<sup>268</sup> Макаров, И.Н. Государственно-частное партнерство в инфраструктурных отраслях экономики России (на примере железнодорожного транспорта) / И.Н. Макаров // Вестник Тамбовского университета. – Серия: Гуманитарные науки. – 2006. – № 4 (44). – С. 308–310.

<sup>269</sup> Яшалова, Н.Н. Государственно-частное партнерство в развитии спорта высших достижений в регионе / Н.Н. Яшалова, Д.А. Пискунова // Новая экономика и региональная наука. – 2016. – № 3 (6). – С. 265–269.

субъектов публичного управления посвящены работы немногочисленных авторов. Отметим труды Т.М. Барбышевой<sup>270</sup>, А. Буркова<sup>271</sup>, Т.Н. Гладун<sup>272</sup>, М.В. Елесиной<sup>273</sup>, Б.М. Жалсановой<sup>274</sup>, С.А. Кожевникова<sup>275</sup>, О.Г. Поливаевой<sup>276</sup>, Е.Д. Разгулиной<sup>277</sup>, Т.В. Усковой<sup>278</sup>, В.С. Харитоновой<sup>279</sup>, Е.А. Шевченко<sup>280</sup>. Их объектом исследования являются различные аспекты реализации проектов публично-частного партнерства на муниципальном уровне.

Формирование партнерских отношений между органами местного самоуправления и бизнес-структурами, согласно Т.М. Барбышевой, позволит «повысить объем и качество местных общественных благ, а также

---

<sup>270</sup> Барбышева, Т.М. Муниципально-частное партнерство: взаимодействие органов местного самоуправления, частного бизнеса и населения / Т.М. Барбышева // Проблемы инновационно-инвестиционного развития Дальнего Востока России: материалы международной научно-практической конференции. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2013. – С. 9–12.

<sup>271</sup> Бурков, А. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / А. Бурков // Самоуправление. – 2012. – № 5. – С. 6–7.

<sup>272</sup> Гладун, Т.Н. Муниципально-частное партнерство как инструмент социально-экономического развития муниципальных образований / Т.Н. Гладун // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2014. – № 1 (2). – С. 30–33.

<sup>273</sup> Елесина, М.В. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / М.В. Елесина // Вестник современной науки. – 2015. – № 1 (1). – С. 61–64.

<sup>274</sup> Шевченко, О.С. Муниципально-частное партнерство как фактор развития муниципального образования / О.С. Шевченко, Б.М. Жалсанова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 7. – С. 122–126.

<sup>275</sup> Ускова, Т.В. Управление экономикой региона на основе партнерского взаимодействия органов власти и бизнес-структур / Т.В. Ускова, С.А. Кожевников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6 (36). – С. 34–46.

<sup>276</sup> Поливаева, О.Г. Муниципально-частное партнерство как инструмент стратегического развития муниципального образования / О.Г. Поливаева, Т.М. Барбышева // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 4. – С. 21–26.

<sup>277</sup> Разгулина, Е.Д. Партнерство органов власти и бизнес-структур как необходимое условие привлечения частных инвестиций / Е.Д. Разгулина // Проблемы развития территории. – 2014. – № 5 (73). – С. 78–90.

<sup>278</sup> Ускова, Т.В. Управление экономикой региона на основе партнерского взаимодействия органов власти и бизнес-структур / Т.В. Ускова, С.А. Кожевников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6 (36). – С. 34–46.

<sup>279</sup> Харитонов, В.С. Муниципально-частное партнерство в финансировании инвестиционных проектов / В.С. Харитонов // Вестник современной науки. – 2015. – № 1 (1). – С. 61–64.

<sup>280</sup> Шевченко, О.С. Муниципально-частное партнерство как фактор развития муниципального образования / О.С. Шевченко, Б.М. Жалсанова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 7. – С. 122–126.

перенаправить часть бюджетных средств из текущего потребления на решение вопросов социально-экономического развития, которые ранее не могли быть решены самостоятельно»<sup>281</sup>.

Данную научную идею поддерживает в своих работах А. Бурков, отмечающий, что «развитие муниципально-частного партнерства обеспечивает стабильное финансирование объектов жилищно-коммунального комплекса и инфраструктуры. Бизнес получает новые объекты для инвестиций, имеющие стабильный спрос со стороны местного населения. Органы местного самоуправления высвобождают часть бюджетных средств, ранее уходивших на финансирование этих объектов»<sup>282</sup>. Т.Н. Гладун, Б.М. Жалсанова, Е.А. Шевченко в своих работах рассматривают партнерство субъектов публичного управления муниципального уровня и бизнес-структур в качестве основного, главного инструмента эффективного социально-экономического развития территорий<sup>283</sup>.

В трудах отечественных ученых, исследующих различные аспекты муниципально-частного партнерства, определение данного термина встречается крайне редко<sup>284</sup>.

Е.А. Шевченко в своих работах дает следующую трактовку рассматриваемого партнерства: «это взаимовыгодное сотрудничество органов местного самоуправления с российскими или иностранными юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями, объединениями юридических

---

<sup>281</sup> Барбышева, Т.М. Муниципально-частное партнерство: взаимодействие органов местного самоуправления, частного бизнеса и населения / Т.М. Барбышева // Проблемы инновационно-инвестиционного развития Дальнего Востока России: материалы международной научно-практической конференции. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2013. – С. 9–12.

<sup>282</sup> Бурков, А. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / А. Бурков // Самоуправление. – 2012. – № 5. – С. 6–7.

<sup>283</sup> Цуркан, М.В. Партнерство органов местного самоуправления и бизнес-структур как инструмент социально-экономического развития муниципальных образований: новые реалии / М.В. Цуркан, О.А. Никуленко // Молодые ученые – экономике: сборник работ молодежной научной школы. – Вологда, 2016. – С. 256–260.

<sup>284</sup> Цуркан, М.В. Полномочия органов местного самоуправления в проектах муниципально-частного партнерства / М.В. Цуркан // ИнноЦентр. – 2015. – № 4 (9). – С. 69–73.

лиц, которое осуществляется путем заключения и исполнения соглашений, в том числе концессионных»<sup>285</sup>.

М.В. Елесина в научных трудах дает более широкую трактовку категории «партнерство органов местного самоуправления и бизнес-структур», конкретизируя некоторые его аспекты и отмечая, что под данным партнерством «следует понимать форму контрактного соглашения между органами власти и субъектами предпринимательства, предусматривающего активное использование технических, финансовых и управленческих ресурсов частного сектора для достижения задач, поставленных муниципалитетами»<sup>286</sup>.

В.С. Харитонов определяет исследуемое партнерство как инструмент «финансового обеспечения инвестиционной политики муниципального образования»<sup>287</sup>.

Подобные определения имеют право на существование, однако требуют уточнения в соответствие с упомянутым ранее законом<sup>288</sup>, согласно которому муниципально-частное партнерство – это «юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных

---

<sup>285</sup> Шевченко, Е.А. Муниципально-частное партнерство как механизм обеспечения экономического развития муниципальных образований / Е.А. Шевченко // Вестник АПК Ставрополя. – 2012. – № 4 (8). – С. 96–99.

<sup>286</sup> Елесина, М.В. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / М.В. Елесина // Вестник современной науки. – 2015. – № 1 (1). – С. 61–64.

<sup>287</sup> Шевченко, О.С. Муниципально-частное партнерство как фактор развития муниципального образования / О.С. Шевченко, Б.М. Жалсанова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 7. – С. 122–126.

<sup>288</sup> Цуркан, М.В. Нормативно-правовые основы развития социального предпринимательства в рамках проектов публично-частного партнерства / М.В. Цуркан, О.В. Скудалова, А.М. Воротников // Журнал юридических исследований. 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 78–88.



инвестиций, обеспечения органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества»<sup>289</sup>.

При этом для равноправных участников проектов, взаимодействующих на принципах партнерства в рамках рассматриваемых проектов, могут быть даны следующие определения:

«Публичный партнер – муниципальное образование, от имени которого выступает глава муниципального образования или иной уполномоченный орган местного самоуправления в соответствии с уставом муниципального образования.

Частный партнер – российское юридическое лицо, с которым в соответствии с настоящим Федеральным законом заключено соглашение»<sup>290</sup>.

Каждая из сторон партнерства вносит свой вклад в проект, который, по мнению В.С. Харитонов, со стороны бизнеса заключается в предоставлении финансовых ресурсов, профессионального опыта ведения проектного управления. Кроме того, автор отмечает, что субъекты бизнеса более гибки и оперативны в принятии решений, способны к новаторству, налаживанию коммуникативных связей с поставщиками и подрядчиками, что, несомненно, будет способствовать более эффективной реализации проектов<sup>291</sup>.

На современном этапе в качестве элементов систематизации представления о возможном партнерстве органов местного самоуправления и бизнес-структур в рамках проектного подхода были выбраны следующие основания: инициатор проекта; сфера реализации проекта; форма дохода

---

<sup>289</sup> Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. – 2015. – № 29 (часть I). – Ст. 4350.

<sup>290</sup> Там же.

<sup>291</sup> Харитонов, В.С. Муниципально-частное партнерство в финансировании инвестиционных проектов / В.С. Харитонов // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2015. – № 10-2. – С. 54–56.

публичного партнера; причина прекращения соглашения; метод и срок определения частного партнера<sup>292</sup>.

Авторская классификация, отражающая не только основания для сравнения и разделения по ним, примечания, конкретизирующие некоторые аспекты делений по основаниям в случае необходимости, представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Классификация проектов публично-частного партнерства с участием субъектов публичного управления муниципального уровня

Основание классификации	Деление по основанию	Примечание
1	2	3
По методу и сроку определения частного партнера	Конкурсный отбор	До реализации основной фазы проекта по решению уполномоченного органа
		В период реализации основной фазы проекта в соответствии с требованиями, установленными ч. 15 ст. 13 гл. 3 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
	Без проведения конкурсного отбора	До реализации основной фазы проекта, если по причинам, перечисленным в ст. 19 гл. 5 № 224-ФЗ допускается заключение соглашения с партнером без конкурса
		В период реализации основной фазы проекта, если частным партнером были нарушены условия соглашения или есть другие весомые причины, предусмотренные №224-ФЗ, а новый партнер соответствует всем требованиям к частным партнерам

<sup>292</sup> Инновации, тенденции и проблемы в области экономики, управления и бизнеса / О.Л. Брянская, В.М. Глущенко, С.В. Глушков, М.В. Цуркан [и др.]. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. – 234 с.

1	2	3
По сфере реализации проекта	Объекты трубопроводного транспорта	Газопроводы, нефтепроводы, гидравлический транспорт, пневматический транспорт
	Морские порты, речные порты, специализированные порты, объекты их инфраструктур*, портовые гидротехнические сооружения (за исключением объектов инфраструктуры морского порта, которые могут находиться в федеральной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность)**	* В том числе искусственные земельные участки. **Инженерно-технические сооружения, расположенные на территории и (или) акватории порта, взаимодействующие с водной средой и предназначенные для обеспечения безопасности мореплавания, стоянки и обслуживания судов, грузопереработки и обслуживания пассажиров
	Морские суда и речные суда, суда смешанного (река – море) плавания, а также суда, осуществляющие ледокольную проводку, гидрографическую, научно-исследовательскую деятельность, паромные переправы, плавучие и сухие доки	За исключением объектов, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации находятся в государственной собственности, не подлежат отчуждению в частную собственность
По сфере реализации проекта	Воздушные суда, аэродромы, аэропорты, технические средства и другие, предназначенные для обеспечения полетов воздушных судов средства	За исключением объектов, отнесенных к имуществу государственной авиации или к единой системе организации воздушного движения

1	2	3
	Объекты по производству, передаче и распределению электрической энергии	Производство и передача электроэнергии от генерирующих объектов к центрам распределения, а также распределение электроэнергии до потребителя
	Гидротехнические сооружения, стационарные и (или) плавучие платформы, искусственные острова	Плотины (дамбы, перемычки, запруды и др.), водозаборные и водосборные сооружения (шлюзы)
	Подводные и подземные технические сооружения, переходы, линии связи и коммуникации, иные линейные объекты связи и коммуникации	Объекты, создаваемые под водой, под земной поверхностью, в массивах горных пород
	Объекты здравоохранения	В том числе объекты, предназначенные для санаторно-курортного лечения и иной деятельности в сфере здравоохранения
	Объекты образования, культуры, спорта, объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты социального обслуживания населения	
	Объекты, на которых осуществляются обработка, утилизация, обезвреживание, размещение твердых коммунальных отходов	Полигон, шламохранилище, в том числе шламовый амбар, хвостохранилище, отвал горных пород и другое
	Объекты благоустройства территорий, в том числе для их освещения	
	Мелиоративные системы и объекты их инженерной инфраструктуры, за исключением государственных мелиоративных систем	
	Объекты охотничьей инфраструктуры	
	Имущественные комплексы, предназначенные для производства промышленной продукции и (или) осуществления иной деятельности в сфере промышленности	

1	2	3
По форме дохода публичного партнера	Определенные в твердой сумме платежи, вносимые периодически или единовременно в местный бюджет	Плата частного партнера может быть установлена в одной форме или нескольких формах
	Установленная доля продукции или доля доходов, полученных частным партнером в результате осуществления деятельности, предусмотренной соглашением	
	Передача публичному партнеру в собственность имущества, находящегося в собственности частного партнера	
По причине прекращения соглашения	По истечении срока действия	
	По соглашению сторон	
	В случае досрочного расторжения по решению суда	При условии компенсации осуществленных в соответствии с соглашением затрат частного партнера, которая уменьшена на сумму убытков, причиненных публичному партнеру и третьим лицам
	По иным основаниям, предусмотренным соглашением	

Источник: составлено автором

Алгоритм взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры на примере муниципального уровня отображен на рис. 3.2.

Взаимодействие публичного партнера и бизнес-структуры на основе партнерства в рамках проектного подхода до 2015 года было затруднено отсутствием единого правового поля, а в настоящее время его модельной концепции<sup>293</sup>.

<sup>293</sup> Tsurkan, M.V. Transformation of Public-Private Partnership Ecosystem / M.V. Tsurkan, N.N. Orlova. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/rtcov-20/125945740> (дата обращения: 28.08.2022).

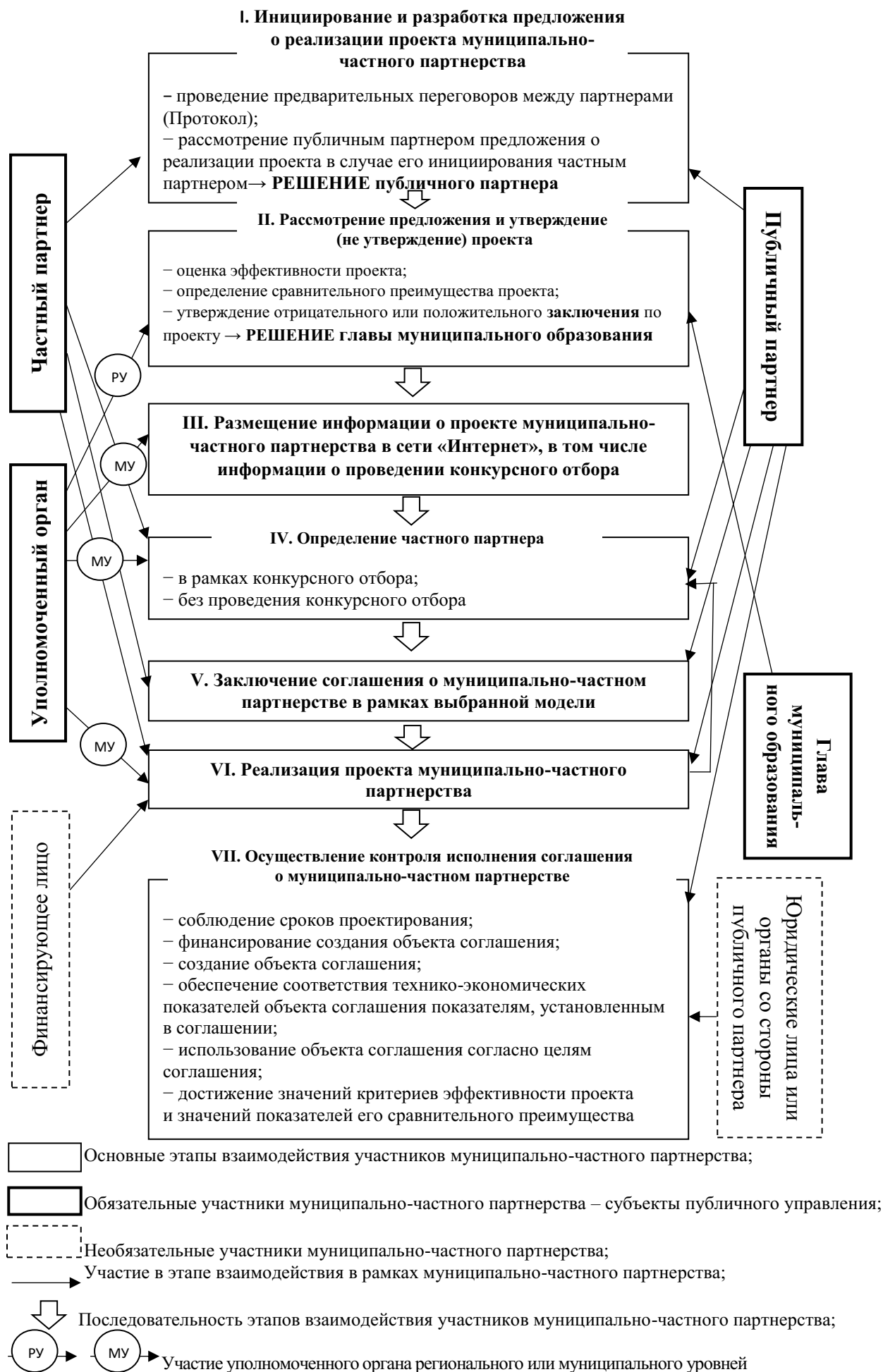


Рис. 3.2 – Алгоритм взаимодействия участников муниципально-частного партнерства

Источник: составлено автором

### **3.2. Модели межсекторного взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства**

В международной практике широко используются модели государственно-частного партнерства, отражающие объем передаваемых частному партнеру правомочий и последовательность стадий данного партнерства, такие как: BOT, BOOT, BTO, BOO, BOMT, DBOOT, DBFO<sup>294</sup>. Зарубежный опыт реализации моделей государственно-частного партнерства в контексте развития субъектами публичного управления оборонно-промышленного комплекса проанализирован в работах А.В. Баркова, А.П. Соколова<sup>295</sup>.

Данные модели во многих работах отечественных ученых рассматриваются и как модели партнерства публичной власти и бизнес-структур, однако многие из них в рамках нового правового поля не могут быть реализованы, что делает актуальной разработку моделей, отвечающих современным институциональным условиям<sup>296</sup>.

Методологический аппарат разработки моделей межсекторного взаимодействия участников публично-частного партнерства включает в себя: определение ключевых понятий, обоснование подхода к формированию моделей, разработку моделей взаимодействия.

Проведенный автором анализ актуальных нормативных источников позволил выявить 186 возможных моделей партнерства субъектов публичного управления и бизнес-структур, представленные в Приложении Е. В целях их систематизации предложено выделить модели базовые и дополнительные,

---

<sup>294</sup> Козлов, А.А. Государственно-частное партнерство: сущность, классификация / А.А. Козлов // Предпринимательство. – 2012. – № 2 (38). – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1053-2012-02-20-06-19-20> (дата обращения: 30.09.2021).

<sup>295</sup> Барков, А.В. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства в оборонно-промышленном комплексе и критическая оценка возможности его применения в России / А.В. Барков, А.П. Соколов. – М.: Издательство Военного университета, 2021. – 251 с.

<sup>296</sup> Tsurkan, M. Participants' interaction in infrastructure projects of the municipal-private partnership / M. Tsurkan, I. Dokukina, A. Artemiev // E3S Web of Conferences. – 2020. – 210. – P. 13018.

последние из которых по своей сути являются суммарными. Для конкретизации введенных понятий могут быть предложены следующие определения.

Под базовой моделью публично-частного партнерства предложено понимать обязательный набор элементов проекта, отражающий последовательность участия бизнес-партнера в проекте, ориентированных на продукт проекта, то есть объем передаваемых ему специальных функций, в рамках соглашения с субъектом публичного управления.

Суммарная модель публично-частного партнерства – это построенная на основе одной из базовых моделей последовательность, отражающая не только объем возможных обязательных специальных функций в рамках конкретного соглашения с субъектом публичного управления, но и дополнительных правомочий обеих сторон межсекторного взаимодействия.

К базовым моделям относятся:

1. ССЭС (Создание – софинансирование – эксплуатация – собственность с обременением);
2. СФЭС (Создание – финансирование – эксплуатация – собственность с обременением);
3. ССТС (Создание – софинансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением);
4. СФТС (Создание – финансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением);
5. ССЭТС (Создание – софинансирование – эксплуатация и техническое обслуживание – собственность с обременением);
6. СФЭТС (Создание – финансирование – эксплуатация и техническое обслуживание – собственность с обременением).

То есть в рамках модели ССЭС субъект публичного управления обеспечивает софинансирование реализации проекта и техническое обслуживание объекта проекта после его завершения, в рамках модели СФЭС



– только техническое обслуживание объекта проекта после его завершения, в рамках модели ССТС – софинансирование и эксплуатацию объекта проекта после его завершения, в рамках модели СФТС – только эксплуатацию, в рамках модели ССЭТС – софинансирование, а в рамках СФЭТС – управленческую функцию «контроль» соблюдения соглашения бизнес-структурой.

Отметим, что базовые модели являются самодостаточными, они отражают вариативность возможных специальных функций бизнес-структур в проектах партнерства. При этом может быть выделено 11 дополнительных элементов, объединение которых образует 11 суммарных моделей первой степени, 10 суммарных моделей второй степени и 9 суммарных моделей третьей степени.

Подход к формированию суммарных моделей публично-частного партнерства представлен на рис. 3.3.



Рис. 3.3 – Авторский подход к формированию суммарных моделей публично-частного партнерства

Источник: составлено автором

Рассмотрим процесс формирования суммарных моделей публично-частного партнерства на примере муниципального уровня в рамках базовой

модели ССЭС. Учтем, что к дополнительным элементам относятся следующие составляющие: проектирование, софинансирование эксплуатации, финансирование эксплуатации, софинансирование технического обслуживания, финансирование технического обслуживания, софинансирование эксплуатации и технического обслуживания, финансирование эксплуатации и технического обслуживания, финансирование эксплуатации муниципальным образованием, финансирование технического обслуживания муниципальным образованием, финансирование эксплуатации и технического обслуживания муниципальным образованием, собственность муниципального образования. В результате получаем 30 суммарных моделей, представленных в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Суммарные модели публично-частного партнерства муниципального уровня в рамках базовой модели ССЭС

Суммарные модели первой ступени – ССЭС+	Суммарные модели второй ступени – ССЭС++	Суммарные модели третьей ступени – ССЭС+++
<p>1. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – собственность с обременением</p> <p>2. Создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением</p> <p>3. Создание – софинансирование – эксплуатация – <b>финансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением</p> <p>4. Создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование технического обслуживания</b> – собственность с обременением</p> <p>5. Создание – софинансирование –</p>	<p>1. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением</p> <p>2. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>финансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением</p> <p>3. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование технического обслуживания</b> – собственность с обременением</p> <p>4. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>финансирование технического обслуживания</b> – собственность с обременением</p> <p>5. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование</b></p>	<p>1. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением – <b>собственность муниципального образования</b></p> <p>2. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>финансирование эксплуатации</b> – собственность с обременением – <b>собственность муниципального образования</b></p> <p>3. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>финансирование технического обслуживания</b> – собственность с обременением – <b>собственность муниципального образования</b></p> <p>4. <b>Проектирование</b> – создание – софинансирование – эксплуатация – <b>софинансирование</b></p>



Разработанные модели могут быть адаптированы в части переработки дополнительных элементов исследуемого процесса в случае изменения полномочий субъектов публичного управления.

Отметим специфику проектов публично-частного партнерства с позиции проектного менеджмента, которая отражена в предлагаемых моделях. Ключевая особенность заключается в том, что они считаются завершенными не когда получен продукт проекта в условиях ресурсных ограничений, а когда реализована его эксплуатация по назначению в течение срока, обозначенного в соглашении с субъектом публичного управления (рис. 3.4).

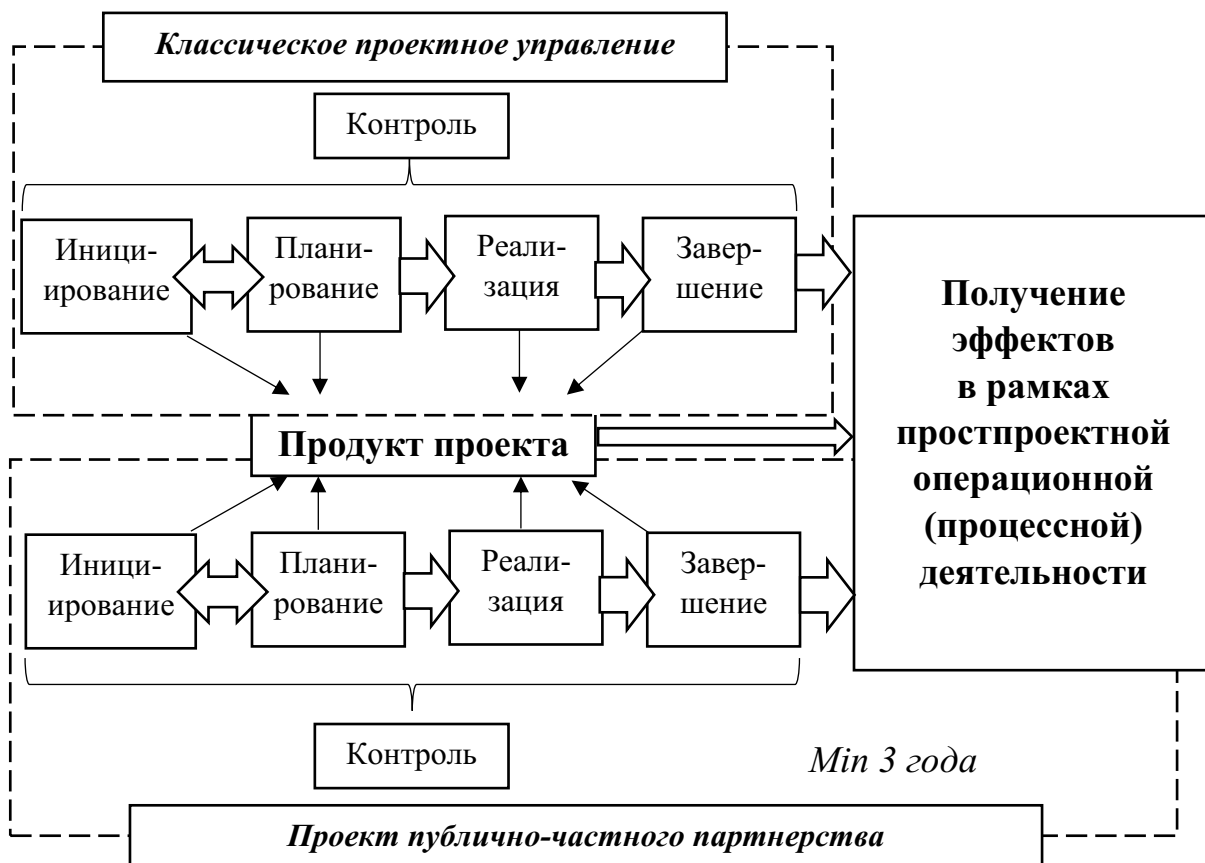


Рис. 3.4 – Специфика реализация проектного подхода в рамках публично-частного партнерства: постпроектный контекст

Источник: составлено автором

Соотнесем модели партнерства, построенные на основе выделения специальных функций в рамках публично-частного взаимодействия, с

функциями управления, выделенными в классической школе менеджмента (школе административного управления)<sup>297</sup>, развитие научных положений которой связаны с именами А. Файоля, Л. Урвика, Дж.Д. Муни, А.К. Рейли, А.П. Слоуна, определим доминанты для каждой модели.

Матрица доминант управленческих функций субъекта публичного управления в рамках разработанных автором базовых моделей, основанных на специальных функциях, выполняемых частным партнером, представлена рис. 3.5.

	ССЭС	СФЭС	ССТС	СФТС	ССЭТС	СФЭТС
Планирование						
Организация						
Руководство						
Координация						
Контроль						
Мотивация						

Ключевая доминанта

Основная доминанта

Необходимая функция

Рис. 3.5 – Матрица доминант управленческих функций субъекта публичного управления в рамках базовых моделей проектов публично-частного партнерства

Источник: составлено автором

Разработка матрицы для всех предложенных суммарных моделей нецелесообразна, так как доминанты будут соответствовать базовым моделям.

<sup>297</sup> Рубан, М.Н. Методы эффективности управленческой деятельности на российских предприятиях / М.Н. Рубан, А.Д. Шматко // Экономика и социум. – 2016. – № 6-3 (25). – С. 275–278.

Под ключевой доминантой понимается функция управления, которая должна быть первостепенной для субъекта публичного управления при участии в проекте в рамках конкретной модели. Основная доминанта обеспечивает реализацию частным партнером специальных функций. Необходимая функция является неотъемлемым элементом управления проектом со стороны публичного партнера, но является менее важной по отношению к реализации специальных функций частным партнером.

Функция «Планирование» в контексте проектов публично-частного партнерства подразумевает планирование финансовых, временных и материальных ресурсов для взаимодействия в рамках достижения целей проекта. Функция «Организация» – создание структур уполномоченных органов в системе публичного управления, упорядочение последовательности выполнения действий и закрепление ответственности за лицами, выполняющими определенные обеспечивающие полномочия в рамках проектов. «Руководство» – функция определения способов достижения целей в рамках этапов проектов. Функция «Координация» – обеспечение взаимодействия всех участников проектов и осуществление действий, направленных на достижение его целей. Функция «Контроль» – учет и анализ выполнения положений соглашения партнерства. «Мотивация» – создание условий для выполнения соглашений партнерства.

### **3.3. Анализ развития межсекторного взаимодействия в рамках проектов публично-частного партнерства**

Развитие межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства напрямую зависит от создания условий органами власти для реализации проектов в рамках своих полномочий.

Проблема отсутствия условий для реализации данных проектов освещена в научных работах таких ученых, как О.А. Лещенко<sup>298</sup>, Г.В. Дегтев<sup>299</sup>, О.А. Ястребов, И.К. Пинкевич<sup>300</sup>, А.Г. Бреусова<sup>301</sup>, П.В. Токарева<sup>302</sup> и др.

Джеффри Делмон в качестве рассматриваемых условий выделил: политическую волю к имплементации публично-частного партнерства; позволяющий и поощряющий нормативно-правовой режим; готовность финансовых рынков к обеспечению проектов необходимыми инвестициями, в том числе путем оказания государственной поддержки; сформированную институциональную среду; координацию действий государственных и частных акторов посредством мониторинга реализации программ; формирование общего ресурсного пула (знания, опыт и иные ресурсы)<sup>303</sup>.

Автор под институциональной средой понимает наличие курирующих публично-частное партнерство органов публичной власти, государственных и квазигосударственных учреждений (институциональных посредников), а также распределение полномочий по принятию решений и участию в данном процессе различных акторов<sup>304</sup>.

П.В. Токарева, основываясь на работах Джеффри Делмона, выделяет 3 этапа формирования институциональной среды для реализации проектов публично-частного партнерства<sup>305</sup>.

---

<sup>298</sup> Лещенко, О.А. О создании условий для развития государственно-частного партнерства в России / О.А. Лещенко // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2013. – Т. 6. – № 5. – С. 12–24.

<sup>299</sup> Дегтев, Г.В. Создание условий для проявления и продвижения инициатив государства и бизнеса – важный фактор развития и эффективности государственно-частного партнерства / Г.В. Дегтев // Государственные и корпоративные закупки как форма государственно-частного партнерства: сборник научных статей. – М., 2014. – С. 5–11.

<sup>300</sup> Ястребов, О.А. Создание условий для развития института государственно-частного партнерства в Российской Федерации / О.А. Ястребов, И.К. Пинкевич // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 206–208.

<sup>301</sup> Бреусова, А.Г. Оценка институциональной среды развития государственно-частного партнерства в рамках реализации кластерных проектов / А.Г. Бреусова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 3 (63). – С. 173–183.

<sup>302</sup> Токарева, П.В. Формирование условий для развития государственно-частного партнерства в национальной практике / П.В. Токарева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 11. – С. 706–710.

<sup>303</sup> Delmon, Jeffrey. 2015. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. World Bank, Washington, DC. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22822> (дата обращения: 06.08.2022).

<sup>304</sup> Там же.

<sup>305</sup> Токарева, П.В. Формирование условий для развития государственно-частного партнерства в национальной практике / П.В. Токарева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 11. – С. 706–710.

Основные этапы, которые могут быть применены на территории Российской Федерации, скорректированные автором, содержат следующие составляющие:

Этап 1. Формирование основ для реализации политики публично-частного партнерства; проверка правовой жизнеспособности (отсутствие противоречий с прочими нормативными документами); определение первоочередных проектов с позиции структур публичного управления; разработка понятийного пространства; применение опыта взаимодействия государства с другими институциональными секторами.

Этап 2. Формирование правового поля; разработка и публикация методических рекомендаций (практических руководств); образование институтов поддержки публично-частного партнерства, курируемых субъектами публичного управления или интегрируемых в структуру органа власти; привлечение дополнительных источников финансирования для реализации проектов.

Этап 3. Система апробирована и работоспособна; модели публично-частного партнерства совершенствуются, они многообразны.

С 2018 года на основании Методики расчета показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации» формируется рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства.

В соответствии с последним утвержденным вариантом методики<sup>306</sup> уровень развития публично-частного партнерства «в субъекте Российской Федерации определяется по итогам оценки трех факторов:

- динамика реализации проектов в отчетном году,
- накопленный опыт реализации проектов в предшествующие годы,
- состояние нормативно-институциональной среды»<sup>307</sup>.

---

<sup>306</sup> Методика расчета показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации», утверждена приказом Министерства экономического развития от 19 декабря 2019 г. № 816.

<sup>307</sup> Рейтинг регионов по ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (дата обращения: 12.08.2022).



Для оценки по каждому направлению используются расчетные формулы, информационной базой для расчета значений первых двух направлений является планируемый объем инвестиций в проект, который корректируется на коэффициенты типа, стадии и срока реализации проекта. Источником данных являются сведения о проектах, внесенные в государственную информационную систему «Управление»<sup>308</sup>.

Отметим, что в рамках оценки на всех уровнях публичного управления анализируются показатели по проектам не только межсекторного партнерства, но и межсекторного взаимодействия, такие как проекты, реализуемые в рамках концессионных соглашений; квазиформы, имеющие один или несколько признаков партнерства.

К квазиформам межсекторного взаимодействия с признаками партнерства относятся: энергосервисные контракты с признаками государственно-частного партнерства; контракты жизненного цикла; инвестиционные соглашения, предусматривающие использование государственного или муниципального имущества и последующую эксплуатацию объектов частным партнером; создание совместных юридических лиц для создания или развития объектов инфраструктуры.

Таким образом, к признакам квазипартнерства относятся следующие: в рамках проекта создается и (или) вовлечено государственное или муниципальное имущество<sup>309</sup>; частный партнер участвует не только в создании, но и в последующей эксплуатации и (или) техническом обслуживании объекта соглашения; отрасль реализации проекта соответствует перечню объектов, предусмотренному 115-ФЗ или 224-ФЗ<sup>310</sup>.

---

<sup>308</sup> Рейтинг регионов по ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (дата обращения: 12.08.2022).

<sup>309</sup> Лебедева, О.А. Эффективность публичного управления имуществом и земельными ресурсами Тверской области / О.А. Лебедева, М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 28 марта. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 104–108.

<sup>310</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 09.09.2022).

Согласно итогам проведения последнего рейтинга регионов России по уровню развития партнерства были получены результаты, представленные на рис. 3.6.

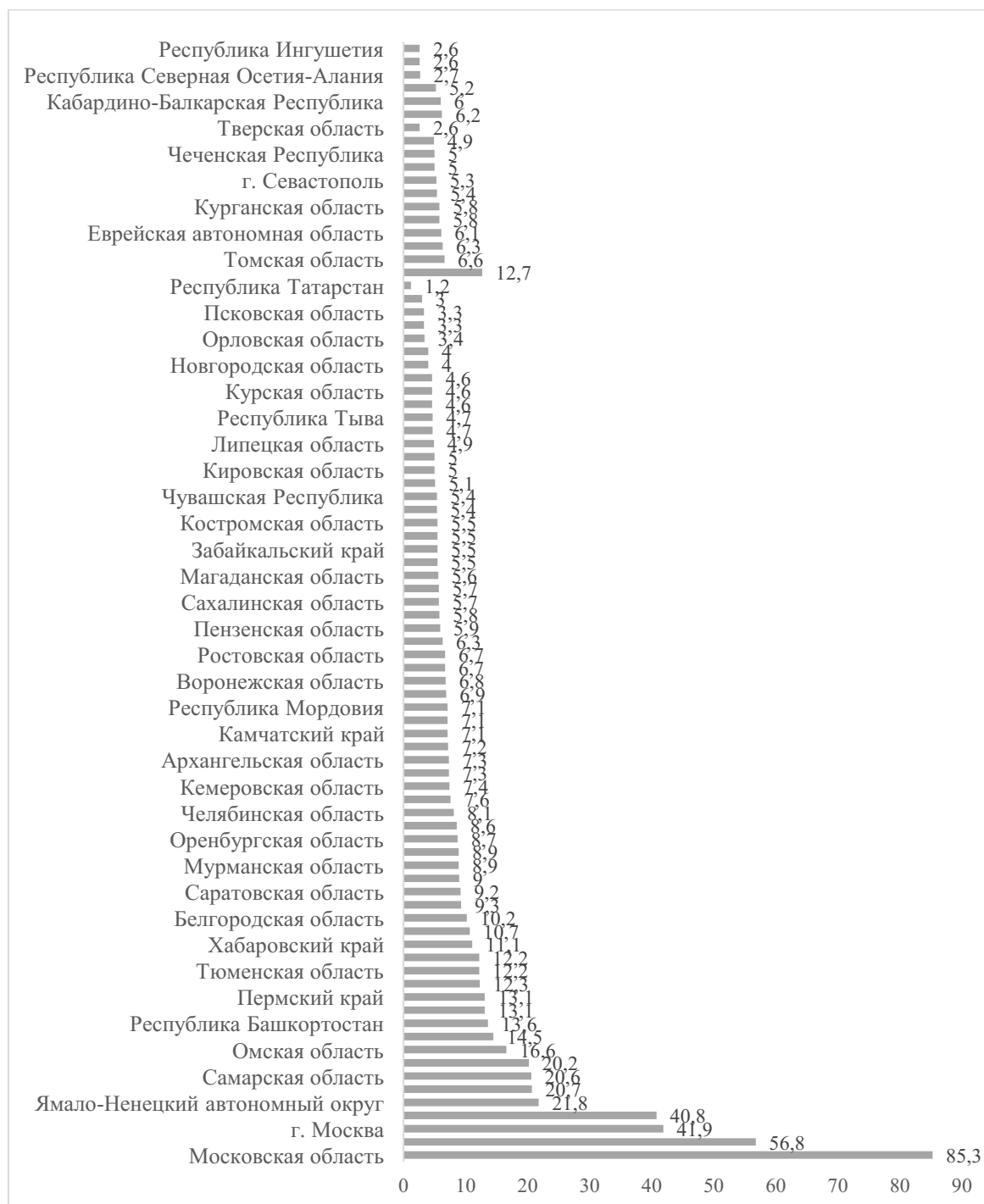


Рис. 3.6 – Рейтинг регионов России по уровню развития публично-частного партнерства на 2020 год

Источник: составлено автором на основе<sup>311</sup>

<sup>311</sup> Рейтинг регионов по ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (дата обращения: 20.08.2022).

Показатель состояния нормативно-институциональной среды в субъекте Российской Федерации определяется по формуле, учитывающей три показателя: показатель открытости процесса привлечения инвесторов в проекты партнерства, показатель дисциплинированности публичной стороны при привлечении инвесторов, показатель обеспеченности организации процесса привлечения инвесторов в проекты и сопровождения соглашений на этапе их реализации. Составляющие расчета данных показателей представлены на рис. 3.7.



Рис. 3.7 – Показатели оценки нормативно-институциональной среды в рамках методики оценки рейтинга развития государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации

Источник: составлено автором на основе<sup>312</sup>

<sup>312</sup> Методика расчета показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации», утверждена приказом Министерства экономического развития от 19 декабря 2019 г. № 816.

С позиции публичного управления именно состояние нормативно-институциональной среды в большей степени отражает деятельность субъектов системы.

К лучшим практикам состояния нормативно-институциональной среды по итогам 2020 года относятся регионы, представленные на рис. 3.8.

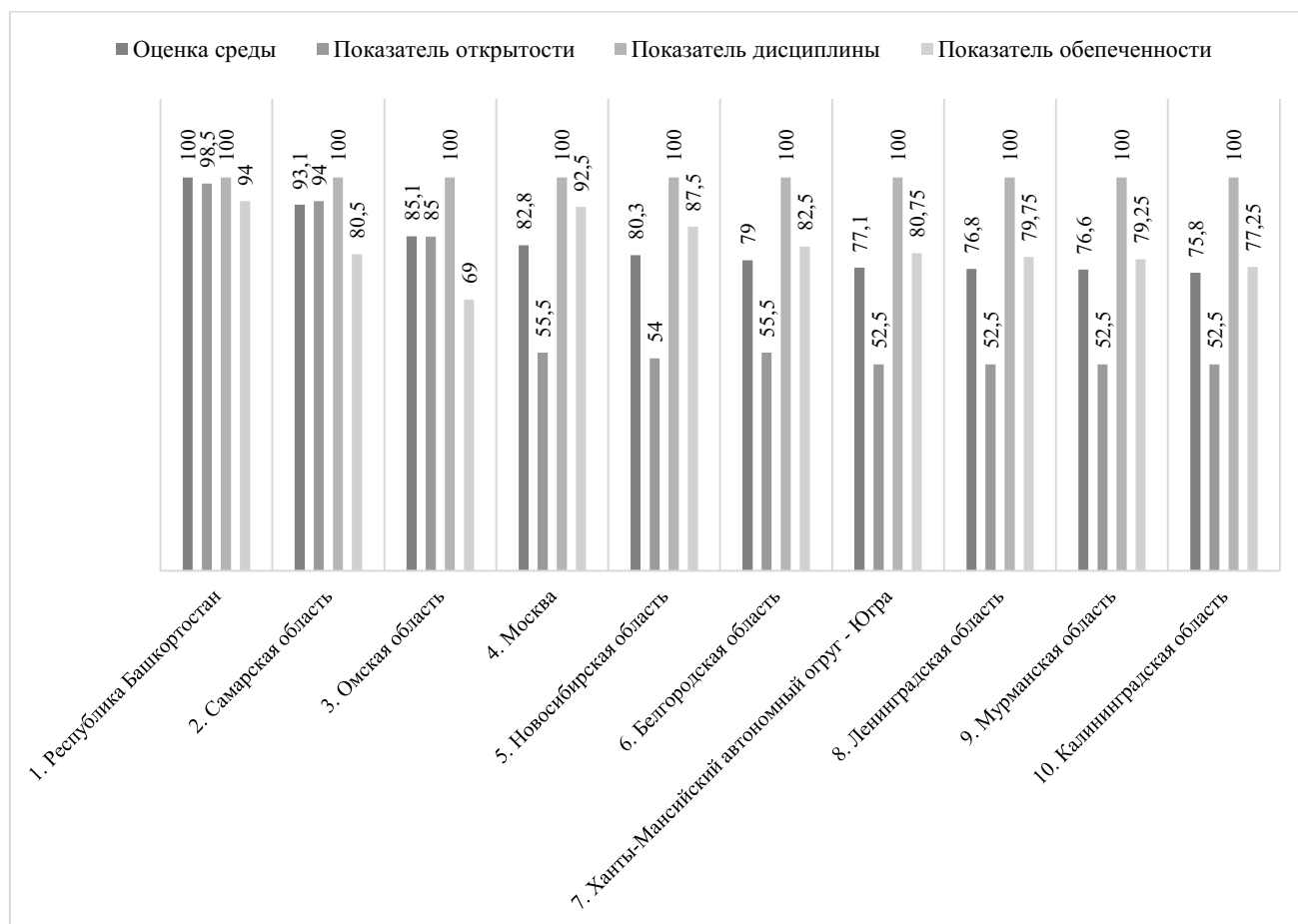


Рис. 3.8 – Значения показателей оценки нормативно-институциональной среды в рамках методики оценки рейтинга развития государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации на 2020 год

Источник: составлено автором на основе<sup>313</sup>

<sup>313</sup> Рейтинг регионов по ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (дата обращения: 01.09.2022).

Как видно на рис. 3.8, по оценкам экспертных организаций, к регионам с наиболее открытыми данными о возможностях реализации партнерства относятся Республика Башкортостан и Самарская область. Данная открытость достигается за счет наличия специализированного сайта с систематизированной и исчерпывающей информацией.

С позиции нормативно-правового регулирования, эффективности мер поддержки проектов партнерства и компетентных специалистов наилучшее значение показателей обеспечили субъекты публичного управления Республики Башкортостан и Москвы.

Рейтинг городов Российской Федерации по уровню развития публично-частного партнерства рассчитывается с 2020 года, в его основе две составляющие: развитие институциональной среды и нормативно-правовой базы в сфере партнерства, опыт реализации проектов<sup>314</sup>.

Схематично методика представлена на рис. 3.9.

Согласно итогам рейтинга городов по уровню развития партнерства, реализованного на основе данных 1 квартала 2022 года, были получены результаты, представленные на рис. 3.10.

---

<sup>314</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 01.09.2022).

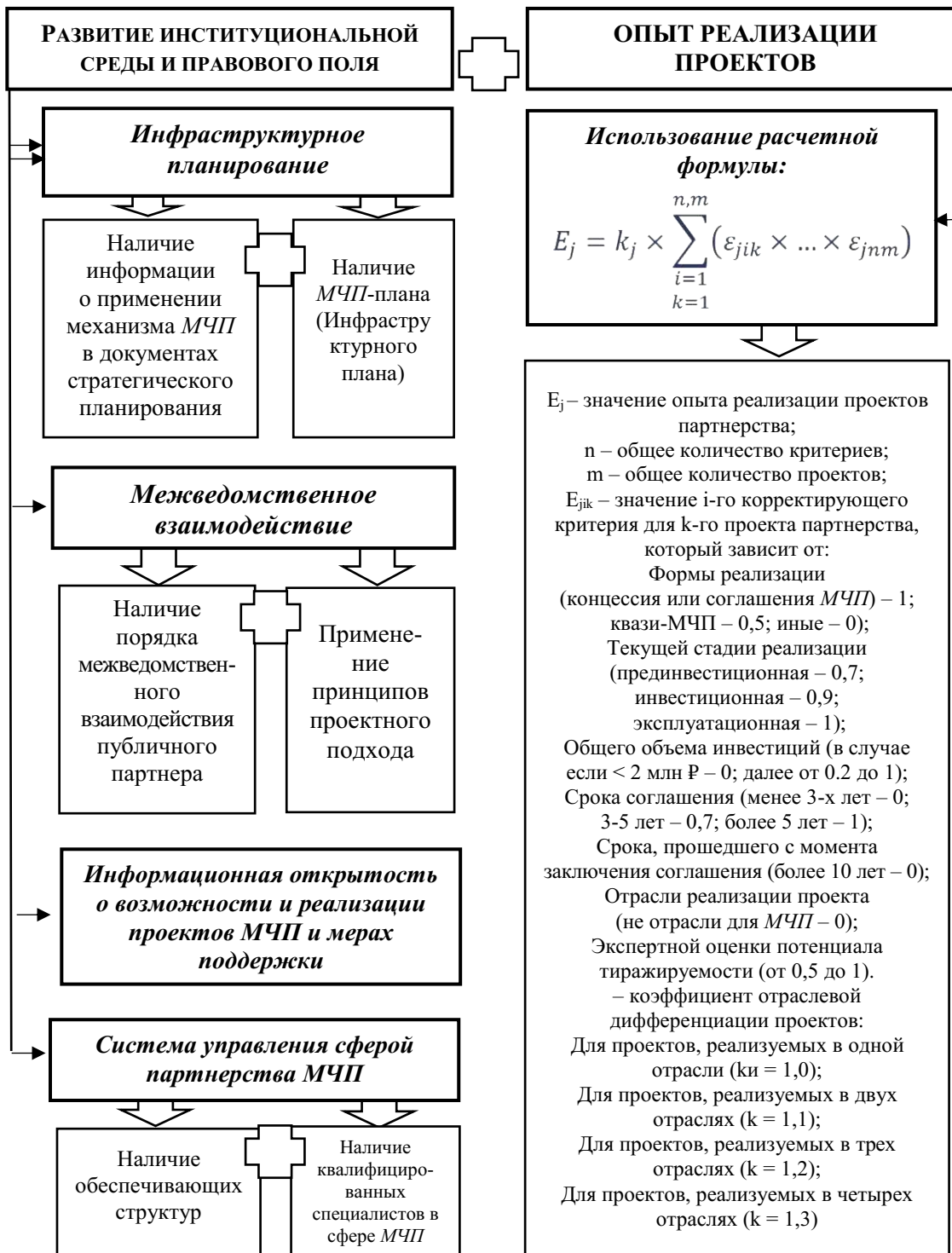


Рис. 3.9 – Методика расчета рейтинга городов в сфере развития механизма муниципально-частного партнерства

**МЧП** – муниципально-частное партнерство

Источник: составлено автором на основе<sup>315</sup>

<sup>315</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 02.09.2022).

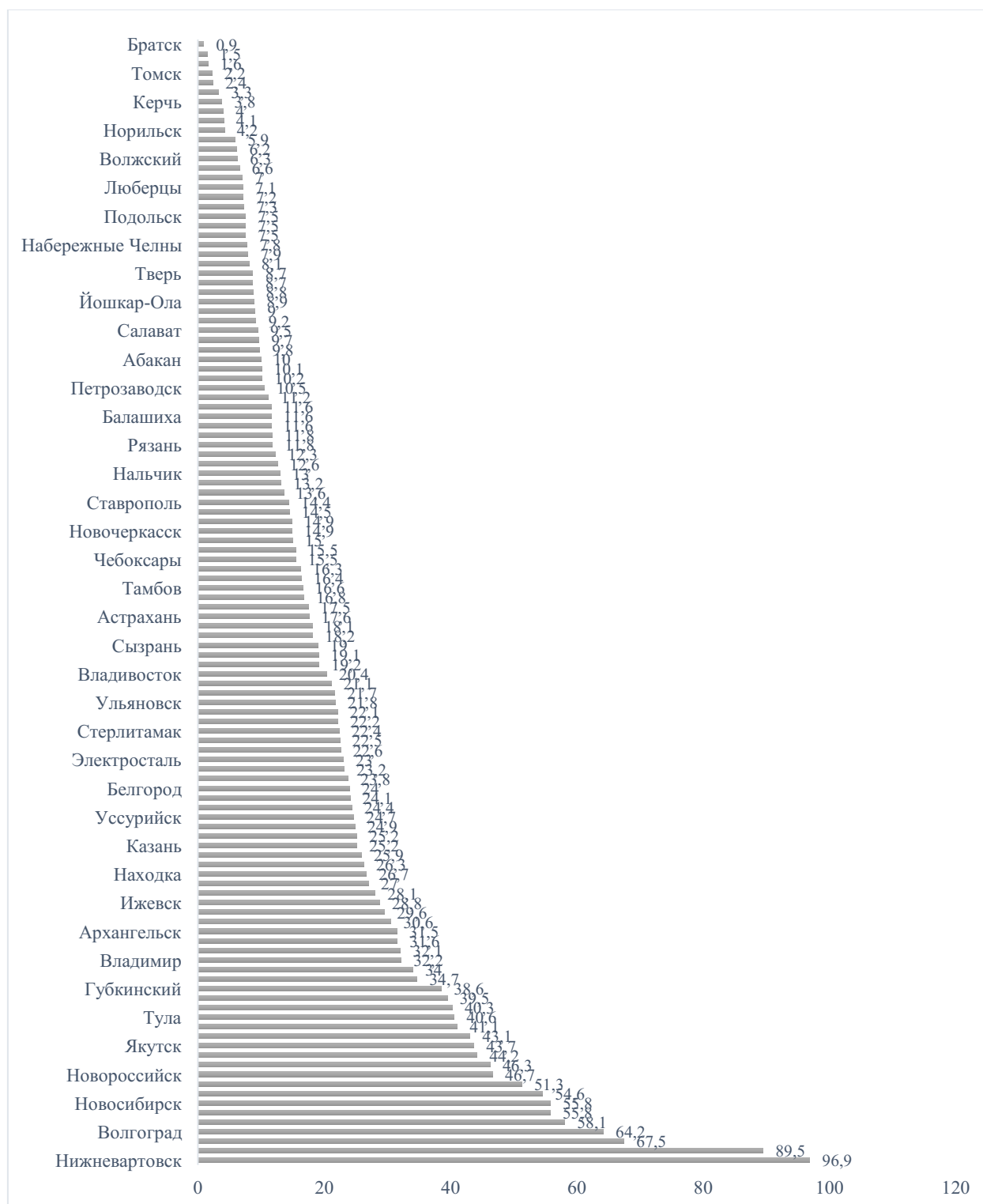


Рис. 3.10 – Рейтинг городов России по уровню развития публично-частного партнерства по итогам 1 квартала 2022 года

Источник: составлено автором на основе<sup>316</sup>

<sup>316</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 02.09.2022).

Для приведенных муниципальных образований соотношение приоритетных сфер представлено на рис. 3.11.

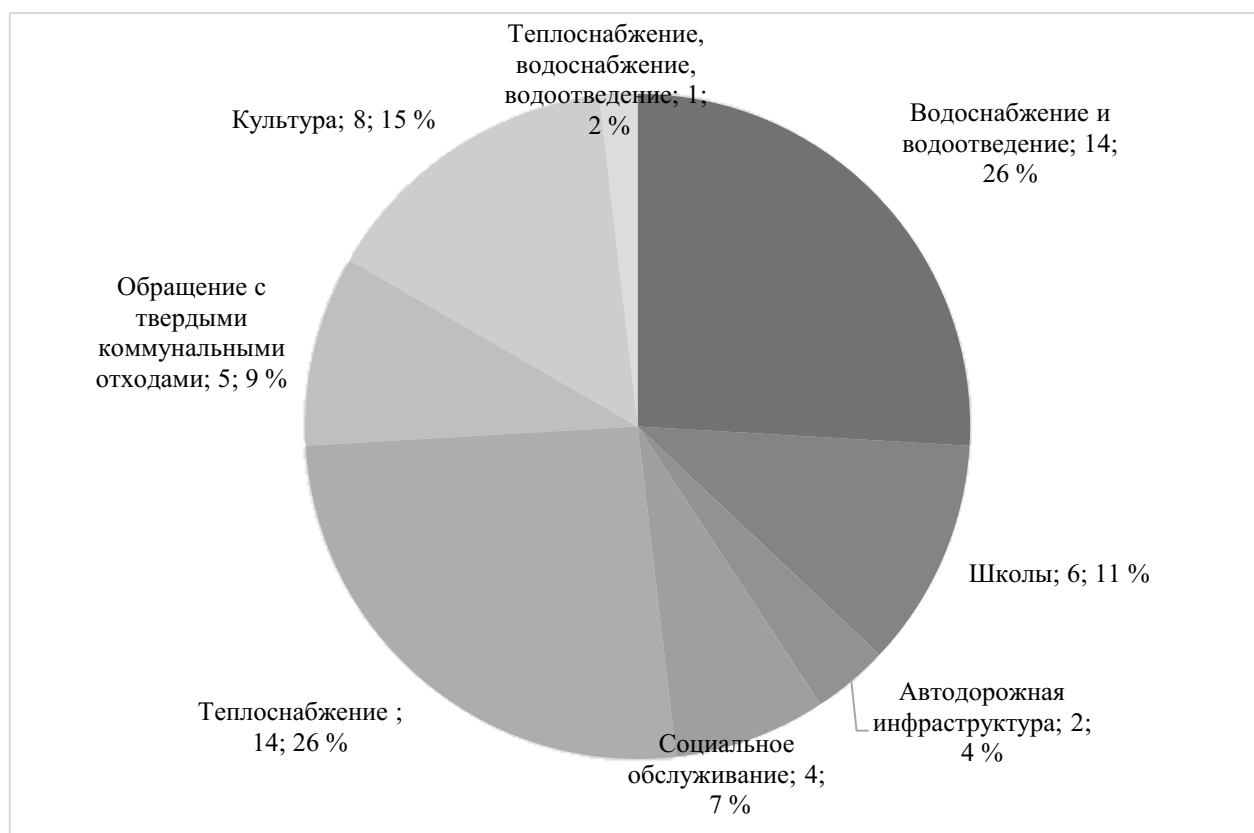


Рис. 3.11 – Приоритетные сферы реализации проектов публично-частного партнерства на муниципальном уровне по итогам 1 квартала 2022 года

Источник: составлено автором на основе<sup>317</sup>

К лучшим практикам развития институциональной среды и правового поля по итогам 1 квартала 2022 года относятся города, представленные на рис. 3.12.

<sup>317</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 15.08.2022).



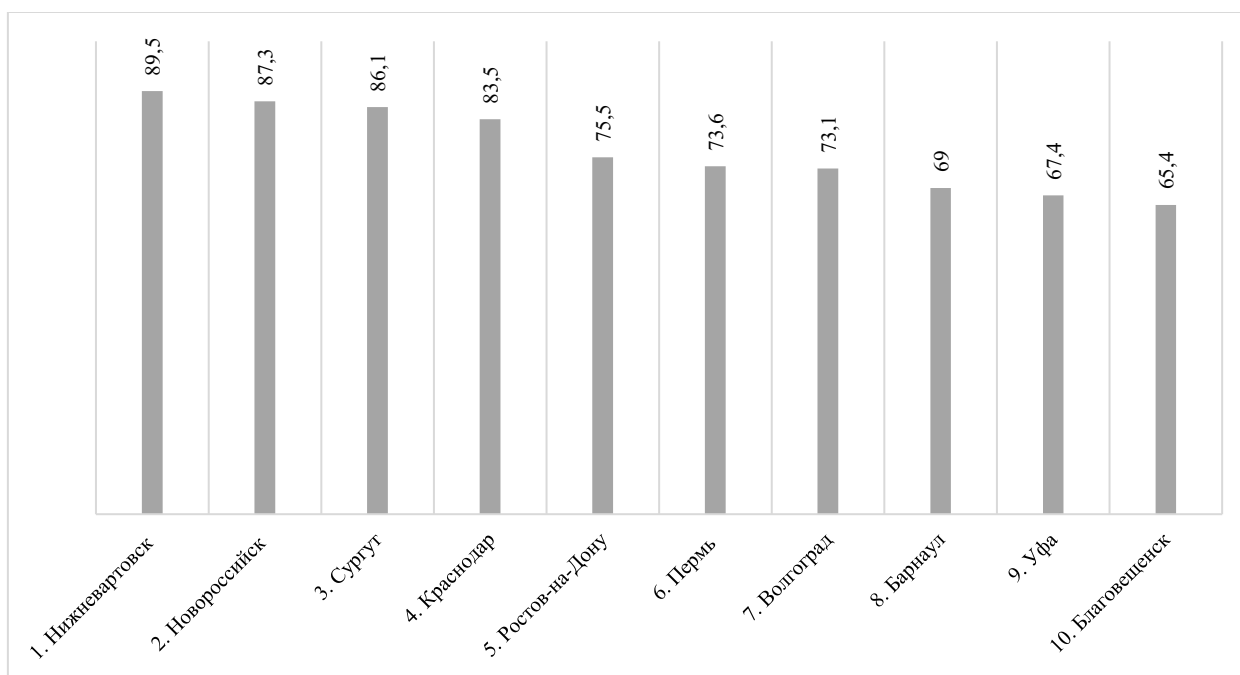


Рис. 3.12 – Значения показателя оценки институциональной среды и правового поля в рамках методики оценки рейтинга развития публично-частного партнерства в городах Российской Федерации по итогам 1 квартала 2022 года

Источник: составлено автором на основе<sup>318</sup>

Безусловно, с позиции понятийного пространства институциональной среды правовое поле стоит рассматривать в качестве ее составляющей, так как в его рамках определяются нормативные правила реализации публично-частного партнерства.

М.В. Кондратов, Р.И. Гарипов, рассматривая институциональную среду как экономическую категорию, справедливо отмечают, что ее следует трактовать с позиции системы «условий и правил, форм, определяющих поведение экономических субъектов»<sup>319</sup>, в том числе реализуемых в рамках деятельности различных институтов.

<sup>318</sup> Рейтинг городов по уровню развития ГЧП. Росинфра: Платформа для подготовки проектов и привлечения инвестиций в инфраструктуру. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (дата обращения: 16.08.2022).

<sup>319</sup> Кондратов, М.В. Институциональная среда как экономическая категория / М.В. Кондратов, Р.И. Гарипов // Вестник СМУС74. – 2015. – № 1 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-kak-ekonomicheskaya-kategoriya> (дата обращения: 10.08.2022).

Для оценки условий, сформированных субъектами публичного управления на различных уровнях для развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства, целесообразно использовать единую систему показателей, которые могут быть систематизированы с учетом содержательных характеристик, представленных в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Условия развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства

Условия	Содержательная характеристика условий
Юридические	Формирование локальной нормативной базы, разъясняющей нормы федерального законодательства, разработка методической документации, в том числе разъясняющей специфику реализации проектного подхода, справочных материалов, включая таблицу и альбом форм документов, необходимых для партнерства
Политические	Определение значимости публично-частного партнерства как механизма реализации целей государственной политики, отраженных в документах стратегического планирования. Определение измеримых показателей применения партнерства для достижения поставленных целей
Информационные	Обеспечение прозрачности жизненного цикла проектов со стороны публичного партнера (инфраструктурный план, реестры планируемых и реализуемых проектов и т.д.), обратной связи по проектам, мерам поддержки, обеспечение управления проектами в рамках информационной системы
Социальные	Определение потребности объектов публичного управления в создании продуктов проектов партнерства для улучшения качества их жизни. Реализация принципа «клиентоцентричность» при взаимодействии со стейкхолдерами проекта
Экономические	Наличие мер поддержки частных партнеров
Организационно-кадровые	Создание институтов для межсекторного взаимодействия на всех этапах жизненного цикла проекта, обеспеченных сотрудниками комплементарный компетентный профиль которых включает общие (проектные) и специальные компетенции. Соблюдение принципа «клиентоцентричность» при взаимодействии с частным партнером (Принцип «одного окна»)

*Источник:* составлено автором

Следует отметить, что выполнение данных условий необходимо для реализации всех механизмов межсекторного взаимодействия, исследуемых в данной работе. Одной из инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года является инициатива «Государство для

людей», направленная на внедрение принципа клиентоцентричности в публичном управлении<sup>320</sup>.

В данной главе диссертационного исследования были получены результаты, основные из которых заключаются в следующем:

1. Укрупненно можно выделить 4 основных этапа развития публично-частного партнерства, которые автор предлагает обозначить следующим образом: взаимодействие для развития; взаимодействие в рамках существующих институциональных условий, сформированных субъектами публичного управления федерального, регионального и муниципального уровней; от взаимодействия к партнерству; партнерство. Содержательная характеристика определена для ключевых принципов этапа «Партнерство»: равное материальное участие, возможность стать собственником объекта проекта, распределение рисков.

2. Для систематизации проектов публично-частного партнерства может быть использована предложенная автором классификация по таким основаниям, как метод и срок определения частного партнера, сфера реализации, форма дохода публичного партнера, причина прекращения соглашения. Классификация приведена на примере участия в проектах субъектов публичного управления муниципального управления. Классификация частично отражена в рамках алгоритма взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры.

3. Сформирован методологический аппарат разработки моделей межсекторного взаимодействия участников публично-частного партнерства, основанных на специальных функциях, выполняемых частным партнером. Проведенный автором анализ позволил разработать 186 возможных моделей партнерства (6 базовых, 180 – суммарных моделей первой, второй и третьей ступеней).

---

<sup>320</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 марта 2022 г. № 499-п // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411636/) (дата обращения: 16.08.2022).

Базовая модель публично-частного партнерства – это обязательный набор элементов проекта, отражающий последовательность участия бизнес-партнера в проекте, а также объем передаваемых ему специальных функций в рамках соглашения с субъектом публичного управления.

Суммарная модель публично-частного партнерства – это построенная на основе одной из базовых моделей последовательность, отражающая не только объем возможных обязательных специальных функций в рамках конкретного соглашения с субъектом публичного управления, но и дополнительных функций в рамках приведенных процессов для обеих сторон межсекторного взаимодействия.

4. Предложена матрица доминант управленческих функций субъекта публичного управления в рамках разработанных автором базовых моделей. Под ключевой доминантой понимается функция управления, которая должна быть первостепенной для субъекта публичного управления при участии в проекте в рамках конкретной модели. Под ключевой доминантой понимается функция управления, которая должна быть первостепенной для субъекта публичного управления при участии в проекте в рамках конкретной модели. Основная доминанта обеспечивает реализацию частным партнером специальных функций. Необходимая функция является неотъемлемым элементом управления проектом со стороны публичного партнера, но является менее важной по отношению к реализации специальных функций частным партнером.

5. Анализ развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства и методик оценки на уровне субъекта Российской Федерации и муниципальных образований позволил сформировать содержательные характеристики юридических, политических, информационных, социальных, экономических, организационно-кадровых условий, которые могут быть основой для единой системы показателей оценки на всех уровнях публичного управления.

## ГЛАВА 4. ИНИЦИАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО СЕКТОРА

### 4.1. Содержательная характеристика категории «инициативный проект» в системе публичного управления

Междисциплинарный термин «партиципация», введенный в научный обиход французским ученым Люсье Леви-Брюлем<sup>321</sup>, в настоящее время имеет различные подходы к определению (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Подходы к определению понятия «партиципация»

Подход	Определение
В философии	Партиципация рассматривается обобщенно как универсальная экзистенциальная интенция, органически присущая человеку и являющаяся основополагающей антропологической константой
В смыслогенетической культурологии	Партиципация понимается широко: не только как стремление ощутить себя частью некоей большой социальной общности, но и вообще как всякое ситуативное снятие субъектно-объектных отношений
В педагогических исследованиях и литературе, посвященной проблеме управления организацией	Альтернатива авторитарности, директивности, принуждения; процедура совместного принятия решений, совместная постановка целей; совместное решение проблем, участие рядовых членов организации в планировании и осуществлении организационных изменений
В бюджетном праве	Участие населения в распределении части средств бюджета(ов) любого уровня (федерального, регионального или муниципального)
В проектном управлении	Один из механизмов реализации проектов межсекторного взаимодействия с участием населения в осуществлении функций управления проектами
В публичном управлении	1. Вовлечение населения в процессы публичного управления в рамках полномочий органов власти 2. Один из механизмов прямого участия населения в реализации местного самоуправления – определении объекта строительства и (или) реконструкции, соответствующего вопросам местного значения (131-ФЗ) <sup>322</sup>

Источник: составлено авторами с учетом<sup>323</sup>

<sup>321</sup> Суворова, С.Л. Партиципативное управление межкультурным образованием в ВУЗе / С.Л. Суворова // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 38. – С. 26–30.

<sup>322</sup> Цуркан, М.В. Развитие социальной инфраструктуры муниципальных образований в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 20. – С. 76–81.

<sup>323</sup> Суворова, С.Л. Партиципативное управление межкультурным образованием в ВУЗе / С.Л. Суворова // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 38. – С. 26–30.

Понятие «партиципативность», или «партиципаторность», по мнению С.Л. Суворовой, соотносится с такими категориями, как «участие», «соучастие», «вовлеченность», и функционирует в исследованиях, в центре которых находятся управленческие аспекты деятельности. По мнению автора, исследуемая дефиниция употребляется в нескольких основных значениях: как организационная идея, принцип управления организацией; как управленческий феномен, заключающийся в участии рядовых сотрудников в управленческих процессах; как метод мотивации и организации членов коллектива; как средство повышения качества управленческих решений в организации<sup>324</sup>.

Представленную автором синонимичность следует признать справедливой, при этом к сферам употребления термина «партиципация» относится не только корпоративный уровень, но и область публичного управления.

Первые научные работы, посвященные системному исследованию партиципативного стиля управления, стали активно публиковаться в 50-е годы XX века. К. Арджирис<sup>325</sup>, Р. Лайкерт<sup>326</sup>, Д. Макгрегор<sup>327</sup> обосновали целесообразность использования человеческого фактора наиболее эффективным способом. Вклад в развитие идей партиципаторного управления внесли такие ученые, как Ф. Герцберг<sup>328</sup>, Д. Макклелланд<sup>329</sup> Э. Мэйо<sup>330</sup>. На основании работ данных ученых были разработаны рекомендации по улучшению системы управления за счет мотивации.

А. Франг в своей работе отмечал, что в основе модели партиципаторного управления объединение стратегии децентрализации и развития сообществ.

---

<sup>324</sup> Суворова, С.Л. Партиципативное управление межкультурным образованием в ВУЗе / С.Л. Суворова // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 38. – С. 26–30.

<sup>325</sup> Арджирис, К. Личность и организация / К. Арджирис. – М., 2004.

<sup>326</sup> Likert, R. *New Pattents of Management* / R. Likert. – М., 1967

<sup>327</sup> McGregor, D. *The Human Side of Enterprise* / D. McGregor. – N.Y., 1985.

<sup>328</sup> Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг. – М., 2007.

<sup>329</sup> Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб., 2007.

<sup>330</sup> Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization* / E. Mayo. – В., 1945.

Идея партисипаторного управления заключается в том, что различные стратегии становятся комбинированными и возникает процесс коллективного мышления и действия<sup>331</sup>.

Кроме того, различные теоретико-методологические и практические аспекты партисипаторного управления в контексте функционирования публичной системы отражены в научных работах Р.А. Айрапетян<sup>332</sup>, М.А. Бочанова<sup>333</sup>, Е.С. Епининой<sup>334</sup>, Н.Б. Костиной<sup>335</sup>, Т.В. Стариковой<sup>336</sup>, И.Д. Тургеля<sup>337</sup>, И.Т. Ханиповой<sup>338</sup>, Л.А. Итуридзе<sup>339</sup>, Я.Я. Кайля<sup>340</sup>, О.А. Нестерчука<sup>341</sup>, А.С. Перезоловой<sup>342</sup> и др.

Однако отмеченные труды не отражают специфику реализации

---

<sup>331</sup> Fung, A. Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance / A. Fung. – L., 2003.

<sup>332</sup> Айрапетян, Р.А. Теоретико-методологические основы партисипативного управления городом / Р.А. Айрапетян // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 29. – С. 4–10.

<sup>333</sup> Бочанов, М.А. Формирование партисипативной модели социального государства, как основы модернизации политического управления в Российской Федерации / М.А. Бочанов, Л.А. Итуридзе, О.А. Нестерчук // Вопросы управления. – 2017. – № 48. – С. 7–16.

<sup>334</sup> Епинина, В.С. Зарубежный опыт партисипативной ориентации публичного управления / В.С. Епинина, Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 2. – С. 42–48.

<sup>335</sup> Костина, Н.Б. Транспарентность как фактор эффективности управления социальной сферой / Н.Б. Костина, И.Т. Ханипова // Вопросы управления. – 2018. – № 43. – С. 216–221.

<sup>336</sup> Старикова, Т.В. Управление региональной экономикой: инициативы структур гражданского общества / Т.В. Старикова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8(49). – С. 345–349.

<sup>337</sup> Тургель, И.Д. Формирование «Открытого бюджета» в Российской Федерации: долгосрочные планы и первые результаты / И.Д. Тургель // Вопросы управления. – 2014. – № 9. – С. 23–30.

<sup>338</sup> Костина, Н.Б. Транспарентность как фактор эффективности управления социальной сферой / Н.Б. Костина, И.Т. Ханипова // Вопросы управления. – 2018. – № 43. – С. 216–221.

<sup>339</sup> Бочанов, М.А. Формирование партисипативной модели социального государства, как основы модернизации политического управления в Российской Федерации / М.А. Бочанов, Л.А. Итуридзе, О.А. Нестерчук // Вопросы управления. – 2017. – № 48. – С. 7–16.

<sup>340</sup> Епинина, В.С. Зарубежный опыт партисипативной ориентации публичного управления / В.С. Епинина, Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 2. – С. 42–48.

<sup>341</sup> Бочанов, М.А. Формирование партисипативной модели социального государства, как основы модернизации политического управления в Российской Федерации / М.А. Бочанов, Л.А. Итуридзе, О.А. Нестерчук // Вопросы управления. – 2017. – № 48. – С. 7–16.

<sup>342</sup> Перезолова, А.С. Практики партисипативного управления в публичной политике / А.С. Перезолова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2018. – № 1. – С. 122–130.

партисипаторного публичного управления в рамках проектного подхода, в то время как в Российской Федерации реализация инициативных проектов осуществляется в рамках партисипаторных механизмов с 2007 года<sup>343</sup>.

Понятие «participative management», дословно означающее «соучаствующее управление» или «управление, основанное на участии», подразумевает различные формы вовлеченности населения в управленческий процесс. Обобщенно, партисипаторное публичное управление – совокупность действий органов власти, направленных «на активизацию деятельности населения, создание возможностей для индивидуального развития каждого жителя муниципального образования, что преобразуется в единое коллективное действие»<sup>344</sup>.

Таким образом, партисипаторное публичное управление должно как минимум соответствовать следующим характеристикам: информационная открытость (трассируемость, транспарентность) процедур управления, вовлеченность населения в реализацию функций управления в качестве акторов процессов, системность, результативность.

В настоящее время понятия «инициативное проектирование» и «инициативный проект» встречаются все чаще как в работах отечественных ученых, так и на официальных сайтах органов власти всех уровней в контексте партисипаторного публичного управления. При этом наравне с исследуемым понятием в обоих источниках упоминаются такие категории, как «инициативное бюджетирование», «партиципаторное бюджетирование», «партисипаторное бюджетирование», «партисипативное бюджетирование» и

---

<sup>343</sup> Цуркан, М.В. Определение приоритетных направлений реализации проектов поддержки местных инициатив в сфере жилищно-коммунального хозяйства города Твери / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Управление городом и городским хозяйством: сборник научных трудов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2014. – С. 35–41.

<sup>344</sup> Голосов, А.В. Развитие муниципального образования на основе партисипативной модели управления (на примере городского округа «город Белгород») / А.В. Голосов. – URL: [http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov\\_Razvitie\\_19.pdf](http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov_Razvitie_19.pdf) (дата обращения: 19.08.2022).



«экстрабюджетирование». Которые, безусловно, взаимосвязаны между собой, но не все из них являются синонимичными<sup>345</sup>.

Данные категории в публичной системе стоит рассматривать в качестве партисипаторных практик управления, где в субъектно-объектных отношениях оба элемента становятся акторами взаимодействия и процесса, то есть свойства субъектности характеризует и население, а не только органы публичной власти.

Впервые словосочетание «Participatory budgeting» появилось в зарубежных научных изданиях в конце 1980-х и получило распространение в начале 1990-х. Сперва исследуемая категория стала использоваться для обозначения проектов с участием населения, реализуемых в городе Порту-Алегри – столице штата Риу-Гранди-ду-Сул Бразилии. Программа Better Neighborhoods и сейчас подразумевает выделение средств на проекты развития сообществ через систему «публичных торгов», где граждане могут вносить на заинтересовавшие их проекты до 50 % налога на городские строения и собственность (IPTU, Tax on Urban Building and Property).

Превратившись в мирового лидера по количеству муниципалитетов, практикующих инициативные проекты, Бразилия стала лучшей практикой в данном направлении не только для органов местной власти Латинской Америки, но и для Европы, США, что привело в последующие 20 лет к распространению используемой в Бразилии терминологии.

Следует отметить, что в данных странах чаще всего используются термины «партисипаторная демократия» и «партисипаторное управление с участием населения», которые не закрепились в отечественных научных источниках ввиду очевидности некой тавтологии понятия, при признании прямого участия населения в распределении части бюджетных средств

---

<sup>345</sup> Цуркан, М.В. Влияние партисипаторного бюджетирования на возможности развития территорий / М.В. Цуркан // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 3. – С. 150–158.

безусловным новшеством, требующем изучения практики и формирования научного аппарата.

Субъекты публичного управления муниципального уровня обеспечивают финансирование 80 % от стоимости проекта, остальные 20 % предоставляет местное сообщество, инициировавшее участие проекта в механизме партисипаторного бюджетирования.

С 2003 года в городе Ишикава Японии 1 % собираемых налогов распределяется через механизм партисипаторного бюджетирования на реализацию проектов в некоммерческом секторе.

Механизм Youth Lead the Change был запущен в Бостоне в 2014 году и подразумевает участие в проектах молодежи в возрасте 12–25 лет. За пять лет из бюджета на капитальное строительство был выделен 1 млн долларов. Требования к каждому проекту: длительность не менее 5 лет, стоимость не менее 25 тыс. долларов<sup>346</sup>.

Безусловно, ключевое отличие механизмов отечественной практики – это не просто бюджетное финансирование, а финансирование в рамках межбюджетных трансферов (субсидий, дотаций), предоставляемых муниципалитету из регионального бюджета<sup>347</sup>.

В то же время развитие муниципалитета можно считать устойчивым, если территориальные, экономические, исторические и природно-ландшафтные ресурсы используются с учетом интересов не только органов власти, но и его жителей, которые могут являться владельцами

---

<sup>346</sup> Цуркан, М.В. Специфика финансирования проектов партисипаторного бюджетирования в международном контексте / М.В. Цуркан // Актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире: сборник научных трудов участников VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 04–06 июня 2019 года / Под редакцией И.В. Ильина. – М.: Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н.Д. Кондратьева, 2019. – С. 460–462.

<sup>347</sup> Цуркан, М.В. Участие местных органов власти и населения в финансировании инфраструктурных проектов / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 173–177.

недвижимости, предпринимателями<sup>348</sup>, то есть в условиях партисипации всех заинтересованных сторон, субъектов и объектов публичного управления.

И несмотря на то, что по своей сути дефиниции «партисипаторный», «партиципаторный» и «партисипативный» являются различными транскрипциями заимствованного термина «participatory» (от англ. дословно – участие), в российской практике определения приведенных категорий в контексте межсекторного взаимодействия в рамках системы публичного управления не всегда идентичны<sup>349</sup>.

Для разграничения упомянутых категорий был проведен анализ соответствующих определений, сформированных в теоретических и методологических источниках, который выявил многообразие существующих подходов, отраженных в работах Н.Д. Бублика, И.И. Лукиной, Р.А. Фазлутдинова, Д.В. Чувилина<sup>350</sup>, Н.В. Богатырь, В.В. Вагина<sup>351</sup>, С.А. Гридина<sup>352</sup>, Г.В. Курляндской, М.Ю. Нахрова, М.В. Сафоновой, А.А. Спиридонова, А.С. Суховой, Е.А. Тимохиной, Е.Г. Шапоска,

---

<sup>348</sup> Вяткина, Б.М. Принципы демократизации в управлении развитием города / Б.М. Вяткина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2014. – № 2 (7). – С. 67–75.

<sup>349</sup> Цуркан, М.В. Подходы к определению понятия «партисипаторное бюджетирование» / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 67–71.

<sup>350</sup> Бублик, Н.Д. Процедуры партисипаторного бюджетирования как основополагающего элемента концепции сбалансированных инициатив местных сообществ / Н.Д. Бублик, И.И. Лукина, Р.А. Фазлутдинов, Д.В. Чувилин // Вестник евразийской науки. – 2016. – № 4 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedury-partisipatornogo-byudzhetrovaniya-kak-osnovopolagayuschego-elementa-kontseptsii-sbalansirovannyh-initsiativ-mestnyh> (дата обращения: 01.07.2022).

<sup>351</sup> Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование: международный контекст российской версии / В.В. Вагин, Н.В. Гаврилова, Н.А. Шаповалова // Финансовый журнал. – 2015. – № 3 (25). – С. 117–122.

<sup>352</sup> Богатырь, Н.В. Проект Методических рекомендаций по реализации проектов партисипаторного и экстрабюджетирования / Н.В. Богатырь, В.В. Вагин, С.А. Гридин [и др.] // Сайт Открытого Правительства РФ. – URL: [//budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf](http://budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf). (дата обращения: 11.08.2022).

Л.А. Шилова, И.Е. Шульга<sup>353</sup>, Д. Санжиева, А.С. Моляковой, Н.С. Сергиенко<sup>354</sup>, Д.В. Мельцер<sup>355</sup>, Л.Н. Богданова, Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме<sup>356</sup>, К. Херцберга, Е.В. Матвеевой<sup>357</sup>, И.А. Соколова, Н.В. Гавриловой, Н.А. Шаповаловой<sup>358</sup> и др.

Стоит отметить, что термин «бюджетирование» во всех подходах, кроме определения понятия «экстрабюджетирование», следует понимать шире, чем функцию «планирование», а трактовать как понятие, наиболее близкое к дефиниции «управление», так как данные формы бюджетирования являются одной из моделей публичного управления. Обзор основных определений категорий «Инициативное бюджетирование», «Партиципаторное бюджетирование», «Партиципаторное бюджетирование», «Партиципаторное бюджетирование» и «Экстрабюджетирование» представлены в табл. 4.2<sup>359</sup>.

<sup>353</sup> Шульга, И. Программа поддержки местных инициатив в России: итоги реализации и факторы успеха / И. Шульга, А. Сухова, Г. Хачатрян. – М., 2015. – С. 4, 14–15.

<sup>354</sup> Сергиенко, Н.С. Партиципаторное бюджетирование: практика внедрения в России / Н.С. Сергиенко // Пути социально-экономического развития региона: финансовое обеспечение, перспективы и направления оптимизации. – М., 2015. – С. 210–215.

<sup>355</sup> Мельцер, Д.В. Партиципаторное бюджетирование как механизм прямого участия граждан в процессе обсуждения и принятия городского бюджета / Д.В. Мельцер // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 389–391.

<sup>356</sup> Аллегретти, Д. Партиципаторный бюджет: разнообразие форм и моделей / Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме, К. Херцберг // Муниципалитет: экономика и управление. – URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2013/02/01/> (дата обращения: 06.01.2022).

<sup>357</sup> Матвеева, Е.В. Возможности применения технологий партиципаторного управления при формировании и исполнении местных бюджетов в России (на примере городского округа Нижняя Салда) / Е.В. Матвеева // Муниципалитет: экономика и управление. – URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2013/02/4/> (дата обращения: 07.01.2022).

<sup>358</sup> Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование в России: лучшие практики и направления развития / В.В. Вагин, Н.В. Гаврилова, Н.А. Шаповалова // Финансовый журнал. – Июль-август 2015. – № 4 (26). – URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/4/statii/10.pdf> (дата обращения: 04.01.2022).

<sup>359</sup> Tsurkan, M.V. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M.V. Tsurkan, S.I. Sotskova, O.S. Aksinina, E.I. Sukhanova [et al.] // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – Т. 11. – № 15. – С. 7684–7702.

Таблица 4.2 – Определения категорий, отражающих возможность и степень участия населения в процессах публичного управления в рамках механизмов реализации проектного подхода с бюджетным финансированием

Категория	Автор (источник)	Определение
1	2	3
Инициативное бюджетирование (управление)	Вагин В.В.	Первый этап партисипаторного бюджетирования в России, под которым понимается совокупность разнообразных, основанных на гражданской инициативе практик по решению вопросов местного значения
	Соколов И.А.	Совокупность разнообразных, основанных на гражданской инициативе практик по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан в определении и выборе объектов расходования бюджетных средств, а также последующем контроле за реализацией отобранных проектов
	Вагин В.В., Гаврилова Н.В., Шаповалова Н.А.	Одна из версий широко известного во всем мире партисипаторного бюджетирования (participatory budgeting), реализованная в России; современный этап партисипаторного бюджетирования в России
Партисипаторное бюджетирование (управление)	Богатырь Н.В., Вагин В.В., Гридин С.А., Курляндская Г.В., Нахров М.Ю., Сафонова М.В., Спиридонов А.А., Сухова А.С., Тимохина Е.А., Шапоска Е.Г., Шилов Л.А., Шульга И.Е.	Распределение части бюджетных средств муниципалитета (муниципального образования, района, города) при помощи согласительной или бюджетной комиссии, состоящей из представителей администрации и жителей – авторов гражданских инициатив, выбранных по жребию или решению схода/собрания граждан
	Соколов И.А.	Практика, появившаяся в 1989 году в городе Порту-Алегри (Бразилия) как форма непосредственной демократии и предполагающая участие граждан в решениях о выборе приоритетов расходования бюджетных средств. Механизм предполагает распределение специально выделенной части городского бюджета или внешних привлеченных средств при участии комиссии, состоящей из граждан и представителей муниципалитета, по строго определенной процедуре

1	2	3
Партисипативное бюджетирование (управление)	Аллегретти Д., Рёке А., Сентоме И., Херцберг К., Матвеева Е.В.	Процесс разработки и утверждения местного бюджета с участием общественности, процесс создания и утверждения финансового плана совместного управления, осуществляемого гражданами и местными органами власти
	Богданов Л.Н.	Новый бюджетный механизм, в рамках которого определенная (первоначально незначительная) доля бюджета распределяется на основе прямого волеизъявления граждан
Партиципаторное бюджетирование (управление)	Мельцер Д.В.	Распределение части бюджета города при помощи комиссии, состоящей из горожан
	Сергиенко Н.С.	Процесс распределения части бюджетных средств при участии комиссии, состоящей из граждан и представителей муниципалитета
	Молякова А.С.	1. Призвано расширить рамки участия граждан/населения, муниципалитетов в процессе управления путем созыва специальных комиссий, которые занимаются распределением выделенных им средств; 2. Процесс распределения части бюджетных средств при участии комиссии, состоящей из граждан и представителей муниципалитета
	Дугар Санжиев	Практика привлечения местных сообществ к распределению от одного до десяти процентов муниципального бюджета
Экстрабюджетирование	Богатырь Н.В., Вагин В.В., Гридин С.А., Курляндская Г.В., Нахров М.Ю., Сафонова М.В., Спиридонов А.А., Сухова А.С., Тимохина Е.А., Шапоска Е.Г., Шилов Л.А., Шульга И.Е.	Выделение средств из региональных бюджетов на реализацию отобранных жителями проектов муниципального уровня. Как правило, предусматривает софинансирование проектов муниципалитетами, заинтересованными гражданами и юридическими лицами

*Источник:* составлено автором

С точки зрения автора и в контексте взаимосвязи элементов системы публичного управления, «партисипаторное бюджетирование» – это модель партисипаторного управления, которая реализуется через механизмы, в рамках которых инициируются проекты, предполагающие бюджетное финансирование и взаимодействие органов власти и населения в качестве акторов процессов.

Авторскую позицию определения горизонтальности взаимосвязи субъектов и объектов публичного управления в рамках межсекторных механизмов проектного подхода усиливают научные обоснования, представленные в работах Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме, К. Херцберг. В своем исследовании ученые предлагают описание шести различных моделей партисипаторного бюджетирования (управления). Модели в совокупности представляют собой концептуальную карту, позволяющую расположить и обозначить эмпирические события. В то же время авторы отмечают, что конкретные проекты партисипаторного бюджетирования склонны к гибридизации и колебанию между этими моделями<sup>360</sup>.

Анализ содержательных характеристик моделей позволил сделать вывод о том, что разработанные в субъектах Российской Федерации региональные механизмы реализации партисипативного бюджетирования наиболее близки к синергии двух из них: «Партисипативная модернизация» и «Развитие сообществ». Данная гибридизация предполагает разработку правил и процедур участия групп наиболее активного населения (объектов публичного управления), объединяемого общими потребностями, в процессах публичного управления.

На современном этапе данные о количестве субъектов Российской Федерации, реализующих публичное управление в рамках региональных механизмов партисипаторного бюджетирования, разнятся. Проведенный анализ показал, что соответствующие механизмы реализуются более чем в 69 субъектах Российской Федерации.

В большинстве субъектов Российской Федерации реализуются Программы поддержки местных инициатив (ППМИ) – первая ступень

---

<sup>360</sup> Аллегретти, Д. Партисипативный бюджет: разнообразие форм и моделей / Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме, К. Херцберг // Муниципалитет: экономика и управление. – URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2013/02/01/> (дата обращения: 01.08.2019).

партисипативного бюджетирования (управления). Данный механизм впервые был внедрен в Ставропольском крае еще в 2007 году<sup>361</sup>.

Пространственное распространение партисипаторных механизмов (программ) в Российской Федерации, которые реализуются через проекты<sup>362</sup>, представлено на рис. 4.1 в границах Российской Федерации на 1 октября 2022 года.

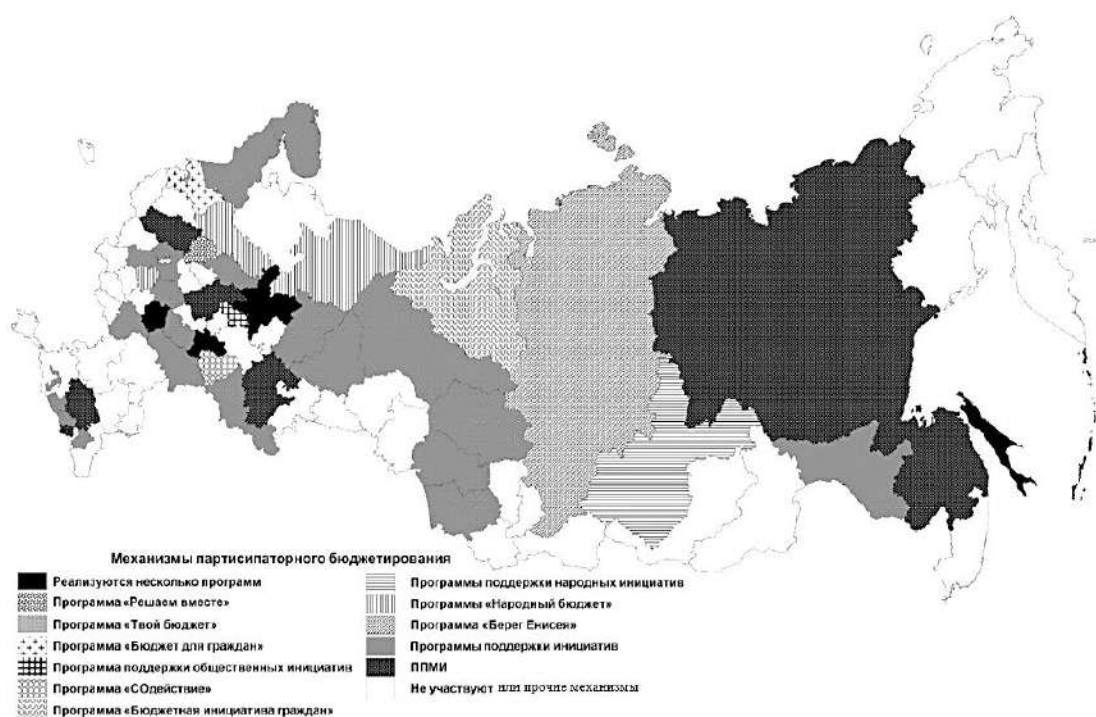


Рис. 4.1 – Механизмы партисипаторного управления, реализуемые в рамках различных программ проектного подхода на территории Российской Федерации

*Источник:* составлено автором на основе открытых данных субъектов публичного управления регионального и муниципального уровня с применением комплексного программного обеспечения бизнес-анализа «Power BI»

<sup>361</sup> Цуркан, М.В. Роль всемирного банка в реализации проектов в рамках программы поддержки местных инициатив, на примере Тверской области / М.В. Цуркан // Проблемы развития современной экономики: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 35–39.

<sup>362</sup> Цуркан, М.В. Региональная поддержка местных инициатив: разграничение понятий «программа» и «проект» / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 127–137.



Количественные показатели реализации ППМИ обусловлены прозрачностью проектов механизма для местных сообществ<sup>363</sup>, представители которых не просто предлагают проекты или участвуют в комиссиях по развитию территорий, а являются стейкхолдерами проектов на этапе планирования, реализации и контроля. Важную роль играет и система мотивации субъектов публичного управления муниципального уровня, реализуемая в регионах<sup>364</sup>.

Реализация в Тамбовской, Кировской и Сахалинской областях нескольких региональных механизмов следует рассматривать не как несовершенство каждого в отдельности, а как наличие в субъекте большего выбора при определении условий и возможностей выражения территориального интереса. Так, например, в Сахалинской области 3 программы: ППМИ, «Молодежный бюджет», «Развитие территорий». Региональный индикатор партисипаторного публичного управления в таких субъектах в случае расчета будет выше, чем в остальных<sup>365</sup>.

В рамках программы «Молодежный проект» реализуются интересы местных сообществ старшеклассников региона. В рамках регионального механизма «Развитие территорий» реализуются большие ресурсоемкие проекты (до 100 млн рублей), направленные на строительство или реконструкцию объектов социальной инфраструктуры городских округов. Активно развивается в регионах России новая форма партисипаторного

---

<sup>363</sup> Цуркан, М.В. Региональная специфика софинансирования проектов, реализуемых в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3 (42). – С. 279–283.

<sup>364</sup> Цуркан, М.В. Методы мотивации органов местного самоуправления и населения Тверской области для реализации энергоэффективных региональных инвестиционных проектов в контексте программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 308–311

<sup>365</sup> Цуркан, М.В. Анализ реализации проектов партисипаторного бюджетирования на основе статистических данных / М.В. Цуркан // Математика, статистика и информационные технологии в экономике, управлении и образовании: сборник трудов V Международной научно-практической конференции. – Тверь: Тверской государственный университет, 2016. – С. 215–220.

управления на уровне муниципальных образовательных учреждений – «Школьное инициативное бюджетирование».

В настоящее время существуют различные основания для классификации моделей механизмов партисипаторного управления, в рамках которых применяется проектный подход.

Согласно подходу, проанализированному М.А. Шевелевым, Е.М. Дроговым<sup>366</sup>, можно выделить следующие модели партисипативного бюджетирования: Порту Аллегри; Социальные Инвестиционные Фонды (Social investment Fund, далее – SIF); Проекты развития силами местных сообществ (Community Driven Development, далее – CDD), курируемые Всемирным банком, агентствами ООН и т.д.; Проекты местного развития под управлением сообществ (Community Led Local Development, далее – CLLD), курируемые агентствами Европейского Союза; смешанные практики, например «Проект сельского развития», реализуемый в Кирзизии и курируемый Всемирным банком; прочие смежные практики.

В соответствии с другим подходом, можно выделить модели: участие организованных интересов (participation of organized interests); демократия сближения» (proximity democracy); партиципаторная модернизация (consultation on public finances); публично-частное партнерство (public/private negotiating table); развитие сообщества (community funds); нео-корпоративизм<sup>367</sup>.

Согласно первому подходу, в Болгарии получен опыт реализации проектов, соответствующих моделям: SIF, CDD, CLDD.

---

<sup>366</sup> Основные виды практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации. – URL: <https://admmegion.ru/upload/iblock/b71/Praktiki-Initsiativnogo-byudzhetrovaniya.pdf> (дата обращения: 03.01.2022).

<sup>367</sup> Партиципаторное бюджетирование в России и Европе: опыт реализации прикладных проектов. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (дата обращения: 03.01.2020).

Подобный опыт получен также в Сербии, Словакии, Румынии, Украине, Армении, Грузии, Азербайджане, Молдове, Таджикистане, Узбекистане, Киргизии.

Обобщающими характеристиками проектов, реализуемых на основе данных моделей, являются следующие: проекты финансируются не только из национальных бюджетов, но и за счет средств международных финансовых институтов и агентств развития; проекты рассчитаны на несколько лет (около 4–5 лет) и часто длятся дольше; проекты реализуются не в одном муниципальном образовании, а сразу по всей стране или на достаточно большой ее территории; проекты часто предполагают местное софинансирование (муниципальный бюджет, население территории, бизнес-структуры); финансовые ресурсы распределяются между проектами на конкурсной основе, что особенно характерно для проектов, реализуемых на основе модели SIF, или распределяются между участниками проекта по объективным критериям, что чаще всего характеризует проекты модели CDD; основные критерии отбора связаны с активностью участия населения в проекте, что характеризует модель SIF.

В Болгарии получен опыт повышения уровня участия жителей в принятии управленческих решений публичными структурами. Позитивным примером является муниципалитет Бразов, где комиссия по образованию смогла ранжировать школы региона по объемам финансирования, а в городе Свиштов удалось добиться участия жителей в определении размеров инвестиций в проекты по благоустройству<sup>368</sup>.

Согласно второму подходу, данный опыт можно характеризовать как синергию моделей «публично-частное партнерство» и «развитие сообщества».

Следует отметить, что в контексте исследования под публично-частным партнерством понимаются не проекты, которые могут быть реализованы в

---

<sup>368</sup> Партиципаторное бюджетирование в России и Европе: опыт реализации прикладных проектов. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (дата обращения: 03.01.2022).

России в рамках 224-ФЗ, регламентирующего их реализацию, а модель, которая «развивается в рамках нео-либерального политического курса при значительной поддержке международных организаций, в первую очередь Всемирного банка»<sup>369</sup>.

«Экономическая политика неолиберализма заключается в отрицании протекционизма, который рассматривается как главная причина неэффективности экономики»<sup>370</sup>.

Данная модель ориентирована на экономический результат, прямое участие граждан сведено к минимуму, но бизнес-сообщество имеет возможности для оказания влияния на местную (локальную) бюджетную политику<sup>371</sup>.

Модель «развитие сообщества» подразумевает участие населения в распределении части бюджетных средств. «К сильным сторонам модели можно отнести влияние институтов гражданского общества и процедуры контроля расходования бюджетных средств. Недостатками модели является слабая вовлеченность отдельных граждан в политический процесс»<sup>372</sup>. То есть в проектах чаще всего участвуют отдельные местные сообщества, каждый житель территории самостоятельно не может повлиять на распределение бюджетных средств.

Согласно первому подходу, в России реализуется синергия моделей SIF, CDD, CLLD, а согласно второму подходу – модель «развитие сообществ».

Существуют принципиальные отличия проектов партисипативного бюджетирования, реализуемых в отечественной практике, с партисипативной практикой, реализованной в городе Свиштов Болгарии.

---

<sup>369</sup> Партиципаторное бюджетирование в России и Европе: опыт реализации прикладных проектов. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (дата обращения: 03.01.2022).

<sup>370</sup> Ирхин, Ю.В. Ценности и смыслы основных форм и модификаций либеральной идеологии / Ю.В. Ирхин // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 6. – С. 22–36.

<sup>371</sup> Партиципаторное бюджетирование в России и Европе: опыт реализации прикладных проектов. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (дата обращения: 03.01.2022).

<sup>372</sup> Там же.

Проекты, реализуемые в рамках партисипативных проектов в России, делятся не более 1 года, проекты заявляются на конкурсный отбор от различных местных сообществ.

Следует отметить, что хотя партисипативное бюджетирование в России появилось позже, чем в Болгарии, тем не менее механизм в стране получил большее распространение, появились различные его модификации, количество проектов ежегодно увеличивается<sup>373</sup>. В Болгарии полученный опыт остается единичным.

Классификация региональных механизмов партисипаторного бюджетирования может быть проведена по следующим основаниям (табл. 4.3): количество субъектов Российской Федерации, реализующих модель механизма; территория реализации проектов в рамках регионального механизма; сфера реализации территориального интереса в рамках регионального механизма.

Таблица 4.3 – Классификация региональных механизмов партисипаторного публичного управления в Российской Федерации

<b>Основание для классификации</b>	<b>Деление по основанию</b>
Количество субъектов Российской Федерации, реализующих механизм	Территория одного субъекта Российской Федерации
	Территория нескольких субъектов в границах одного федерального округа
	Территория нескольких субъектов в границах нескольких федеральных округов
Территория реализации проектов в рамках регионального механизма	Сельские поселения
	Сельские и городские поселения
	Городские и сельские поселения, городские округа
	Городские поселения и городские округа
	Все типы муниципальных образований

<sup>373</sup> Цуркан, М.В. Анализ региональных практик инициативного бюджетирования / М.В. Цуркан // Научно-исследовательский финансовый институт. – Финансовый журнал. – 2017. – № 3 (37). – С. 119–132.

Сфера реализации интересов населения	Вопросы местного значения муниципального образования (ст. 14, 15 или 16 Федерального закона № 131-ФЗ)
	Водопроводные сети, уличное освещение, ремонт многоквартирных домов, благоустройство территорий, учреждения культуры, опиловка деревьев
	Строительство, реконструкция, ремонт общественных объектов; благоустройство мест массового отдыха населения

*Источник:* составлено автором

В настоящее время в Российской Федерации происходит институциональная трансформация осуществления местного самоуправления в рамках включения данного уровня власти в систему публичного управления.

С июля 2020 года «формируются институциональные условия для реализации нового этапа участия населения в распределении части бюджетных средств муниципальных образований для успешного перехода, на который необходимо устранение финансовых и правовых ограничений на местном уровне»<sup>374</sup>.

Настоящий этап, который автором ранее был назван как «этап формирования институциональных условий»<sup>375</sup>, подразумевает, что инициативные проекты станут обязательным инструментом реализации публичного управления на муниципальном уровне на всей территории Российской Федерации, а не только в тех субъектах и муниципалитетах,

<sup>374</sup> Цуркан, М.В. Реализация инициативных проектов на территории Российской Федерации в контексте институциональной трансформации / М.В. Цуркан // Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Владимир: Транзит-Икс, 2021. – С. 109–112.

<sup>375</sup> Цуркан, М.В. Перспективы реализации инициативных проектов / М.В. Цуркан, Ю.В. Вертакова // Финансовые и правовые аспекты социально ориентированного инвестирования: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2021. – С. 94–101.

которые самостоятельно определили потребность в прямом участии граждан в процессах реализации полномочий субъектов управления.

Впервые нормативные понятия «инициативный проект», «инициативная группа» на федеральном уровне были закреплены в Федеральном законе от 20 июля 2020 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"»<sup>376</sup>.

В проекте базового закона № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», внесенного на рассмотрение в Государственную Думу 16 декабря 2021 года<sup>377</sup>, определения данных понятий в целом сопоставимы, однако можно выделить отличие: в определении понятия «инициативный проект» формулировка «вопросы местного значения» заменена на «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности», что объясняется упразднением первой.

Содержательная характеристика понятий «вопросы местного значения»<sup>378</sup> и «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности» не идентичны.

В случае принятия законопроекта в редакции разработчиков вопросы непосредственного обеспечения будут устанавливаться для всех предлагаемых видов муниципальных образований: городской округ; муниципальный округ; внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование), города федерального значения.

---

<sup>376</sup> Федеральный закон от 20.07.2020 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"» (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357767/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357767/) (дата обращения: 23.01.2022).

<sup>377</sup> Законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 23.01.2022).

<sup>378</sup> Цуркан, М.В. Нормативно-правовое регулирование реализации механизмов партисипаторного бюджетирования / М.В. Цуркан // Журнал юридических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 3. – С. 44–49.

Укрупнение муниципальных образований является тенденцией для большинства субъектов Российской Федерации уже более 5 лет<sup>379</sup>.

В соответствии с законопроектом перечень полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения внутригородских муниципальных образований, источники доходов местных бюджетов определяются законами субъектов Российской Федерации – городов федерального значения, исходя из необходимости сохранения единства городского хозяйства.

Предложенное устранение двухуровневой системы муниципальных образований сельских территорий приведет к большему единообразию реализуемых муниципальных механизмов инициативных проектов, так как специфика их осуществления устанавливается локальными нормативными актами.

При этом принципиальных отличий в механизме реализации инициативных проектов на территории муниципальных образований в рамках действующего и возможного правового поля при проведении сравнительного анализа документов автором выявлено не было. Отметим, что институциональные требования к реализации инициативных проектов более структурированы в законопроекте.

Инициативные проекты остаются формой участия населения в осуществлении местного самоуправления при их значительном сокращении в рамках нового законопроекта. Помимо инициативных проектов к рассматриваемым формам относят: опрос; публичные слушания, общественные обсуждения; собрание граждан; институт старост сельского населенного пункта.

---

<sup>379</sup> Цуркан, М.В. Доклад о состоянии местного самоуправления в Тверской области / М.В. Цуркан // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации: Изменение баланса интересов государственной власти и местного самоуправления; под ред. Е.С. Шугриной. – М.: Изд-во «Проспект», 2017. – С. 172–197.



Согласно действующему<sup>380</sup> и возможному<sup>381</sup> правовому полю инициативный проект – это совокупность мероприятий, имеющих приоритетное значение для жителей муниципального образования или его части, по решению вопросов местного значения (вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения) или иных вопросов, право решения которых предоставлено органам местного самоуправления, внесенный инициативной группой в местную администрацию<sup>382</sup>.

С позиции терминологии исследования и определения понятий «публичное управление», «проект», инициативный проект – это совокупность мероприятий, реализуемых в рамках ресурсных ограничений, для получения продукта проекта, определенного объектом управления – населением, которое в рамках осуществления технологии выступает актором взаимодействия в рамках различных моделей, определенных механизмом партисипаторного бюджетирования.

Для систематизации моделей инициативных проектов в отечественной практике публичного управления может быть использована концепция, отражающая субъектность участия структур публичного управления, а также подход, применяемый для обозначения моделей организации коммерческой деятельности<sup>383</sup>.

---

<sup>380</sup> Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 24.01.2022).

<sup>381</sup> Законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 24.01.2022).

<sup>382</sup> Цуркан, М.В. Реализации инициативных проектов на территории Российской Федерации в контексте институциональной трансформации / М.В. Цуркан // Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Владимир, 10–11 ноября 2021 года. – Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2021. – С. 109–112.

<sup>383</sup> Цуркан, М.В. Модели финансирования проектов партисипативного бюджетирования / М.В. Цуркан // Вестник Университета Российской академии образования. – 2018. – № 4. – С. 52–57.

К данным моделям, которые многие авторы также идентифицируют как модели организации электронной коммерции, относятся следующие: бизнес-бизнес, или компания-компания (Business-to-business, или B2B); бизнес-потребитель, или компания-потребитель (Business-to-Consumer, или B2C); бизнес-администрация (Business-to-Administration, или B2A); потребитель-администрация (Consumer-to-Administration, или C2A)<sup>384</sup>.

Данные модели в настоящее время можно рассматривать в качестве базовых, имеющих множество интерпретаций<sup>385</sup>.

Разработка авторских моделей требует выявления субъектов контроля в рамках проектов, реализуемых различными механизмов, представленных в табл. 4.4.

Таблица 4.4 – Субъекты контроля реализации и источники финансирования инициативных проектов в рамках механизмов партисипаторного бюджетирования

<b>Примеры партисипаторных механизмов реализации проектов в публичном управлении</b>	<b>Субъекты контроля реализации проектов</b>	<b>Обязательные источники финансирования проектов</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Программа «Твой бюджет»	Субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет
Программа поддержки общественных инициатив	Субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет; муниципальный бюджет; население муниципального образования

<sup>384</sup> Цуркан, М.В. Анализ развития каналов C2A коммуникаций в цифровой экономике Российской Федерации / Ю.А. Татаровский, М.В. Цуркан // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2018. – № 12 (170). – С. 32–40

<sup>385</sup> Tsurkan, M.V. Analysis of C2a Communications in The Digital Economy / Yu.A. Tatarovsky, M.V. Tsurkan // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 57. – P. 529–539.

1	2	3
Программа «Молодежный бюджет»	Субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет
Программа «Развитие территорий»	Субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет; муниципальный бюджет
Программа «Содействие»	Субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет; юридические лица; население региона
Программа «Бюджетная инициатива граждан»	Субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения	1) Муниципальный бюджет; население муниципального образования; 2) муниципальный бюджет; юридические лица
«Программа поддержки народных инициатив»	Субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет; муниципальный бюджет
Программа «Берег Енисея»	Субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения	Региональный бюджет; муниципальный бюджет; население муниципального образования
Программа поддержки местных инициатив	Субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения <sup>386</sup>	Региональный бюджет; муниципальный бюджет; население муниципального образования

Источник: составлено автором

<sup>386</sup> Цуркан, М.В. Взаимодействие органов государственной власти субъекта РФ и исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления при поддержке местных инициатив в регионах РФ / М.В. Цуркан // Социально-гуманитарный вестник Юга России. – 2014. – № 2 (45). – С. 101–107.

Учитывая выявленные субъекты контроля реализации проектов, источники финансирования действующих программ и актуальное законодательство в сфере организации публичного управления на муниципальном уровне, могут быть предложены модели реализации исследуемых проектов:

1. 1RA – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения, и финансируемые из регионального бюджета.

2. 1MA – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и финансируемые из муниципального бюджета.

3. MA2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые из муниципального бюджета и средств населения – пользователей результатов проекта.

4. MA2B – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые из муниципального бюджета и средств юридических лиц.

5. RA2MA – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального и муниципального бюджетов.

6. RA2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального бюджета и средств населения – пользователей результатов проектов.

7. Ra2B – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня,

инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального бюджета и средств юридических лиц.

8. MA2B2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств муниципального бюджета, юридических лиц, средств населения – пользователей результатов проектов.

9. RA2B2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального бюджета, юридических лиц, средств населения – пользователей результатов проектов.

10. RA2MA2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального, муниципального бюджетов и населения – пользователей результатов проектов.

11. RA2MA2B – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального, муниципального бюджетов и юридических лиц.

12. RA2MA2B2C – проекты, функцию «контроль» в реализации которых осуществляет субъект публичного управления регионального уровня, субъект публичного управления муниципального уровня, инициативная группа населения, и софинансируемые за счет средств регионального, муниципального бюджетов, юридических лиц и средств населения – пользователей результатов проектов<sup>387</sup>.

---

<sup>387</sup> Цуркан, М.В. Подходы к оценке результативности партисипативных проектов / М.В. Цуркан // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 232–249.

Следует отметить, что модели без финансирования или софинансирования из муниципального бюджета могут быть применены только для проектов, в рамках которых строится или реконструируется объект региональной собственности<sup>388</sup>.

Для проектов ППМИ основной моделью является RA2MA2C, однако в некоторых регионах встречается ее интерпретация RA2MA2C+B, где к необязательным участникам проектов относятся юридических лица или прочие<sup>389</sup>.

В Мурманской области проекты ППМИ реализуются в рамках модели RA2MA2B2C. Так, например, для городских округов установлены следующие нормативы обязательного софинансирования: региональный бюджет  $\leq 72$  %, вклад граждан  $\geq 8$  %, местный бюджет  $\geq 10$  %, средства спонсоров  $\geq 10$  %.

Алгоритм применения модели RA2MA2C включает следующие обязательные элементы:

- определение объекта и концепции проекта жителями муниципального образования, на территории которого планируется его реализация;
- конкурсная процедура;
- подписание соглашения о предоставлении и использовании субсидий из бюджета регионального бюджета муниципального образования;
- заключение муниципальных контрактов;
- софинансирование жителями муниципального образования, на территории которого реализуется проект;
- прием и оплата работ по проекту при обязательном контроле со стороны жителей.

Таким образом, модели партисипации в данном случае определяются механизмами, в рамках которых реализуются инициативные проекты через соответствующую технологию.

---

<sup>388</sup> Цуркан, М.В. Решение инфраструктурных проблем территорий в условиях оптимизации бюджетных расходов / М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов VIII Международной научно-практической конференции. – Тверь: Тверской государственный университет, 2016. – С. 71–75.

<sup>389</sup> Цуркан, М.В. Взаимодействие государственной власти субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления и бизнес-структур при реализации региональных инвестиционных проектов / М.В. Цуркан // ИнноЦентр. – 2014. – № 2 (3). – С. 67–82.

Взаимосвязь отмеченных понятий можно представить в виде схемы, представленной на рис. 4.2.

Проведенный анализ позволил сделать выводы, основные из которых можно выразить следующим образом: в рамках реализации партисипаторного публичного управления категории «инициативный проект», «партисипативное бюджетирование», «инициативное бюджетирование», «партисипаторное бюджетирование», «партиципаторное бюджетирование» следует рассматривать как взаимосвязанные, но не тождественные.



Рис. 4.2 – Понятийное пространство категорий межсекторного взаимодействия с участием субъектов публичного управления и населения в рамках проектного подхода

*Источник:* составлено автором

Для систематизации моделей инициативных проектов, которые определяются программой партисипаторного бюджетирования, использована концепция, отражающая субъектность участия структур публичного управления в проектном подходе, а также метод, применяемый для обозначения моделей организации коммерческой деятельности.

Сформированные 12 моделей инициативных проектов отражают субъектность реализации функции управления в реализации технологии, которая не совпадает с субъектностью источников финансирования создания объекта (получения продукта), приоритетного с позиции населения.

#### **4.2. Жизненный цикл инициативных проектов межсекторного взаимодействия**

Понятие «жизненный цикл», или «проектный цикл», чаще используется в теории и практике корпоративного управления, в частности в контексте риск-менеджмента. При этом универсального подхода к систематизации элементов жизненного цикла не существует, каждая бизнес-структура определяет для себя самостоятельно количество этапов жизненного цикла, что зависит от специфики, сложности, области реализации проекта, стиля управления и наличия опыта работы команды проекта<sup>390</sup>.

При разделении процесса реализации проекта на определенные временные отрезки (стадии, фазы, этапы) необходимо учитывать критерии, основные из которых, согласно подходам И.И. Мазура<sup>391</sup>, Р. Арчибальда<sup>392</sup>, С.А. Мишина<sup>393</sup>, можно характеризовать следующим образом:

– каждая фаза и этап проекта имеют точки начала и завершения, каждая точка является «вехой» проекта, которую можно также назвать «ключевая точка»;

---

<sup>390</sup> Цуркан, М.В. Жизненный цикл партисипаторных проектов в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Государственная региональная политика в сфере местного самоуправления: сборник научных трудов межрегиональной научно-практической конференции. – Н. Новгород, 2021. – С. 189–193.

<sup>391</sup> Управление проектами: справочное пособие / под редакцией И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.

<sup>392</sup> Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд; пер. с англ. Е.В. Мамонтова; под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2010. – 464 с.

<sup>393</sup> Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А. Мишин. – М.: АСТ, 2006. – 428 с.



- результатом каждой фазы является создание промежуточного результата (продукта);
- ключевая точка одной фазы или этапа проекта является завершением и началом одновременно;
- по завершении каждой фазы или этапа проекта «наступают моменты принятия ключевых решений, оцениваются возможные направления развития проекта, проводится анализ состояния всего проекта, на основании чего принимается решение о переходе к следующей фазе, закрытии проекта или повторном выполнении работ предыдущей фазы»<sup>394</sup>.

Использование концепции жизненного цикла обосновано и для систематизации представлений о проектах с участием органов государственной или муниципальной власти.

Укрупненно жизненный цикл инициативных проектов в рамках действующих и возможных институциональных условий включает в себя следующие этапы: проектная идея, обсуждение проектной идеи, разработка проектной идеи – планирование проекта, инициирование рассмотрения проектной идеи через внесение на рассмотрение в местную администрацию, информационная кампания, рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей, принятие решения по проекту, создание продукта проекта, подведение итога<sup>395</sup>.

Этап «проектная идея» может быть охарактеризован как элемент жизненного цикла инициативного проекта, на котором формируется одна или несколько проектных идей у представителя или представителей местного сообщества – объектов публичного управления, которые в рамках рассматриваемого жизненного цикла являются акторами процесса.

---

<sup>394</sup> Глаголев, С.Н. Жизненный цикл проекта и его структуризация: определение начальной стадии проекта развития горнорудного предприятия / С.Н. Глаголев, В.А. Тарадай, К.И. Логачев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1 (41). – С. 142–146.

<sup>395</sup> Цуркан, М.В. Этапы реализации региональных инвестиционных проектов в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3 (42). – С. 177–181.

Этап «обсуждение проектной идеи» подразумевает ее рассмотрение на сходе, собрании или конференции жителей муниципального образования – территории реализации потенциального проекта; проведение онлайн-опросов. Выбор приоритетной проектной идеи из нескольких, утверждение ключевых характеристик продукта проекта.

Этап «разработка проектной идеи – планирование проекта» предполагает, что наиболее активным местным сообществом или автором проектной идеи будет разработана основная плановая документация.

Плановая документация инициативного проекта должна отражать составляющие, представленные на рис. 4.3.



Рис. 4.3 – Обязательные элементы плана реализации инициативного проекта

*Источник:* составлено автором

Анализ плановой документации и степени участия населения в реализации рассматриваемого межсекторного взаимодействия позволяет сделать вывод, что инициатор проекта должен обладать всеми персональными

и управленческими компетенциями, представленными в параграфе 2.3 данного исследования, и прикладными (проектными) компетенциями, индикаторы которых раскрыты в табл. 4.5.

Таблица 4.5 – Прикладные компетенции участников инициативной группы межсекторного взаимодействия

Прикладные компетенции	Индикатор компетенции
Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта ПК <sub>1</sub>	Знание и умение применять информационно-коммуникационные техники и методики, позволяющие реализовывать межсистемные, межфункциональные, межличностные и прочие взаимодействия (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>2</sub> )
	Знание и умение экспертных техник и методик, позволяющих поддерживать неформализуемые процессы сбора и обработки информации (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>3</sub> )
Управление выгодами проекта ПК <sub>2</sub>	Знание и умение визуальных техник и методов – инструментария графической визуализации информации (ПК <sub>2</sub> УВ <sub>2</sub> )
	Знание и умение планировать достижения показателей на период после завершения проекта (ПП <sub>6,4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Знание и умение оценки успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа завершения проекта и на период после его завершения (ПП <sub>5,5</sub> Э <sub>2</sub> )
Управление содержанием проекта ПК <sub>3</sub>	Знание и умение генерации инициатив и проектных идей с указанием результатов генерации (ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>1</sub> )
	Знание и умение определения формы реализации предложения как проекта или программы (ПП <sub>1,6</sub> Э <sub>1</sub> )
	Знание и умение определять создаваемые результаты, выполняемые мероприятия, границы проекта и обеспечить действия по контролю содержания и передачи результатов заказчику (ПК <sub>3</sub> УС <sub>1</sub> )
	Знание и умение определять механизм реализации предложения как проекта или программы субъекта публичного управления в рамках межсекторного взаимодействия (ПК <sub>3</sub> УС <sub>2</sub> )
Управление сроками проекта ПК <sub>4</sub>	Знание и умение планировать достижение результатов, выгод, определять длительность и сроки реализации мероприятий проекта, а также допущения, которые влияют на сроки планирования (ПК <sub>4</sub> УС <sub>1</sub> )
Управление финансами проекта ПК <sub>5</sub>	Знание и умение проводить оценку экономической эффективности проекта, определять затраты и формировать бюджет проекта, источники его финансирования (ПК <sub>5</sub> УФ <sub>1</sub> )
Планирование и контроль проекта ПК <sub>6</sub>	Знание и умение формировать планы проекта, организовывать и проводить мониторинг и контроль реализации проекта, управлять отклонениями в проекте (ПК <sub>6</sub> ПК <sub>1</sub> )

Управление изменениями в проекте ПК <sub>7</sub>	Знание и умение применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменения в проекте (ПК <sub>7</sub> УИ <sub>1</sub> )
Управление ресурсами проекта ПК <sub>9</sub>	Знание и умение определять потребности проекта в ресурсах, обеспечивать и управлять человеческими и материальными ресурсами проекта (ПК <sub>9</sub> УР <sub>1</sub> )
Управление качеством проекта ПК <sub>11</sub>	Знание и умение обеспечивать и подтверждать соответствие требованиям проекту, включая требования к результатам проекта (ПК <sub>11</sub> УКП <sub>1</sub> )
Управление закупками и поставками проекта ПК <sub>12</sub>	Знания и умение анализировать закупки и конкурсные процедуры при завершении проекта (ПП <sub>6.14</sub> Э <sub>2</sub> )

Источник: составлено автором

Этап «инициирование рассмотрения проектной идеи через внесение на рассмотрение в местную администрацию» подразумевает, что инициатором проекта предоставляется разработанная плановая документация по проекту, а также приложения, подтверждающие поддержку проекта жителями муниципального образования.

Под инициатором проекта понимается «инициативная группа численностью не менее десяти граждан, достигших шестнадцатилетнего возраста и проживающих на территории соответствующего муниципального образования, органы территориального общественного самоуправления, староста сельского населенного пункта, иные лица, осуществляющие деятельность на территории муниципального образования, если это закреплено в принятых органами местного самоуправления нормативных актах»<sup>396</sup>.

В рамках этапа «информационная кампания» для соблюдения принципа публичного управления «транспарентность» информация о проекте подлежит опубликованию (обнародованию) и размещению в информационно-телекоммуникационной сети в течение трех рабочих дней.

<sup>396</sup> Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 25.01.2022).

Этап «рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей» подразумевает анализ поданной инициатором проекта плановой документации на соответствие формальным признакам, например, проблема не может быть решена субъектами публичного управления муниципального уровня в рамках актуального правового поля.

В рамках этапов жизненного цикла целесообразно использование информационной системы инициирования и конкурсного отбора рассматриваемых проектов<sup>397</sup>.

Конкурсный отбор проектных идей должен быть реализован в рамках методологии и критериев отбора, требующих научного обоснования (параграф 4.3 диссертационного исследования).

В рамках этапа «принятие решения по проекту» субъекты публичного управления муниципального уровня публикуют информацию в открытых источниках о поддержке или отказе в поддержке проекта.

Проект может быть не поддержан в следующих случаях:

- если есть возможность решения описанной в инициативном проекте проблемы более эффективным способом;
- инициативный проект не прошел конкурсный отбор;
- реализация инициативного проекта невозможна ввиду отсутствия у субъектов публичного управления муниципального уровня необходимых полномочий и прав;
- в местном бюджете отсутствуют средства в объеме, необходимом для реализации инициативного проекта<sup>398</sup>.

Этап «создание продукта проекта» включает в себя выполнение работ подрядчиком под контролем инициатора проекта.

---

<sup>397</sup> Tsurkan, Marina. Информационная система инициирования и конкурсного отбора партисипативных проектов / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili // Социально-экономически анализи. – 2020. – № 1. – С. 59–65.

<sup>398</sup> Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 25.01.2022).

Существуют различные модели жизненного цикла проекта. К основным по сфере реализации проекта относятся: жизненный цикл традиционного инвестиционного проекта, цикл Всемирного банка, жизненный цикл системы (продукта), рыночный жизненный цикл, операционный жизненный цикл, U-модель жизненного цикла.

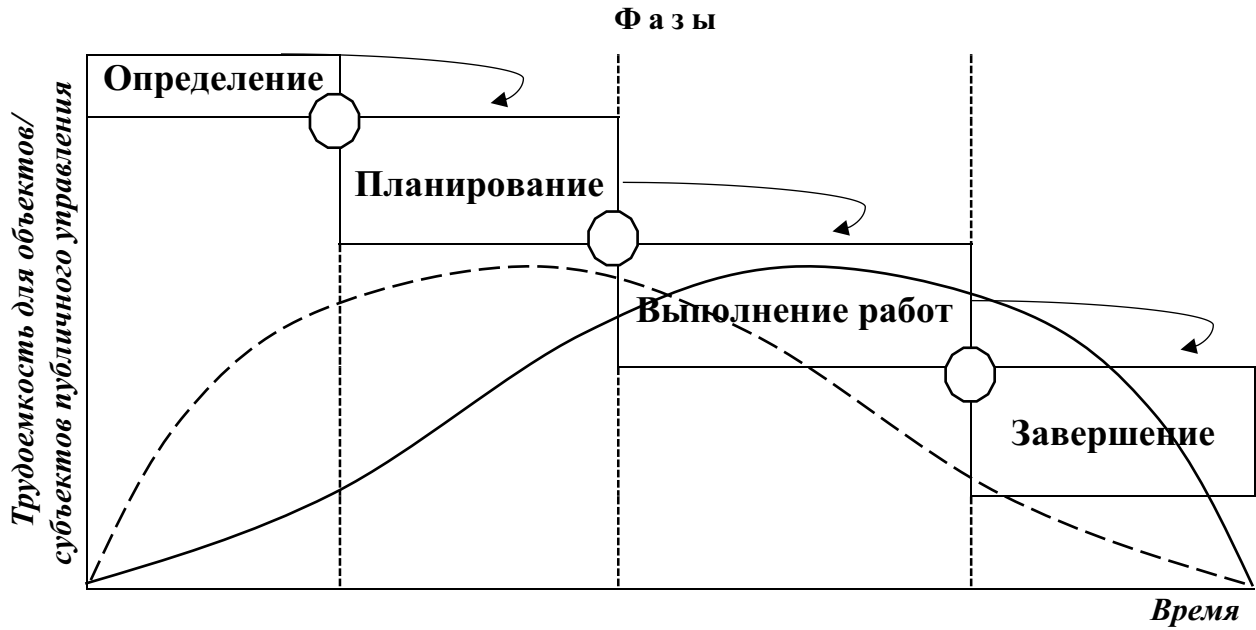
Кроме того, в зависимости от очередности и взаимосвязи этапов и фаз, выделяют каскадные, возвратные каскадные, итерационные и инкрементные модели жизненного цикла.

Вне зависимости от классификации по основанию они отличаются набором включаемых фаз, при минимальном их количестве не менее двух, и основных доминант, отражаемых в рамках визуальных представлений. Выделяют двухфазные модели, отражающие только фазу разработки и реализации, трехфазные, четырехфазные и пятифазные. «Например, проект разработки нового программного обеспечения может состоять из пяти фаз: постановка задачи (определение сути работ), проектирование, кодирование (программирование), интеграция или тестирование и эксплуатация»<sup>399</sup>.

Жизненный цикл инициативного проекта, построенный на основе модели «жизненный цикл традиционного инвестиционного проекта», реализуемого в рамках каскадной очередности этапов и четырехфазного подхода, представлен на рис. 4.4.

---

<sup>399</sup> Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – М: Издательство Юрайт, 2015. – С. 20.



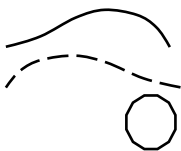
**Э т а п ы**

✓ проектная идея  
 ✓ обсуждение проектной идеи

✓ разработка проектной идеи – планирование проекта

✓ инициирование рассмотрения проектной идеи через внесение на рассмотрение в местную администрацию  
 ✓ информационная кампания  
 ✓ рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей  
 ✓ принятие решения по проекту  
 ✓ Создание продукта проекта

✓ Подведение итогов



— трудоемкость субъектов публичного управления

- - - трудоемкость объектов публичного управления

○ Веха фазы инициативного проекта

Рис. 4.4 – Жизненный цикл инициативного проекта

Источник: составлено автором

Вехой фазы «определение» является протокол, в котором отражен приоритетный продукт проекта с позиции населения – акторов инициативного проекта. Веха фазы «планирование» – сформированная заявка проекта. Веха фазы «выполнение работ» – созданный продукт проекта, введенный в эксплуатацию. Веха фазы «завершение» вариативна, это может быть: составленный акт выполненных работ, освещение результатов проекта в

средствах массовой информации, собрание пользователей продукта проекта и т. д.

Таким образом, под жизненным циклом рассматриваемых проектов предлагается понимать логически-временную структуру участия в проекте субъектов и объектов публичного управления в рамках предметно-управленческой области этапов развития инициативы, сгруппированных в контексте четырехфазного подхода процессной модели.

### **4.3. Методология оценки инициативных проектов субъектами публичного управления**

Достижение социальных и экономических эффектов в приоритетных направлениях государственной политики через национальные, федеральные и региональные проекты, механизмы межсекторного взаимодействия требует разработки методик оценки соответствующей эффективности и результативности.

В рамках реализации первого этапа данной задачи целесообразно обоснование теоретических основ разработки, прежде всего разграничение понятий «результативность» и «эффективность»<sup>400</sup>.

В толковых словарях исследуемые понятия трактуются следующим образом:

«Результативность – мера эффективности, характеризующаяся достижением результата/цели деятельности или степенью приближения к ней»<sup>401</sup>.

«Эффективность – достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов»<sup>402</sup>.

---

<sup>400</sup> Tsurkan, M. Participatory projects effectiveness / M. Tsurkan // *Espacios*. – 2019. – Т. 40. – № 11. – С. 1–9.

<sup>401</sup> Словарь бизнес-терминов // Академик. 2000–2017. – URL: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/business/> (дата обращения: 26.12.2021).



При этом допустимы дисциплинарные вариации, при которых понятия «результативность» и «эффективность» трактуются в зависимости от области применения. Так, например, в философии: «Результативность – это умение правильно делать намеченное. Эффективность – умение правильно наметить, что делать»<sup>403</sup>.

В научной литературе экономической направленности представлены различные подходы к разграничению экономических категорий «эффективность» и «результативность» на основе анализа их содержательной характеристики<sup>404</sup>.

В частности, обзор различных трактовок приведенных категорий широко представлен в публикациях А.Ю. Демидова. Проведенный автором анализ трактовок А.В. Бачурина, Г.В. Атаманчука, Ф.И. Шахмалова, А. Ниилии, Л.П. Куракова, В.Л. Куракова позволил сделать вывод, что «несмотря на различия в формулировках, сутью эффективности является отношение стоимости затрат на обеспечение деятельности к стоимости результатов данной деятельности»<sup>405</sup>.

Понятие «результативность», с учетом трактовок В.М. Краснова<sup>406</sup>, А.Н. Азрилияна<sup>407</sup>, автор понимает как «степень достижения запланированных

<sup>402</sup> Блэк, Д. Экономика: толковый словарь / Джон Блэк. М.: ИНФРА-М, Изд-во «Весь Мир», 2000. – URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954) (дата обращения: 26.12.2019).

<sup>403</sup> Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

<sup>404</sup> Цуркан, М.В. Разграничение понятий «результативность» и «эффективность» в контексте реализации проектного подхода в публичном управлении / М.В. Цуркан, В.В. Викторенков. – Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 3–8.

<sup>405</sup> Демидов, А.Ю. Эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти / А.Ю. Демидов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – №15 (48). – С. 45–51.

<sup>406</sup> Краснов, А.Н. Эффективность как фундаментальная экономическая категория: электронный ресурс. / А.Н. Краснов. – URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1865> (дата обращения: 28.12.2019).

<sup>407</sup> Большой экономический словарь / под ред А.Н. Азрилияна. 5-е изд. доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 469 с.

результатов»<sup>408</sup>. При этом результаты могут быть экономическими, в частности их анализ для проектов портово-логистического, перерабатывающего и воспроизводственного кластеров Камчатского края на 2009–2025 годы реализовал С.В. Древинг<sup>409</sup>.

Данные результаты должны отражать достижение целей, которые могут быть поставлены либо от проблем, либо от заданий (вид целеполагания, предусматривающий частичное или полное директивное установление целей (задач, исходя из приоритетов государственной политики)<sup>410</sup>.

При этом А.Е. Суглобов и Д.М. Манышин рассматривают результативность как одну из составляющих экономической эффективности наряду с такими элементами, как экономность и продуктивность. Выделяя также в качестве отдельной составляющей исследуемой эффективности социальную эффективность.

Понимая под результативностью трактовку, синонимичную с определением понятия в работах В.М. Краснова, А.Н. Азрилияна, авторы определяют экономичность как достижение результатов с использованием наименьшего объема ресурсов. Продуктивность – максимальное соотношение между результатами использования бюджетных средств и затраченными ресурсами<sup>411</sup>.

М.Н. Гусева, А.В. Гусева, систематизируя методы количественной оценки эффективности системы управления корпоративного уровня, отмечают,

---

<sup>408</sup> Демидов, А.Ю. Эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти / А.Ю. Демидов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – № 15 (48). – С. 45–51.

<sup>409</sup> Древинг, С.Р. Оценка экономических результатов вложения средств в инвестиционные проекты портово-логистического, перерабатывающего и воспроизводственного кластеров Камчатского края (на 2009–2025 гг.) // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2009. – № 10. – С. 65–71.

<sup>410</sup> Черников, О.С. Целеполагание как важнейший инструмент повышения эффективности бюджетных расходов на примере Тверской области / О.С. Черников // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 98–104.

<sup>411</sup> Суглобов А.Е. Оценка эффективности межбюджетных отношений на региональном уровне / А.Е. Суглобов, Д.М. Манышин // Вестник экономической безопасности. – 2015. – № 2. – С. 99–108.

что «использование предлагаемого авторами алгоритма оценки является необходимым условием повышения уровня эффективности системы управления проектом»<sup>412</sup>, то есть выделяют взаимосвязь между эффективностью управления в любом субъекте и эффективностью реализуемых его сотрудниками проектов.

Н.Н. Ползунова, И.С. Ползунова, Г.А. Тунчик выявили взаимосвязь эффективности команды проекта на показатели эффективности самого проекта<sup>413</sup>.

В.В. Беспалов выделяет следующие виды эффективности реструктуризации системы публичного управления: «функциональная эффективность; экономическая эффективность; текущая (результативная) эффективность; модернизационная эффективность»<sup>414</sup>. Автор отмечает необходимость двунаправленной оценки эффективности. Различные аспекты государственного управления деятельностью общества по критериям эффективности и качества раскрыты в работе Ю.Н. Арсеньевой, В.С. Горбунова, Т.И. Разумовской, Е.А. Разумовской, М. Бэтмен<sup>415</sup>.

«В качестве критериев эффективности публичного управления муниципальным образованием в контексте использования межбюджетных трансфертов муниципальным районам из регионального бюджета могут быть использованы показатели автономии, оценки межбюджетных трансфертов с точки зрения финансового выравнивания, с точки зрения адекватности

---

<sup>412</sup> Гусева, М.Н. Оценка эффективности управления проектом / М.Н. Гусева, А.В. Гусева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1 (46). – С. 446–449.

<sup>413</sup> Ползунова, Н.Н. Исследование влияния эффективности команды проекта на показатели эффективности инновационных проектов / Н.Н. Ползунова, И. С. Ползунов, Г.А. Тунчик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 4. – № 5. – С. 47–54.

<sup>414</sup> Беспалов, В.В. Виды эффективности реструктуризации региональной системы управления, критерии выбора показателей и специфика их расчета / В.В. Беспалов // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014. – № 7-8. – С. 256–262.

<sup>415</sup> Специфика государственного управления в экономической и образовательной деятельности / Ю.Н. Арсеньев, В.С. Горбунов, Т.И. Разумовская [и др.] // Государственное управление, государственная деятельность и административное право: подходы, методы, средства: материалы Международной научно-практической конференции, Москва-Тула, 26–27 апреля 2018 года. – Тула: Тульский государственный университет, 2018. – 353 с.

бюджетных ресурсов для решения вопросов местного значения, а также с учетом коэффициента, отражающего финансирование переданных государственных полномочий и кредиторской задолженности, анализ доли доходов муниципального образования»<sup>416</sup>. Данный подход можно считать дискуссионным.

В большинстве регионов, реализующих различные механизмы инициативного проектирования, оценка проектов осуществляется на этапе отбора заявок в рамках конкурса, организуемого субъектами публичного административно-территориального уровня, на получение соответствующей субсидии<sup>417</sup>.

При этом для оценки проектов, реализуемых в рамках различных направлений, используются единые критерии и их весовые коэффициенты, которые, по мнению автора, не позволяют учесть специфику социальных эффектов, которые могут быть получены от, например, ремонта дороги или создания спортивного объекта<sup>418</sup>.

Разработка авторской методики оценки инициативных проектов основывается на концепции приоритезации социальных эффектов по сравнению с финансовой эффективностью, которая в настоящее время является показателем с самым значимым весовым коэффициентом в регионах-практиках<sup>419</sup>.

---

<sup>416</sup> Цуркан, М.В. Развитие методик оценки эффективности публичного управления муниципальным образованием в контексте предоставления межбюджетных трансфертов / М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 28 марта. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 160–165.

<sup>417</sup> Tsurkan, Marina. Participatory projects data system development for their appropriate launch and selection / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Svetlana Mironova. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iscde-19/125924617> (дата обращения: 1.09.2022).

<sup>418</sup> Цуркан, М.В. Механизмы обеспечения эффективности и результативности проектов партисипативного бюджетирования: монография / М.В. Цуркан. – Тверь: издательство ТвГУ, 2020. – 190 с.

<sup>419</sup> Цуркан, М.В. Инвестиционные проекты развития муниципальных образований в условиях нестабильной экономической ситуации / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 156–160.

В рамках методического подхода предлагается выделить базовую и вариативную части критериев оценки. Базовая – единая для всех возможных направлений реализации проектов в соответствии с 131-ФЗ, а вариативная – для каждого направления индивидуальная с равным суммарным объемом весовых коэффициентов в рамках данной части.

Показатели вариативной социальной эффективности могут быть определены с учетом показателей результативности, заложенных в национальных проектах на региональном уровне. Ранее сопоставление было целесообразно проводить с программами социально-экономического развития территорий<sup>420</sup>. Проведенный на примере Тверской области анализ позволил сформировать соответствие, представленное в табл. 4.6.

Таблица 4.6 – Интеграция направлений реализации инициативных проектов с региональными проектами достижения национальных приоритетов в Тверской области

<b>Типология</b>	<b>Региональный проект</b>	<b>Показатели результативности</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты	Национальный проект «Культура»: региональный проект «Обеспечение качественного уровня развития инфраструктуры культуры» («Культурная среда»)	Создается (реконструируется) культурно-досуговый объект клубного типа или музейный объект, библиотеки

<sup>420</sup> Цуркан, М.В. Реализация приоритетных направлений программы социально-экономического развития Тверской области до 2020 года через региональную поддержку местных инициатив / М.В. Цуркан // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – № 4. – С. 53–58.

1	2	3
Объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т. д.)	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Снижение негативного воздействия на окружающую среду путем ликвидации наиболее опасных объектов накопленного вреда окружающей среде и несанкционированных свалок в границах городов»	– Рекультивирован земельный участок; – ликвидирована несанкционированная свалка; – положительное воздействие или ликвидация объектов накопления экологического вреда окружающей среде. <i>Показатели адаптивны для сельских территорий</i>
	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Сохранение уникальных водных объектов»	– Восстановление водных объектов; – очищение прибрежной полосы водных объектов
	Национальный проект «Культура», нет регионального проекта	<i>Косвенно:</i> создание или реконструкция памятных мест, связанных с военной историей России; наличие воинских захоронений
Объекты водоснабжения и водоотведения	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Чистая вода»	– Повышение качества питьевой воды посредством модернизации систем водоснабжения и (или) водоподготовки (изменение показателей качества и безопасности питьевого водоснабжения); – строительство объектов питьевого водоснабжения и (или) водоподготовки

1	2	3
	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Оздоровление реки Волга»	Снижение объема отводимых в реку Волга (или впадающих рек) загрязненных сточных вод
Объекты уличного освещения	Региональный проект «Программа дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог общего пользования, объектов улично-дорожной сети на 2019–2024 годы»	Снижение концентрации дорожно-транспортных происшествий, то есть ликвидация или улучшение ситуации на аварийно-опасном участке дороги
	Национальный проект «Экология»	<i>Косвенно (нет в региональном проекте):</i> внедрение наилучших доступных технологий – энергоэффективных или энергосберегающих технологий
Автомобильные дороги и сооружения на них	Региональный проект «Программа дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог общего пользования, объектов улично-дорожной сети на 2019–2024 годы»	– Снижение концентрации дорожно-транспортных происшествий, то есть ликвидация или улучшение ситуации на аварийно-опасном участке дороги

1	2	3
Автомобильные дороги и сооружения на них	Национальный проект «Малое среднее предпринимательство»: региональный проект «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации»	<i>Косвенно</i>
Детские площадки	Национальный проект «Демография»	<i>Косвенно</i>
Спортивные объекты	Национальный проект «Демография»: региональный проект «Спорт – норма жизни»	Полностью или частично создан, реконструирован объект для самостоятельной подготовки к выполнению нормативов Всероссийского физкультурного комплекса «Готов к труду и обороне» – <i>прямое участие граждан отмечено в национальном проекте</i>
		Создан объект для организованных форм занятий физической культурой и спортом – <i>прямое участие граждан отмечено в национальном проекте</i>
		Создано или реконструировано плоскостное спортивное сооружение
		Закупка спортивно-технологического оборудования для создания спортивных площадок
		Создан или реконструирован объект для проведения спортивных соревнований



1	2	3
	Национальный проект «Образование»: региональный проект «Успех каждого ребенка»	<i>Косвенно:</i> обновлена материально-техническая база для занятия спортом в сельской местности (общеобразовательные школы)
	Национальный проект «Демография»: региональный проект «Укрепление общественного здоровья»	<i>Косвенно:</i> формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни
	Национальный проект «Демография»: региональный проект «Старшее поколение»	Профилактика здорового образа жизни старшего поколения: создание условий для систематических занятий гражданами старшего поколения физической культурой и спортом
Места захоронения	Национальный проект «Культура», нет регионального проекта	<i>Косвенно:</i> – создание или реконструкция памятных мест, связанных с военной историей России; – наличие воинских захоронений
Объекты для обеспечения первичных мер пожарной безопасности	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Сохранение лесов»	<i>Косвенно:</i> предотвращение лесных пожаров
	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Сохранение уникальных водных объектов»	<i>Косвенно:</i> – восстановление водных объектов; – очищение прибрежной полосы водных объектов

Продолжение табл. 4.6

1	2	3
Объекты бытового обслуживания	<i>Косвенно</i>	<i>Косвенно</i>
Объекты обращения с твердыми коммунальными отходами	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами»	<i>Косвенно:</i> раздельный сбор мусора или создание прочих условий для вторичной переработки
	Национальный проект «Экология»: региональный проект «Снижение негативного воздействия на окружающую среду путем ликвидации наиболее опасных объектов накопленного вреда окружающей среде и несанкционированных свалок в границах городов»	– Рекультивирован земельный участок; – ликвидирована несанкционированная свалка; – положительное воздействие или ликвидация объектов накопления экологического вреда окружающей среде
Приобретение оборудования и спецтехники (трактора, автовышки, а также дополнительного оборудования, которое можно устанавливать на подвижную основу для выполнения разного вида задач)	<i>Косвенно</i>	<i>Косвенно</i>

1	2	3
Объекты теплоснабжения	Национальный проект «Экология»	<i>Косвенно (нет в региональном проекте):</i> – внедрение наилучших доступных технологий – энергоэффективных или энергосберегающих технологий; – снижение совокупного объема выброса загрязняющих веществ в атмосферный воздух

*Источник:* составлено автором

Реализация подобных сопоставлений возможна на примере любого субъекта Российской Федерации<sup>421</sup> и с позиции обоснования методологического подхода не имеет принципиального значения.

В частности, в рамках национального проекта «Экология» может быть реализовано межсекторное взаимодействие для создания объектов в сфере «зеленого» строительства<sup>422</sup> или функционирования экоиндустриальных парков<sup>423</sup>, в том числе с применением смарт-технологий<sup>424</sup>.

<sup>421</sup> Цуркан, М.В. Сравнительный анализ региональных проектов реализации национальных приоритетов в Тверской и Вологодской областях / М.В. Цуркан, В.В. Викторенков // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 38–47.

<sup>422</sup> Tsurkan, M. The sustainability of ecologically-friendly construction projects in the Arctic territory of the Russian Federation / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Moscow, 31 мая 2019 года. – Moscow, 2019. – 317(1). – P. 012014.

<sup>423</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of Project Management in Eco-Industrial Parks Development in Russian Cities / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, A.M. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 3, Moscow, 18 мая 2018 года. – Moscow, 2018. – 177(1). – Pp. 012039.

<sup>424</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of energy efficient smart technologies at the urban territories of the Arctic zone of Russia // M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.M. Vorotnikov, S.V. Maiorov //

Основным механизмом реализации проектного подхода развития экоиндустриальных парков является публично-частное партнерство<sup>425</sup>.

Данные направления актуальны для всех регионов, в том числе Арктической зоны<sup>426</sup>.

В рамках предложенного методологического подхода следует использовать следующую формулу:

$$O_3 = \sum_{k=1}^i (K_i \times B_i), \quad (4.1)$$

где  $O_3$  – показатель оценки инициативного проекта;

$K_i$  – критерий оценки инициативного проекта;

$B_i$  – весовой коэффициент критерия оценки инициативного проекта.

В качестве критериев для оценки инициативных проектов могут быть использованы подобные тем, которые утверждены во многих регионах, реализующих различные механизмы, за исключением авторской вариативной части<sup>427</sup>.

Предлагаемые для них весовые коэффициенты представлены в табл. 4.7.

International Conference on Sustainable Cities. 2. Сер. «International Conference on Sustainable Cities». – 2017. – Pp. 012029.

<sup>425</sup> Цуркан, М.В. Участие бизнес-структур в развитии экотехнопарков / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 08 ноября 2018 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2018. – С. 344–347.

<sup>426</sup> Цуркан, М.В. Роль проектов по созданию экоиндустриальных парков в обеспечении экологической безопасности территорий Арктической зоны Российской Федерации / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Многофакторные вызовы и риски в условиях реализации стратегии научно-технологического и экономического развития макрорегиона «Северо-Запад»: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 октября 2018 года. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2018. – С. 290–293.

<sup>427</sup> Цуркан, М.В. Методический подход к оценке эффективности проектов партисипаторного бюджетирования / М.В. Цуркан // Современная экономическая наука: теоретический и практический потенциал. Инновационное развитие современного экономического образования: материалы Международной научно-практической конференции. – Ярославль: ООО «Филигрань», 2020. – С. 400–407.

Таблица 4.7 – Критерии оценки инициативных проектов  
и предлагаемые для них весовые коэффициенты

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Весовой коэффициент
Базовая часть		
1	Оценка финансирования проекта	<b>0,20</b>
2	Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен инициативный проект	<b>0,30</b>
3	Социальная эффективность от реализации проекта	<b>0,35</b>
3.1	<i>Благополучатели инициативного проекта</i>	<i>0,15</i>
3.2	<i>Вариативная часть оценки социальных эффектов в зависимости от типологии проекта</i>	<i>0,20</i>
4	Информирование населения о проекте	<b>0,15</b>
	Итого	<b>1</b>

Источник: составлено автором

Вариативную часть оценки предлагается разработать для каждого возможного направления реализации проектов, примеры которых представлены в столбце 1 табл. 4.6.

В частности, для направления «Объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т.д.)» могут быть предложены критерии, их значения и весовые коэффициенты, представленные в табл. 4.8.

Объектами накопленного вреда окружающей среде считаются территории и акватории, на которых выявлен накопленный вред окружающей среде, объекты капитального строительства и объекты размещения отходов, являющиеся источником накопленного вреда окружающей среде.

Предлагается балл засчитывать, если в рамках проекта планируется: очистка искусственного водоема и (или) ликвидация несанкционированной свалки, расчистка прибрежной территории искусственного водоема, разбор бесхозного и невозможного к восстановлению инфраструктурного объекта (например, строение, подлежащие сносу).

Таблица 4.8 – Вариативные критерии оценки инициативных проектов направления «Объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т. д.)»

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Положительное воздействие или ликвидация объектов накопления экологического вреда окружающей среде	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	
3.3	Создание или реконструкция памятных мест, связанных с военной историей России	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	

Источник: составлено автором

Для направления «Спортивные объекты» могут быть предложены критерии, их значения и весовые коэффициенты, представленные в табл. 4.9.

Для оценки по критерию 3.2 для интерпретации его значения администрацией муниципального образования может быть представлено заключение Комитета по физической культуре и спорту субъекта Российской Федерации или соответствующей профильной региональной структуры.

В рамках оценки по критерию 3.3 может быть учтен следующий фактор: наличие соглашения между администрацией муниципального образования и образовательным учреждением или какой-либо организацией об использовании объекта для организованных форм занятий физической культурой и спортом (проведения спортивных соревнований), заключенного на срок не менее 1 года.

Таблица 4.9 – Вариативные критерии оценки инициативных проектов  
направления «Спортивные объекты»

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Соответствие стандарту для подготовки и сдачи норм ГТО	Наличие	100	0,10
		отсутствие	0	
3.3	Объект для организованных форм занятий физической культурой и спортом и (или) объект проведения спортивных соревнований и (или) объект плоскостного спортивного сооружения	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	

Источник: составлено автором

Рассмотрим пример применения предложенной методики для инициативных проектов, реализуемых в рамках Программы поддержки местных инициатив Тверской области<sup>428</sup>.

Оценка инициативных проектов ППМИ реализуется на предпроектной фазе в рамках конкурсного отбора проектов на предоставление субсидии из регионального бюджета и осуществляется согласно порядку, утвержденному в субъекте РФ<sup>429</sup>.

В большинстве регионов, внедривших механизм ППМИ, методика оценки предполагает применение аддитивной модели, где в качестве

<sup>428</sup> Цуркан, М.В. Методический подход к оценке эффективности проектов поддержки местных инициатив / М.А. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (49). – С. 34–41.

<sup>429</sup> Tsurkan, M. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M. Tsurkan, S. Sotskovab, O. Aksininab, M. Lyubarskaya, O. Tkacheva // International journal of environmental & science education. – 2016. – Vol. 11. – № 15. – Pp. 7684–7702.

алгебраической суммы выступают произведения значений по конкретному критерию и его весовому коэффициенту<sup>430</sup>.

При этом в методиках оценки коэффициенты в основном распределены таким образом, что приоритетными показателями при ее реализации становятся те, которые отражают финансирование планируемого проекта ППМИ, а не ожидаемые от его осуществления социальные эффекты.

В настоящее время в Тверской области оценка проектов ППМИ реализуется по единым критериям, но при вариативных значениях их весовых коэффициентов, установленным единообразно в рамках 4 групп:

– критерии конкурсного отбора инициативных проектов ППМИ, реализуемых на территории муниципальных районов региона (за исключением проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений Тверской области);

– критерии конкурсного отбора инициативных проектов ППМИ, реализуемых на территории муниципальных районов региона (для проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений Тверской области);

– критерии конкурсного отбора инициативных проектов ППМИ, реализуемых на территории городских округов региона (за исключением проектов, реализуемых на территории муниципальных образований Тверской области, прошедших процедуру преобразования и создания вновь образованных муниципальных образований с наделением их статусом городского округа);

– критерии конкурсного отбора инициативных проектов ППМИ, реализуемых на территории городских округов региона (для проектов,

---

<sup>430</sup> Tsurkan, M. A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program / M. Tsurkan, Yu. Vertakova // *Espacios*. – 2021. – Т. 42. – № 10. – С. 38–52.



реализуемых на территории муниципальных образований Тверской области, прошедших процедуру преобразования и создания вновь образованных муниципальных образований с наделением их статусом городского округа)<sup>431</sup>.

1. Следует отметить, что под проектами, реализуемыми на территории муниципальных районов, но не на территории городских и сельских поселений, понимаются не инфраструктурные проекты, а проекты, в рамках которых планируется закупка специальной техники – новый тип проектов Тверской области, внедренный с 2019 года.

2. Сопоставление весовых коэффициентов критериев для 4 отмеченных групп проектов представлено в табл. 4.10.

Таблица 4.10 – Весовые коэффициенты критериев конкурсного отбора проектов поддержки местных инициатив в Тверской области

Наименование критерия	В <sub>1</sub>	В <sub>2</sub>	В <sub>3</sub>	В <sub>4</sub>
Оценка эффективности финансирования проекта	0,55	0,40	0,50	0,50
Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен проект	0,15	0,20	0,10	0,10
Социальная эффективность от реализации проекта	0,15	0,30	0,20	0,20
Информирование населения о проекте	0,15	0,10	0,20	0,20

В<sub>1</sub> – весовые коэффициенты критериев для проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений;

В<sub>2</sub> – весовые коэффициенты критериев для проектов, подразумевающих закупку специальной техники;

В<sub>3</sub> – весовые коэффициенты критериев для проектов, реализуемых на территории городских округов;

В<sub>4</sub> – весовые коэффициенты критериев для проектов, реализуемых на территории преобразованных городских округов.

*Источник:* составлено автором на основе Приказа от 19 февраля 2016 г. № 3-нп «Об отдельных вопросах реализации программ по поддержке местных инициатив в Тверской области и признании утратившими силу отдельных приказов Министерства финансов Тверской области»

<sup>431</sup> Приказ от 19 февраля 2016 г. № 3-нп «Об отдельных вопросах реализации программ по поддержке местных инициатив в Тверской области и признании утратившими силу отдельных приказов Министерства финансов Тверской области». – URL: <http://ppmi.tverfin.ru/Content/UploadedFiles/ParticipateMunic/Regulations/3-%D0%BD%D0%BF%20%D0%BE%D1%82%2019.02.2016.pdf> (дата обращения: 02.12.2021).

Как видно из табл. 4.10, наименее сбалансированы весовые коэффициенты оценки проектов ППМИ, которые могут быть реализованы на территории городских и сельских поселений.

Значения весовых коэффициентов для городских округов, прошедших и не прошедших процедуру преобразования и создания вновь образованных муниципальных образований с наделением их соответствующим статусом, отличаются составляющими. Например, в рамках оценки эффективности финансирования проектов ППМИ, реализуемых на территории городских округов, не прошедших соответствующие процедуры, используются следующие составляющие и их весовые коэффициенты:

– уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме (процент от общей суммы проекта) – 0,25;

– уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме (процент от общей суммы проекта), за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности и некоммерческих организаций – 0,15;

– уровень финансирования проекта за счет поступлений от некоммерческих организаций в денежной форме (процент от общей суммы проекта) – 0,10.

В рамках оценки эффективности финансирования проектов ППМИ, реализуемых на территории преобразованных городских округов, используются следующие составляющие и их весовые коэффициенты:

– уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме (процент от общей суммы проекта) – 0,25;

– уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме (процент от общей суммы проекта), за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности и некоммерческих организаций – 0,15;

– уровень финансирования проекта за счет средств, передаваемых местным бюджетам на реализацию мероприятий по обращениям, поступающим к депутатам Законодательного Собрания Тверской области (процент от общей суммы проекта) – 0,05;

– уровень финансирования проекта за счет поступлений от некоммерческих организаций в денежной форме (процент от общей суммы проекта) – 0,05.

Предложим методический подход для оценки проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений, кроме того, обозначим, что методика будет адаптивной для реализации инфраструктурных проектов на территории обоих типов городских округов<sup>432</sup>.

Следует отметить, что совершенствование методики оценки проектов ППМИ, подразумевающих закупку специальной техники, согласно авторской позиции, можно считать нецелесообразным.

В настоящее время на территории городских и сельских поселений, городских округов могут быть реализованы проекты следующей типологии: объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий; объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т.д.); объекты водоснабжения и водоотведения; объекты уличного освещения; автомобильные дороги и сооружения на них; детские площадки; спортивные объекты; места захоронения; объекты для обеспечения первичных мер пожарной безопасности; объекты бытового обслуживания; объекты обращения с твердыми бытовыми отходами.

Для проектов ППМИ, реализуемых в Тверской области, могут быть предложены 2 новых направления:

---

<sup>432</sup> Цуркан, М.В. Разработка алгоритма расчета эффективности реализации региональных инвестиционных проектов поддержки местных инициатив в направлении повышения энергоэффективности теплоснабжения жилищно-коммунального комплекса (на примере Тверской области) / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 295–299.

- для всех типов муниципальных образований – музейные объекты<sup>433</sup>;
- для городских и сельских поселений – объекты теплоснабжения.

Первое направление позволит реализовывать проекты развития туристкой индустрии в рамках соответствующего национального проекта<sup>434</sup>. Подобный опыт получен в регионах на сельских территориях, но не в рамках специально выделенного направления<sup>435</sup>.

Следует отметить, что в настоящее время в Тверской области не реализуются проекты ППМИ, в которые вовлечены инфраструктурные объекты муниципальных районов. Данный аспект оценивается автором негативно, так как он ограничивает возможности инициативного прокатывания в рамках регионального механизма. В то же время муниципальные районы могут внедрить собственные муниципальные практики.

Для оценки эффективности проектов ППМИ на территории городских и сельских поселений автор предлагает внедрить базовые и вариативные критерии. Базовые – для проектов, реализуемых по всем направлениям; вариативные – для проектов, реализуемых в рамках конкретного направления.

Предлагаемые базовые критерии представлены в табл. 4.11.

---

<sup>433</sup> Цуркан, М.В. Механизм повышения качества комплексного туристского продукта в Тверской области / М.В. Цуркан, В.А. Соловьева // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 22–26 марта 2021 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2021. – С. 102–109.

<sup>434</sup> Цуркан, М.В. Финансовые механизмы реализации муниципальных проектов партисипативного бюджетирования для повышения инвестиционной активности туристской индустрии региона / М.В. Цуркан // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации: сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Тверь, 11 декабря 2019 года / Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2020. – С. 55–61.

<sup>435</sup> Цуркан, М.В. Программа поддержки местных инициатив как инструмент развития туризма на сельских территориях: опыт регионов / М.В. Цуркан // Туризм на сельских территориях: опыт, проблемы, перспективы: сборник трудов IV Международной научно-практической конференции; под ред. Е.Е. Шарафановой. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – С. 116–119.

Таблица 4.11 – Предлагаемые базовые критерии оценки проектов ППМИ для городских и сельских поселений Тверской области

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
1	2	3	4	5
<b>Базовая часть</b>				
1	<b>Оценка финансирования инициативного проекта, в том числе:</b>			<b>0,20</b>
1.1	уровень финансирования проекта за счет средств бюджета муниципального образования Тверской области, процентов от общей суммы проекта	свыше 35,00	100	0,05
		от 30,01 до 35,00 включительно	80	
		от 25,01 до 30,00 включительно	70	
		от 20,01 до 25,00 включительно	60	
		20,00	40	
1.2	уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 7,00	100	0,05
		от 5,01 до 7,00 включительно	80	
		от 3,01 до 5,00 включительно	70	
		3,00	60	
1.3	уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме, за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности, процентов от общей суммы проекта	свыше 7,00	100	0,05
		от 5,01 до 7,00 включительно	80	
		от 3,01 до 5,00 включительно	70	
		от 1,01 до 3,00 включительно	60	
		до 1,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	

1	2	3	4	5
1.4	уровень финансирования проекта за счет средств, передаваемых местным бюджетам на реализацию мероприятий по обращениям, поступающим к депутатам Законодательного Собрания Тверской области, процентов от общей суммы проекта	свыше 50,00	100	0,05
		от 40,01 до 50,00 включительно	90	
		от 30,01 до 40,00 включительно	80	
		от 20,01 до 30,00 включительно	70	
		от 10,01 до 20,00 включительно	60	
		от 5,01 до 10,00 включительно	50	
		до 5,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
2	<b>Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен проект, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
2.1	количество жителей, участвующих в определении проблемы и подготовке проекта согласно протоколу собрания граждан, человек	свыше 50	100	0,20
		от 25 до 50	90	
		до 25	80	
2.2	наличие видеозаписи собрания граждан	наличие	100	0,10
		отсутствие	0	
3	<b>Социальная составляющая реализации проекта, в том числе:</b>			<b>0,35</b>
3.1	удельный вес населения, получающего выгоду от реализации проекта (благополучателей), процентов от общего числа жителей поселения Тверской области	свыше 60,00	100	0,15
		от 40,01 до 60,00 включительно	80	
		от 20,01 до 40,00 включительно	60	
		до 20,00 включительно	40	

1	2	3	4	5
<b>Вариативная часть социальной составляющей в зависимости от типологии проекта</b>				<b>0,2</b>
<b>4</b>	<b>Информирование населения о проекте, в том числе:</b>			<b>0,15</b>
4.1	проведение мероприятий, посвященных предварительному обсуждению проекта (опросные листы, анкеты, предварительные собрания граждан, подомовой обход и т.д.)	наличие предварительного обсуждения	100	0,05
		отсутствие предварительного обсуждения	0	
4.2	использование печатных средств массовой информации (далее – СМИ) для информирования населения о проекте до собрания граждан	использование печатных СМИ для информирования населения о проекте	100	0,05
		отсутствие использования печатных СМИ для информирования населения о проекте	0	
4.3	освещение итогов собрания граждан в печатных СМИ	наличие информации в печатных СМИ с указанием выбранного проекта, количества участников собрания граждан, вклада населения	100	0,05
		наличие информации в печатных СМИ с указанием выбранного проекта без указания количества участников собрания граждан и (или) вклада населения	50	
		отсутствие информации в печатных СМИ о результатах собрания граждан	0	
	Итого:			1

Источник: составлено автором

Из табл. 4.11 видно, что, согласно авторскому подходу, приоритеты должны быть смещены с финансовой составляющей на социальную.

Оценка социальной составляющей в зависимости от типологии проекта подразумевает распределение показателей с общим весовым коэффициентом 0,2.

Рассмотрим вариативную часть критериев на примере нескольких типологий.

Для проектов типологии «Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты»<sup>436</sup> могут быть использованы вариативные критерии, представленные в табл. 4.12.

Таблица 4.12 – Вариативные критерии оценки проектов ППМИ типологии «Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты»

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Потенциал социальных эффектов	$\geq 1,5$	100	0,1
		1,25–1,49	80	
		1–1,24	60	
		0,5–0,99	40	
3.3	Предотвращение прекращения предоставления услуг или услуги	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	

Источник: составлено автором

Потенциал социальных эффектов в данном случае может быть рассчитан по формуле:

<sup>436</sup> Цуркан, М.В. Реализация проектов партисипаторного бюджетирования для развития туристской индустрии Тверской области / М.В. Цуркан // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 6 (120). – С. 45–51.



$$P_c = \frac{Y_m + Y_{кф}}{Ч_{ж,ю}}, \quad (4.2)$$

где  $P_c$  – потенциал социальных эффектов проекта ППМИ в рамках типологии «Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты»;

$Y_m$  – количество участников, посетивших бесплатные мероприятия, проводимые на территории объекта за год, предшествующий году подачи заявки;

$Y_{кф}$  – количество участников бесплатных клубных формирований объекта за год, предшествующий году подачи заявки;

$Ч_{ж,ю}$  – число жителей муниципального образования, на территории которого планируется реализация проекта ППМИ на год, предшествующий году подачи заявки.

Для проектов типологии «Автомобильные дороги и сооружения на них» могут быть использованы вариативные критерии, представленные в табл. 4.13.

Таблица 4.13 – Вариативные критерии оценки проектов ППМИ типологии «Автомобильные дороги и сооружения на них»

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Ремонт дороги на аварийно-опасном участке дороги и (или) вблизи социальных объектов (не более 500 метров)	Наличие	100	0,15
		Отсутствие	0	
3.3	Улучшение транспортной доступности фермерского хозяйства, производственного объекта	Наличие	100	0,05
		Отсутствие		

Источник: составлено автором

Для оценки по предложенным критериям следует использовать формулу (4.2).

Автором предлагается при оценке инициативных проектов учитывать повышающий коэффициент ( $K_1$ ) для сельских территорий (проекты, инициированные сообществом деревни или села), равный 1,01. Стимулирующий коэффициент ( $K_2$ ) для поселений, реализующих проект на сельских территориях, не участвующих в ППМИ более 2 лет, равный 1,02.

Вариативные критерии по другим направлениям типологии, а также базовые критерии для других типов муниципальных образований представлены в Приложениях Ж–Л. Показатели для апробации в рамках разработанных формул представлены в Приложении М.

Для расчетов использована открытая информация Министерства финансов Тверской области, которая отражает показатели оценки проектов ППМИ за 2018 год; за более поздний период данные в открытом доступе не представлены.

Объекты эксперимента – 20 инициативных проектов, реализованных на сельских территориях и набравших максимальный балл на этапе конкурсного отбора в рамках методики, действующей в 2018 году (рис. 4.5).

За 9 лет реализации программы в регионе, с 2013 по 2021 годы, было воплощено в жизнь 1870 проектов с объемом финансирования 1684,0 млн рублей.

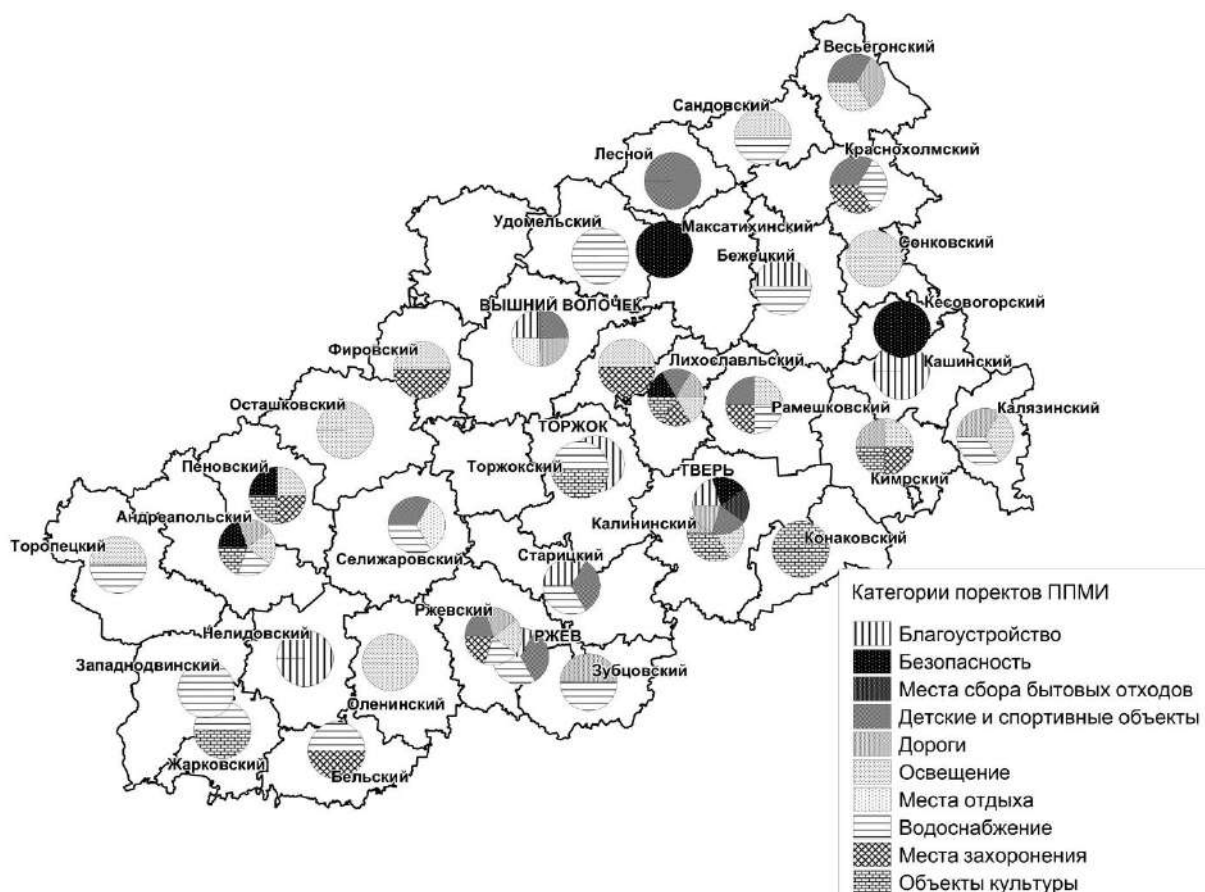


Рис. 4.5 – Итоги конкурсного отбора инициативных проектов в рамках ППМИ в Тверской области на 2018 год

*Источник:* составлено автором на основе открытых данных субъектов публичного управления регионального и муниципального уровней с применением комплексного программного обеспечения бизнес-анализа «Power BI»

В результате формирования значений по скорректированным или вводимым показателям определено 6 проектов муниципальных образований, для которых расчетные формулы применимы:

– «Капитальный ремонт артезианской скважины в селе Скворцово (Скворцовское сельское поселение, Торопецкий район, Тверская область)» (проект 1);

– «Восстановление и благоустройство прудов с противопожарной водой в селе Забелино, Центральная улица возле дома № 17 и в переулке Строителей на фоне корпуса № 2» (проект 2);

- «Охрана водозаборных скважин в селах Борки, Большое Пичалино, Зуево и Лунево сельского поселения Зубцовское (Зубцовский район, Тверская область)» (проект 3);
- «Восстановление и благоустройство гражданского кладбища в селе Тихменево (сельское поселение Итомля Ржевского района Тверской области)» (проект 4);
- «Капитальный ремонт кровли для клуба Жуковского лесничества: с. Бобровец Андреапольского района Тверской области» (проект 5);
- «Обустройство и благоустройство детской площадки в селе Ривицкий» (сельское поселение Зареченское Максатихинского района Тверской области) (проект 6).

Результаты апробации предложенной методики представлены на рис. 4.6. Учитываются изменения общего количества баллов<sup>437</sup>.

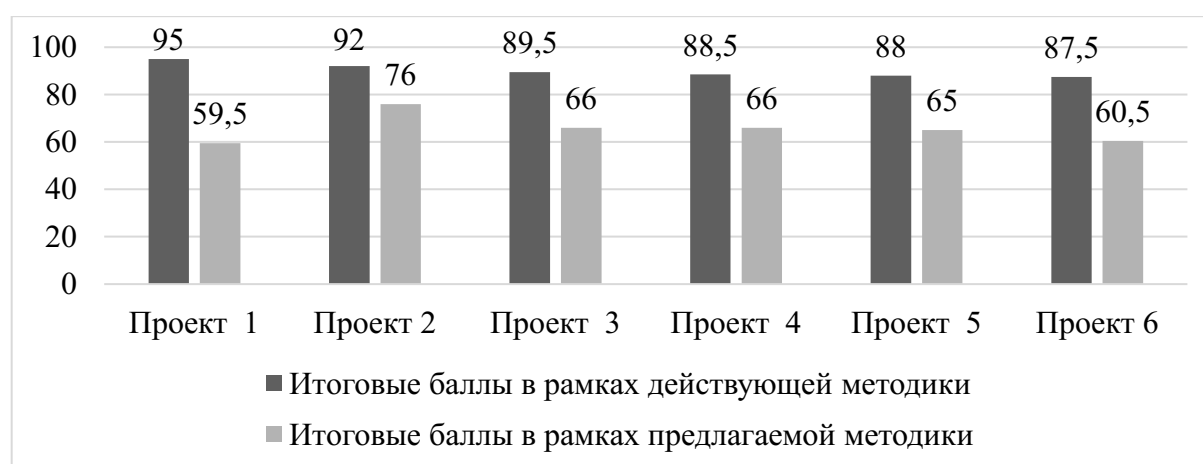


Рис. 4.6 – Суммарные баллы выборки инициативных проектов участия ППМИ в рамках используемой и предлагаемой методики в Тверской области

Источник: составлено автором

<sup>437</sup> Tsurkan, M. A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program / M. Tsurkan, Yu. Vertakova // Espacios. – 2021. – Т. 42. – № 10. – С. 38–52.

Анализ показал, что авторские предложения вносят существенные коррективы в определение места проекта в итоговом рейтинге, однако при апробации не учтены корректирующие коэффициенты (рис. 4.7).

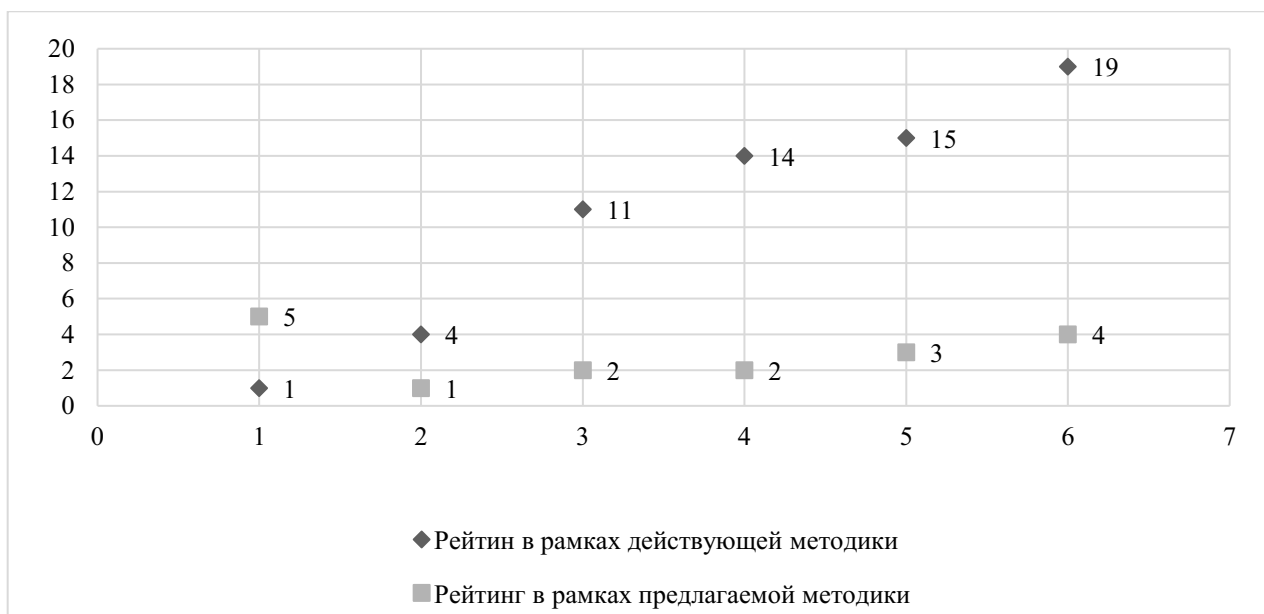


Рис. 4.7 – Рейтинги выборки инициативных проектов по текущим и предлагаемым методам оценки на примере Тверской области

*Источник:* составлено автором

Предложенный методологический подход к исследуемой оценке может быть представлен в виде схемы (рис. 4.8, табл. 4.14).

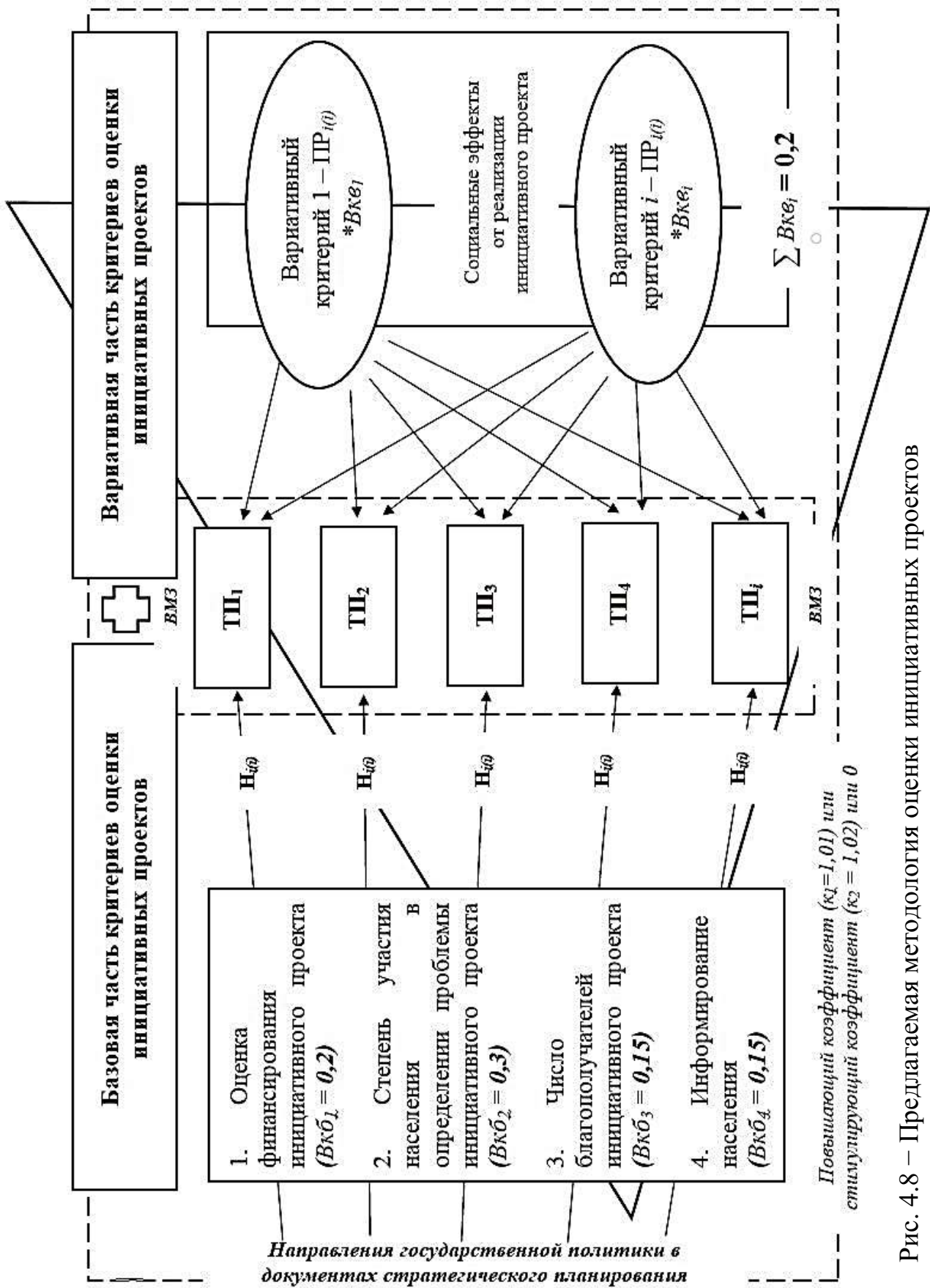


Рис. 4.8 – Предлагаемая методология оценки инициативных проектов  
 Источник: составлено автором

Таблица 4.14 – Легенда к рис. 4.8

$H_{i(i)}$	Наименование направления реализации целей государственной политики в рамках документов стратегического планирования
$ТП_i$	Типология проекта
$ПР_{i(i)}$	Показатель результативности в рамках направления реализации целей государственной политики в рамках документов стратегического планирования
$Вкб_i$	Весовой коэффициент базового критерия
$Вкв_i$	Весовой коэффициент вариативного критерия
$ВМЗ$	Вопросы местного значения муниципального уровня публичного управления

*Источник:* составлено автором

Последовательность  $ТП_i$ : объекты теплоснабжения; объекты обращения с твердыми коммунальными расходами; объекты бытового обслуживания; объекты для обеспечения первичных мер пожарной безопасности; места захоронения; спортивные объекты; детские площадки; автомобильные дороги и сооружения на них; объекты уличного освещения; объекты водоснабжения и водоотведения; объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т.д.); объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты.

Используя теорию множеств и лексикографический линейный порядок, предложенную методику можно представить следующим образом:

$$E = D * k_1 \text{ или } E = D * k_2 \text{ при } D = A \cup B_i,$$

где  $E$  – итоговое значение оценки проекта в рамках  $ТП_i$ ;  $D$  – итоговое значение оценки проекта в рамках  $ТП_i$  без учета корректирующего коэффициента  $k_1$  или  $k_2$ , выраженное дизъюнкцией;  $A$  – сумма баллов с учетом  $Вкб_i$  в рамках базовой части показателей оценки;  $B_i$  – сумма баллов с учетом  $Вкв_i$  в рамках вариативной части  $ТП_i$ .

$A = \{1.1, 1.2, 1.3, 1.4\}$ ,  $f(A): \{a \in A \mid x \in (a_1, \dots, a_i)\}$ , где за  $a_i$  приняты  $Вкб_i$  при  $x = \{0,2, 0,3, 0,15, 0,15\}$ .

$B_1 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_1): \{b \in B_1 \mid x \in (b_1, \dots, b_i)\}$ , где за  $b_i$  приняты  $Вкв_i$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_2 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_2): \{v \in B_2 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_3 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_3): \{v \in B_3 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_4 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_4): \{v \in B_4 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_5 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_5): \{v \in B_5 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_6 = \{2.1\}$ ,  $f(B_6): \{v \in B_6 \mid x \in (v_1)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,2\}$ .

$B_7 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_7): \{v \in B_7 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_8 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_8): \{v \in B_8 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_9 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_9): \{v \in B_9 \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_{10} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{10}): \{v \in B_{10} \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_{11} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{11}): \{v \in B_{11} \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,05, 0,15\}$ .

$B_{12} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{12}): \{v \in B_{12} \mid x \in (v_1, \dots, v_i)\}$ , где за  $v_i$  приняты  $V_{kv_i}$  при  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

Безусловно, для каждого направления реализации проектов может быть разработана самостоятельная методика оценки; в частности, при создании объектов теплоснабжения может быть применен подход, учитывающий энергоэффективную составляющую<sup>438</sup>.

В рамках данной главы были получены следующие выводы:

---

<sup>438</sup> Цуркан, М.В. Различные подходы к оценке бюджетной и социальной эффективности энергоэффективных региональных инвестиционных проектов программы поддержки местных инициатив (на примере Тверской области) / М.В. Цуркан // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 5-2 (37). – С. 11.



1. В рамках реализации партисипаторного публичного управления категории «инициативный проект», «партисипативное бюджетирование», «инициативное бюджетирование», «партисипаторное бюджетирование», «партиципаторное бюджетирование» следует рассматривать как взаимосвязанные. Тождественны в исследуемом контексте только пары: партисипативное и инициативное бюджетирование, партисипаторное и партиципаторное бюджетирование. Понятие «партисипаторное бюджетирование» шире понятия «партисипативное», и их пары соответственно. Данные пары следует рассматривать в качестве механизмов системы публичного управления различных ступеней.

2. Понятие «партисипаторное бюджетирование», применяемое в мировой практике, имеет более широкое значение, чем в России, что обусловлено отличным от федерации правовым полем.

3. Партисипативное (инициативное) бюджетирование в Российской Федерации является первой ступенью партисипаторного (партиципаторного) бюджетирования.

4. Вторая ступень не имеет понятийной категории, предполагает участие в процессе отбора проектов в программу делиберативной комиссии, которая должна состоять из выразителей интереса местных сообществ и субъектов публичного управления – органов местного самоуправления.

5. Экстрабюджетирование не является синонимом отмеченных категорий, а есть частный случай полного или частичного финансового обеспечения реализации первой и второй ступени со стороны субъектов публичного управления.

6. Партисипаторное бюджетирование – это программный механизм публичного управления, подразумевающий реализацию проектного подхода с включением процесса распределения части бюджетных средств региона и муниципального образования с участием местного сообщества

административно-территориальной единицы, направляемых на удовлетворение его территориального общественного интереса.

7. Также партисипаторное бюджетирование – это инструмент решения первостепенных, по мнению пользователей результатов проектов (местных сообществ), проблем местного значения. Основной эффект заключается в увеличении количества и качества востребованных общественных и частных благ (услуг), предоставляемых населению территории благодаря созданию или реконструкции объектов общественной инфраструктуры.

8. Региональный механизм партисипативного бюджетирования – это разработанная и реализуемая на уровне субъекта Российской Федерации программа, в рамках которой осуществляются муниципальные проекты, направленные на удовлетворение интереса местных сообществ.

9. Инициативный проект – это совокупность мероприятий, имеющих приоритетное значение для жителей муниципального образования или его части, по решению вопросов местного значения (вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения) или иных вопросов, право решения которых предоставлено органам местного самоуправления, внесенный инициативной группой в местную администрацию.

10. Также инициативный проект – это совокупность мероприятий, реализуемых в рамках ресурсных ограничений для получения продукта проекта, определенного объектом управления – населением, которое в рамках осуществления технологии выступает актором взаимодействия в рамках различных моделей, определенных механизмом партисипаторного бюджетирования.

11. Для систематизации моделей инициативных проектов, которые определяются программой партисипаторного бюджетирования, использована концепция, отражающая субъектность участия структур публичного управления в проектном подходе, а также метод, применяемый для обозначения моделей организации коммерческой деятельности.

12. Сформированные 12 моделей инициативных проектов отражают субъектность реализации функции управления в реализации технологии, которая не совпадает с субъектностью источников финансирования создания объекта (получения продукта), приоритетного с позиции населения.

13. Под жизненным циклом рассматриваемых проектов предлагается понимать логически-временную структуру участия в проекте субъектов и объектов публичного управления в рамках процессной области этапов развития инициативы, сгруппированных в контексте четырехфазного подхода, по принципу построения классического инвестиционного проекта и каскадной последовательности этапов.

14. Реализация этапов жизненного цикла в рамках фазы «Планирование» требует от объектов публичного управления (инициативной группы), участвующих в проектах, наличия прикладных компетенций субъектов публичного управления.

15. Этап «рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей» инициативных проектов требует разработки методологии их оценки для субъектов публичного управления. В исследовании предложена дифференцированная методика оценки для разных типов проектов, содержащая базовую и вариативную группы критериев.

16. Различная типология проектов требует разработки дифференцированного подхода к их оценке. Предложена методика, смещающая доминанту с финансовой на социальную составляющую, определенную с учетом показателей результативности национальных приоритетов государственной политики. Предложены базовые и вариативные показатели, расчетные формулы, проведена апробация методики, подтверждающая изменение рейтинга проектов при их оценке. Предложенная разработка выражена через теорию множеств и лексикографический линейный порядок.

## ГЛАВА 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. Модель стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления может быть разработан для всех его уровней с учетом принципов, предоставленных в табл. 5.1. Группа принципов «Управленческие» объединена с учетом концепции, предложенной Анри Файолем.

Таблица 5.1 – Принципы разработки и применения Стандарта реализации  
проектного подхода межсекторного взаимодействия  
в системе публичного управления

Группа принципов	Принцип	Содержание принципа
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Управленческие	Трассируемости	Элементы Стандарта не противоречат друг другу
	Обязательности	Стандарт обязателен к исполнению субъектами публичного управления при участии в проектах межсекторного взаимодействия
	Выполнимости	Стандарт выполним субъектами бизнес-структур и местных сообществ – участников проектов межсекторного взаимодействия
	Проверяемости (тестируемости)	Существует возможность проверить выполнение положений Стандарта

1	2	3
	Клиентоцентричности	Разработка, мониторинг и совершенствование Стандарта реализуется с привлечением всех сторон межсекторного взаимодействия (субъекты публичного управления, представители бизнес-сообществ, местных сообществ) для максимизации удовлетворения интересов и потребностей участников проектов
	Проактивности	Мониторинг внедрения и реализации Стандарта со стороны субъектов публичного управления
	Неухудшения	Внедрение Стандарта приводит к сокращению времени разработки и согласования документации в рамках проекта
	Результативности	Внедрение Стандарта направлено прежде всего на увеличение количества иницилируемых проектов и создаваемых продуктов проектов межсекторного взаимодействия. Увеличение количества консультаций функциональными структурами в системе публичного управления по вопросам инициирования и реализации межсекторных проектов
Информационные	Достоверности	Информация, содержащаяся в Стандарте, советует актуальному нормативному полю
	Конкретности	Стандарт однозначно понимается всеми участниками проектов межсекторного взаимодействия. Для этого он должен достаточно просто, логично и точно передавать суть зафиксированной информации
	Открытости	Проект Стандарта и действующий Стандарт находятся в открытом доступе в информационно-коммуникационной сети «Интернет»

Источник: составлено автором

Модель Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления региона может быть разработана с учетом структуры, используемой при формировании Региональной инвестиционной системы (далее – Системы), что обеспечит возможность интеграции результатов применения разработки в обязательный для субъектов Российской Федерации инвестиционный документ.

В рамках исполнения перечня поручений Президента Российской Федерации<sup>439</sup> по итогам Петербургского международного экономического форума 2021 года субъектами публичного управления федерального уровня ведется работа по созданию системы поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации, которая включает реализацию 6 направлений:

1) принятие инвестиционных деклараций (перечень обязательств субъектов публичного управления регионального уровня перед инвестором о неухудшении условий реализации инвестиционных проектов);

2) создание агентств инвестиционного развития (операционных центров поддержки и сопровождения инвестиционных проектов);

3) создание инвестиционных комитетов (площадка для разрешения разногласий между инвестором, субъектами публичного управления регионального и муниципального уровней, уполномоченными организациями в досудебном порядке);

4) разработка и утверждение сводов инвестиционных правил (оптимальных алгоритмов действий инвестора для обеспечения доступа к ключевым элементам инфраструктуры на территории региона);

5) формирование инвестиционной карты (информация о ресурсной базе, об обеспеченности ключевых инфраструктур, о мерах поддержки);

---

<sup>439</sup>Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума от 26 июня 2021 г. № Пр-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (дата обращения: 2.09.2022).

б) формирование реестров инвестиционных проектов (перечней сведений об инвестиционных проектах в субъекте Российской Федерации, которым предоставлены меры государственной поддержки).

Таким образом, внедрение системы предполагает создание новых институтов развития в регионах и комплекса информационно-справочных и методических разработок для совершенствования реализации проектов. И несмотря на то, что «для нашей страны именно скорейшее полноценное развитие институтов на различных уровнях управления и их согласованные действия являются важнейшими на современном этапе»<sup>440</sup>, второе направление является не менее значимым и требует научного обоснования.

В 2021 году «пилотная» разработка и внедрение Системы в форме Регионального инвестиционного стандарта реализованы в 12 субъектах Российской Федерации: Москва, Московская область, Забайкальский край, Республика Мордовия, Республика Татарстан, Воронежская область, Челябинская область, Тульская область, Нижегородская область, Новгородская область, Сахалинская область.

В 2022 году Система должна быть внедрена еще в 30 субъектах Российской Федерации. В полной мере в обозначенный период Система была внедрена в одной из лучших практик реализации проектного подхода в системе публичного управления – Ханты-Мансийском автономном округе<sup>441</sup>.

В Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления предлагается включить следующие элементы: Декларацию межсекторного проектирования; Правила

---

<sup>440</sup> Коростышевская, Е.М. Институты развития в России: многоуровневый подход / Е.М. Коростышевская // Актуальные проблемы менеджмента: повышение стратегической устойчивости регионов и предприятий: материалы международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 20 ноября 2020 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 36–40.

<sup>441</sup> Региональный инвестиционный стандарт // Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа. – URL: <https://investugra.ru/about/egionalnyy-investitsionnyy-standart/> (дата обращения: 2.09.2022).

межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода; Карту межсекторных проектов; Регламент мониторинга Стандарта.

Авторские рекомендации по разработке каждого элемента Стандарта сформированы, систематизированы по разделам, дополнены комментариями и представлены в Приложении Н, которое может быть использовано в качестве справочно-методических материалов<sup>442</sup> субъектами публичного управления регионального и муниципального уровней.

Предлагается следующая структура Декларации межсекторного проектирования для регионального и муниципального уровней: общее описание цели и задач реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию с участием субъектов публичного управления; ключевые характеристики субъекта Российской Федерации или муниципалитета с позиции межсекторного взаимодействия; обязательства субъектов публичного управления регионального или муниципального уровней в сфере реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию; команда реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления региона или муниципалитета.

Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода представляют собой процессные карты, в том числе инвариантные, представляющие собой оптимальный алгоритм последовательности действий в рамках проектов субъектов публичного управления, бизнес-структур и представителей местных сообществ. Карты процессов обоснованы и разработаны в параграфе 5.2 диссертационного исследования. Правила рекомендуется внедрять в целях повышения прозрачности и упрощения процессов и подпроцессов проектов.

---

<sup>442</sup> Цуркан, М.В. Использование справочных и методических материалов в рамках реализации государственных и муниципальных функций / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 65–70.



Карта межсекторных проектов может быть сформирована в рамках этапов, представленных на рис. 5.1 и предложенных с учетом методических рекомендаций Министерства экономического развития Российской Федерации<sup>443</sup>.



Рис. 5.1 – Этапы формирования Карты межсекторных проектов

Источник: составлено автором

<sup>443</sup>Приказ Минэкономразвития России от 30.09.2021 № 591 (ред. от 06.06.2022) «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации ("Региональный инвестиционный стандарт")» (вместе с «Методическими рекомендациями по формированию инвестиционной карты субъекта Российской Федерации»). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/) (дата обращения: 28.08.2022).

Регламент мониторинга Стандарта должен определять его периодичность, методологический аппарат мониторинга внедрения и применения элементов Стандарта (показатели, критерии, их интерпретация, этапы реализации).

Междисциплинарный термин «мониторинг» трактуется в различных источниках по-разному. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», мониторинг – это определение статуса системы, процесса, продукции, услуг или деятельности. Он, как правило, является определением статуса объекта, выполняемым на различных этапах или сроках<sup>444</sup>.

С точки зрения А.Н. Майорова, понятие «мониторинг» – «это система сбора, обработки, хранения и распространения информации о какой-либо системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления данной системой, позволяющая судить о ее состоянии в любой момент времени и дающая возможность прогнозирования ее развития»<sup>445</sup>.

Т.И. Боровкова и И.А. Морев предлагают классифицировать подходы к определению понятия «мониторинг», основываясь на различных признаках, ключевой из которых – область применения, что позволяет выделить различные виды исследуемого объекта. Авторы выделяют мониторинги в экономике и бизнесе, политике, политологии и социологии, в образовании, экологии, биологии, медицине<sup>446</sup>.

---

<sup>444</sup> ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 3.09.2022).

<sup>445</sup> Майоров, А.Н. Мониторинг в образовании; 3-е изд., испр. и доп. / А.Н. Майоров. – М.: Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.

<sup>446</sup> Боровкова, М.А. Мониторинг студентов и выпускников вуза как инструмент системы управления востребованностью молодых специалистов на рынке труда / М.А. Боровкова, И.А. Морев // ТТИ ЮФУ. – 2008. – С. 89–90.

Данная классификация может быть дополнена мониторингом, применяемым для реализации какой-либо правовой нормы. Так, например, мониторинг закупок для государственных и муниципальных нужд представляет собой систему наблюдений, осуществляемых на постоянной основе посредством сбора, обобщения, систематизации и оценки информации об осуществлении закупок, в том числе реализации планов закупок и планов-графиков. И в то же время наибольшее разнообразие видов мониторингов можно выделить в экономике: социально-экономический; мониторинг финансового состояния организаций, в том числе кредитных структур; мониторинг налогоплательщика; банковский мониторинг и т. д.<sup>447</sup>.

Мониторинг реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне следует рассматривать как экономико-политический, если в рамках проектов достигаются национальные приоритеты, и как экономический, если речь идет о проектах межсекторного взаимодействия<sup>448</sup>.

Данное утверждение соотносится с позицией С.С. Сулакшина, согласно которой «мониторинг государственной политики подразумевает измерение показателей, релевантных к цели государственной политики, которые характеризуют состояние объекта управления»<sup>449</sup>.

---

<sup>447</sup> Tsurkan, M.V. Integration of Monitoring Systems in the Public Administration of the Region Under the Conditions of Technological Transformation / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.P. Silchenko. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939815> (дата обращения: 4.09.2022).

<sup>448</sup> Tsurkan, M.V. Digital transformation of project implementation monitoring in the regional public management. Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2019) / M.V. Tsurkan, S.M. Mironova, N.V. Pilipchuk. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-19/125908795> (дата обращения: 21.10.2022)

<sup>449</sup> Сулакшин, С.С. Системная методология проектирования государственно-управленческих решений (государственных политик) / С.С. Сулакшин // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2008. – Т. 1. – № 5. – С. 57–80.

Чарльз С. Вэссоном в своих работах отмечает, что в результате мониторинга для определенных показателей можно установить (выявить) тенденции, благодаря которым можно предсказывать значения показателей и заранее определять состояние системы, вместо попытки ее смещения в более стабильное состояние, с помощью запаздывающей характеристики<sup>450</sup>.

Таким образом, мониторинг реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне – это система сбора и упорядочения информации о реализации проектов межсекторного взаимодействия с участием органов власти региона или региональных проектов достижения национальных приоритетов с целью выявления отклонений от плановых показателей и формирования мер по минимизации рисков проектов. А мониторинг в рамках разрабатываемой модели Стандарта – это система сбора и упорядочения информации о его внедрении и реализации с целью выявления отклонений от плановых показателей, проблем, рисков и состояния с позиции актуальности и востребованности.

Мониторинг внедрения Регионального инвестиционного стандарта реализуется в Тульской области. С учетом опыта, полученного в данном регионе, предложены показатели (элементы Стандарта) и критерии (плановые показатели), представленные в табл. 5.2.

---

<sup>450</sup> Wasson, C. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices, Vol. 1. / C. Wasson. – Wiley, John & Sons, Incorporated, 2005. – Pp. 818.

Таблица 5.2. – Показатели и критерии мониторинга Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Показатель мониторинга	Критерий мониторинга
Декларация межсекторного проектирования	Обязательства, утвержденные в Декларации, соблюдаются и способствуют или не препятствуют реализации новых межсекторных проектов (К <sub>1.1</sub> )
	Члены команды, состав которой утвержден в Декларации, обладают необходимыми компетенциями и полномочиями в части взаимодействия с бизнес-структурами и инициативными группами местных сообществ, а также оказывают содействие при реализации новых межсекторных проектов (К <sub>1.2</sub> )
	Положения Декларации корреспондируются в нормативных правовых актах (К <sub>1.3</sub> )
Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода	Сроки рассмотрения и количество запрашиваемых документов у инициаторов межсекторных проектов после внедрения свода правил по сравнению с периодом до внедрения правил стали меньше (К <sub>2.1</sub> )
	Количество действий (шагов), предпринимаемых для инициирования проекта, после внедрения правил по сравнению с периодом до внедрения правил стало меньше (К <sub>2.2</sub> )
	Ответственным субъектом публичного управления формируются и ежемесячно публикуются лучшие практики реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию (К <sub>2.3</sub> )
Карта межсекторных проектов	Информация, размещаемая на карте, является доступной и достаточной для бизнес-структуры при принятии решения о реализации проекта на основе публично-частного партнерства или инициативного проекта (К <sub>3.1</sub> )
	Информация, размещаемая на карте, является востребованной (К <sub>3.2</sub> )
	Ведется систематическая работа по улучшению карты (К <sub>3.3</sub> )

Источник: составлено автором

Критерии, их значения и интерпретации в контексте принятия управленческих решений представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3 – Интерпретация результатов мониторинга Стандарта реализации проектного подхода  
межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Критерий	Значение критерия	Интерпретация
К <sub>1.1</sub>	В рамках обратной связи получено 0 замечаний и рекомендаций	
	В рамках обратной связи получено до 2 замечаний и рекомендаций, сообщений о проблемах с инициированием и реализацией проектов, решение проблем не требует вовлечения третьих лиц	
	В рамках обратной связи получено более 2 замечаний и рекомендаций и (или) устранение замечаний требует принятия нормативно-правовых актов	
К <sub>1.2</sub>	Члены команды проходят оценку проектных компетенций, обучаются в соответствии с формируемыми по ее итогам рекомендациями; за период мониторинга запросов на вовлечение элементов субъектов публичного управления, не включенных в команду, не поступало. В рамках обратной связи получено 0 замечаний	
	Члены команды не проходят оценку проектных компетенций или не обучаются в соответствии с формируемыми по ее итогам рекомендациям или за период мониторинга поступали запросы на вовлечение элементов субъектов публичного управления, не включенных в команду. В рамках обратной связи получено более 2 замечаний	
	Невыполнение 2 и более положений:	
	члены команды проходят оценку проектных компетенций, обучаются в соответствии с формируемыми по ее итогам рекомендациями, за период мониторинга запросов на вовлечение элементов субъектов публичного управления, не включенных в команду, не поступало. В рамках обратной связи получено 0 замечаний	
К <sub>1.3</sub>	Положения декларации соответствуют и не противоречат актуальному правовому полю	
	В рамках обратной связи получено до 2 замечаний, устранение которых не требует принятия нормативно-правовых актов	
	В рамках обратной связи получены замечания, устранение которых требует принятия нормативно-правовых актов	
К <sub>2.1</sub>	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что сроки рассмотрения и количество запрашиваемых документов у инициаторов межсекторных проектов после внедрения свода правил по сравнению с периодом до внедрения правил стали меньше	
	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что сроки рассмотрения и количество запрашиваемых документов у инициаторов межсекторных проектов после внедрения свода правил по сравнению с периодом до внедрения правил остались прежними	
	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что сроки рассмотрения и количество запрашиваемых документов у инициаторов межсекторных проектов после внедрения свода правил по сравнению с периодом до внедрения увеличились	

Критерий	Значение критерия	Интерпретация
К <sub>2.2</sub>	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что количество действий (шагов), предпринимаемых для инициирования проекта, после внедрения правил по сравнению с периодом до внедрения правил стало меньше	
	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что количество действий (шагов), предпринимаемых для инициирования проекта, после внедрения правил по сравнению с периодом до внедрения правил осталось прежним	
	Ежеквартальный мониторинг подтверждает, что количество действий (шагов), предпринимаемых для инициирования проекта, после внедрения правил по сравнению с периодом до внедрения правил стало больше	
К <sub>2.3</sub>	Ответственным субъектом публичного управления формируются и ежемесячно публикуются лучшие практики реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию	
	Ответственным субъектом публичного управления формируются и публикуются лучшие практики реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию не менее 1 раза в квартал	
	Ответственным субъектом публичного управления не формируются и не публикуются ежемесячно лучшие практики реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию	
К <sub>3.1</sub>	В рамках обратной связи получено 0 замечаний и рекомендаций	
	В рамках обратной связи получено до 2 замечаний и рекомендаций	
	В рамках обратной связи получено более 2 замечаний и рекомендаций	
К <sub>3.2</sub>	Посещаемость цифрового сервиса Карты реализуется, вопросы к публичному партнеру о возможном ресурсном и инфраструктурном обеспечении межсекторных проектов могут быть сняты просмотром информации цифрового сервиса Карты	
	Посещаемость цифрового сервиса Карты реализуется, некоторые вопросы к публичному партнеру о возможном ресурсном и инфраструктурном обеспечении межсекторных проектов не могут быть сняты просмотром информации цифрового сервиса Карты	
	Посещаемость цифрового сервиса Карты не реализуется, некоторые вопросы к публичному партнеру о возможном ресурсном и инфраструктурном обеспечении межсекторных проектов могут не могут быть сняты просмотром информации цифрового сервиса Карты	
К <sub>3.3</sub>	Не менее 2 раз в квартал ведется систематическая работа по улучшению карты	
	Менее 2 раз в квартал ведется систематическая работа по улучшению карты	
	Систематическая работа по улучшению карты не ведется	

отсутствие отклонений, проблемы и риски отсутствуют, дополнительные решения не требуются  
наличие некритических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится в зоне полномочий руководителя проекта  
наличие критических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится вне зоны полномочий руководителя проекта

Источник: составлено автором

Приведенные в табл. 5.3 интерпретации в контексте отклонений, проблем и рисков применяются в рамках мониторинга региональных и федеральных проектов достижения национальных приоритетов государственной политики.

Современные условия делают невозможным взаимодействие органов власти и населения, бизнес-структур без использования информационных технологий<sup>451</sup>.

Внедрение карты межсекторных проектов, а также мониторинга Стандарта требуют применения цифровых решений, что соответствует одному из целевых ориентиров развития публичного управления – цифровой трансформации. Важность цифровизации при взаимодействии субъектов публичного управления и населения раскрыта в работах А.П. Соколова, Д.А. Семенова<sup>452</sup>. Н.В. Родионова рассматривает цифровую трансформацию как обязательное условие публичного управления в международном контексте<sup>453</sup>.

В широком понимании «цифровая трансформация» трактуется как изменение всех аспектов общества, связанное с применением цифровых технологий<sup>454</sup>. По мнению Д.Ю. Фраймовича, К.А. Власенко, А.И. Усовой, «цифровая трансформация осуществляется посредством применения "сквозных" технологий. Каждое предприятие имеет свою специфику инновационно-технологического развития и, соответственно, уровень подготовки к реализации цифровой трансформации, поэтому наблюдается

---

<sup>451</sup> Korotkevich, E.R. Postmodern identity crisis in the context of the communications informatization development / E.R. Korotkevich, M.V. Tsurkan, I.A. Dokukina. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-19/125908932> (дата обращения: 5.09.2022).

<sup>452</sup> Соколов, А.П. Взаимодействие органов государственной власти с населением с помощью цифровизации / А.П. Соколов, Д.А. Семёнов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3. – № 4 (124). – С. 301–306.

<sup>453</sup> Родионова, Н.В. Цифровая трансформация условий международного сотрудничества на примере проектного замысла «золотое кольцо Византии» / Н.В. Родионова // Бизнес. Образование. Экономика: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Минск, 2021. – С. 417–422.

<sup>454</sup> Доклад Фонда «Центр стратегических разработок». Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России / под научным руководством В.Н. Конягина. – М.: Центр стратегических разработок, 2017. – 136 с.



неравномерность в осуществлении данного процесса»<sup>455</sup>. Данная подготовка формирует новые вызовы и возможности для рынка труда и высшего образования в Российской Федерации<sup>456</sup>. Для чего необходимо управление «динамикой человеческого потенциала в государственных и муниципальных институтах, которые являются основным источником социально-экономического прогресса в условиях цифровизации рыночной экономики»<sup>457</sup>. По нашему мнению, данное управление должно быть направлено и на систему среднего образования<sup>458</sup>.

Таким образом, «цифровизация создает предпосылки для трансформации структуры экономики, изменяет структуру квалификаций экономически активного населения»<sup>459</sup>. При этом «в целом, цифровая экономика привнесла ряд качественных изменений, позволяющих решать организационные и управленческие проблемы, которые ранее устранить было нелегко»<sup>460</sup>.

---

<sup>455</sup> Фраймович, Д.Ю. Влияние цифровой трансформации на инновационное развитие промышленных предприятий / Д.Ю. Фраймович, К.А. Власенко, А.И. Усова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). – Серия: Социально-экономические науки. – 2021. – Т. 14. – № 4. – С. 188–194.

<sup>456</sup> Дудин, М.Н. Цифровая экономика: новые вызовы и возможности для рынка труда и высшего образования в России / М.Н. Дудин, С.В. Шкодинский, Е.В. Вашаломидзе // Экономика труда. – 2021. – Т. 8. – № 10. – С. 1089–1104.

<sup>457</sup> Хартанович, К.В. Теория кадрового менеджмента в государственных и муниципальных организациях / К.В. Хартанович, Ю.А. Дмитриев, Л.П. Васильева, С.Н. Мамедов. – М., 2022. – 250 с.

<sup>458</sup> Tsurkan, M.V. Digital Education Environment Within the Frame of Schooling: Pedagogic Approaches and Development Strategies / I.D. Lelchitsky, A.P. Silchenko, M.V. Tsurkan. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939879>

<sup>459</sup> Безденежных, Т.И. Цифровая трансформация как фактор устойчивого развития: региональный аспект / Т.И. Безденежных, Е.Е. Шарафанова // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: Материалы Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 октября 2022 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. – С. 29–33.

<sup>460</sup> Печковская, Д.С. Адаптация бизнеса к условиям цифровой экономики / Д.С. Печковская, О.Н. Кораблева // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 21–22 марта 2019 года / Под общей редакцией И.А. Аренкова, М.К. Ценжарик. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. – С. 332–334.

При этом в ряде регионов до сих пор не решен вопрос повышения кадрового обеспечения в контексте интеграции потребностей работодателя в систему образования<sup>461</sup>.

В своих исследованиях Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Клочкова, Э.В. Талапина и Я.Ю. Старцев<sup>462</sup> отмечают, что эксперты Центра стратегических разработок под цифровой трансформацией понимают «глубокую реорганизацию, реинжиниринг бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов в качестве механизмов исполнения процессов, которая приводит к существенному (в разы) улучшению характеристик процессов (сокращению времени их выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, увеличению выхода, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов, и т. д.) и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств (принятие решений в автоматическом режиме без участия человека и т. д.)»<sup>463</sup>.

А.В. Решетникова, С.А. Лочан под цифровыми технологиями понимают различные элементы, в том числе информационные системы<sup>464</sup>. Соответствующие средства автоматизации проектирования информационных систем делают необязательным участие человека в процессе управления и как следствие повышает уровень безопасности информационных систем объекта их внедрения<sup>465</sup>.

---

<sup>461</sup> Цуркан, М.В. Повышение эффективности кадрового обеспечения региона в контексте интеграции потребностей работодателей в систему высшего образования / М.В. Цуркан // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сборник научных статей по результатам I Конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. – С. 71–78.

<sup>462</sup> Добролюбова, Е.И. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Клочкова [и др.]. – 2019. – 114 с.

<sup>463</sup> Доклад Фонда «Центр стратегических разработок». Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России / под научным руководством В.Н. Конягина. – М.: Центр стратегических разработок, 2017. – 136 с.

<sup>464</sup> Решетникова, А.В. Информационная система в экономике / А.В. Решетникова, С.А. Лочан // Научное обозрение: теория и практика. – 2021. – Т. 11. – № 3(83). – С. 874–888.

<sup>465</sup> Гребеник, В.В. Цифровая трансформация концепции денежного потока корпорации в XXI веке / В.В. Гребеник // Цифровая трансформация как новая реальность развития России: материалы межвузовской научно-практической конференции. – М., 2021. – С. 36–41.

В данном контексте еще рано говорить о внедрении цифровой трансформации в публичном управлении регионального и муниципального уровней в силу реализуемой степени автоматизации исследуемого мониторинга. Лишь некоторые субъекты публичного управления регионального и муниципального уровней создали условия для информационного сопровождения национальных проектов на своей территории и проектов межсекторного взаимодействия, то есть перешли к технологической трансформации процесса сопровождения управления проектами, что можно считать первым этапом цифровой трансформации<sup>466</sup>. Цифровая трансформация – это непрерывный процесс, а в рамках мониторинга она должна обеспечивать «непрерывный процесс наблюдения за объектом»<sup>467</sup>.

Реализация любого этапа цифровой трансформации требует применения методов и инструментов институционального менеджмента, который, по мнению Д.С. Петросян, представляет собой «раздел институциональной экономики и разновидность ресурсного менеджмента»<sup>468</sup>. «Предметом институционального менеджмента являются институциональные отношения между экономическими субъектами и институтами»<sup>469</sup>, которые реализуются и функционируют в экономической, политической, социокультурной, технологической средах.

---

<sup>466</sup> Цуркан, М.В. Модель цифровой трансформации мониторинга реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне // М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 78–84.

<sup>467</sup> Горожанкина, П.А. Формирование системы мониторинга качества таможенных услуг / П.А. Горожанкина, Е.С. Баркан, В.В. Филатов // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2022 года. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2022. – С. 244–250.

<sup>468</sup> Петросян, Д.С. Институциональный менеджмент – наука управления институтами / Д.С. Петросян // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. – 2006. – № 1. – С. 44–53.

<sup>469</sup> Там же.

Упрощенная модель цифровой трансформации мониторинга проектов в системе публичного управления регионального уровня представлена на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Упрощенная модель цифровой трансформации мониторинга проектов в системе публичного управления регионального уровня

Источник: составлено автором

Авторская концепция, отраженная в данной модели, определяет технологическую трансформацию как первую ступень цифровой трансформации, которая в то же время может быть самостоятельным элементом.

При этом ключевая разница между технологической и цифровой трансформациями заключается в уровне автоматизации процессов мониторинга и степени участия в его реализации человека.

Кроме того эффективный переход от технологической до цифровой трансформации должен сопровождаться увеличением коэффициента снижения трудовых затрат на реализацию мониторинга.

То есть должно быть соблюдено следующее неравенство:

$$K_t = \frac{\Delta T}{T_0} > K_{t1} = \frac{\Delta T_1}{T_{01}}, \quad (5.1)$$

где  $K_t$  – коэффициент снижения трудовых затрат за год в результате технологической трансформации процесса мониторинга реализации проектов, реализуемых в системе публичного управления;

$\Delta T$  – абсолютный показатель снижения трудовых затрат за год на мониторинг реализации проектов в системе публичного управления после и до внедрения информационной системы управления проектами;

$T_0$  – базовые трудовые затраты на мониторинг реализации проектов в системе публичного управления за год, до внедрения информационной системы управления проектами.

$K_{t1}$  – коэффициент снижения трудовых затрат за год в результате цифровой трансформации процесса мониторинга реализации проектов, реализуемых в системе публичного управления;

$\Delta T$  – абсолютный показатель снижения трудовых затрат за год на мониторинг реализации проектов в системе публичного управления, после и до цифровой трансформации;

$T_0$  – базовые трудовые затраты на мониторинг реализации проектов в структурах публичного управления за год в условиях технологической трансформации.

Таким образом, внедрение и функционирование карты межсекторных проектов требует автоматизированных решений, применение мониторинга стандарта наиболее целесообразно в условиях цифровой трансформации, когда интерпретации результатов мониторинга, отражающие уровень проблем и рисков, варианты которых представлены в табл. 5.2, формируются автоматически.

Именно цифровизация, по мнению В.С. Васильцова и М.С. Ныш, является инструментом в рамках концептуальных основ управления рисками<sup>470</sup>, что может быть экстраполировано и на проектную деятельность.

Проведенный анализ, систематизация, разработка рекомендации позволяют сформировать триадическую модель стандарта, названую по числу ключевых его составляющих: декларация межсекторного проектирования; карта межсекторных проектов; правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода (рис. 5.3, табл. 5.4).

Подобный подход к определению наименования разработки был предложен Л.Е. Мошковой<sup>471</sup> при формировании квадро модели эффективных партнерских отношений бизнеса и власти на территории присутствия.

---

<sup>470</sup> Васильцов, В.С. Актуализация концептуальных основ управления рисками инновационной деятельности в условиях цифровизации национальной экономики / В.С. Васильцов, М.С. Ныш // Государство и рынок: механизмы и институты евразийской интеграции в условиях усиления глобальной нестабильности. – СПб., 2021. – С. 397–403.

<sup>471</sup> Мошкова, Л.Е. Партнерские отношения бизнеса и власти на территории присутствия: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Мошкова Л.Е. – Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М., 2015. – 42 с.

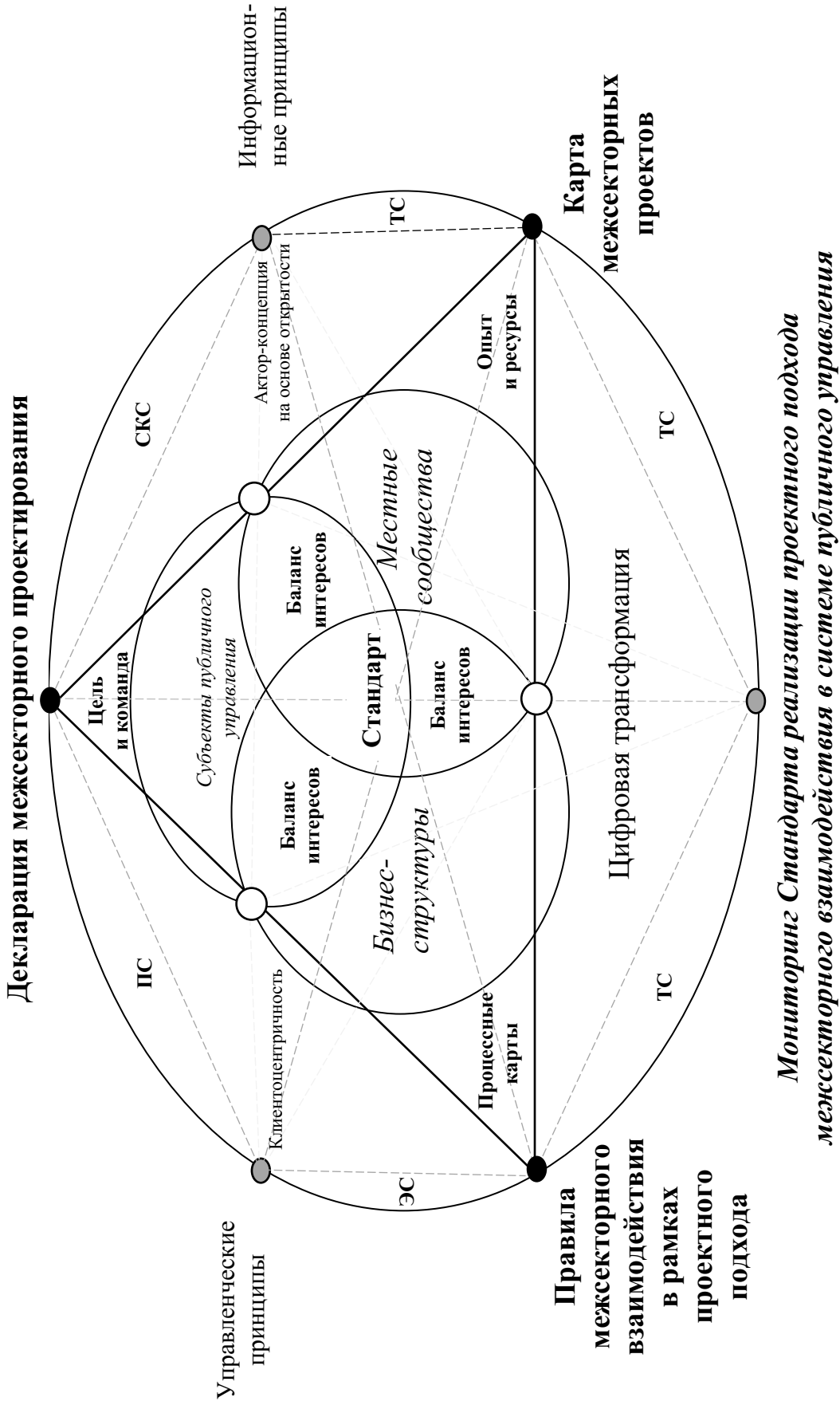


Рис. 5.3 – Триадиическая модель Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

Источник: составлено автором

Таблица 5.4 – Легенда к рис. 5.3

Элемент рисунка	Значение
●	Ключевые элементы стандарта
●	Опорные точки разработки стандарта
○	Узлы формируемой зоны баланса интересов
ТС	Техническая среда
ЭС	Экономическая среда
СКС	Социокультурная среда
ПС	Политическая среда

К элементам авторской триадической модели, кроме ключевых элементов стандарта, относятся также: участники проектов межсекторного взаимодействия как акторы разработки стандарта для соблюдения баланса их интересов; группы предложенных информационных и управленческих принципов; техническая, политическая, социокультурная и экономическая среды; цифровая трансформация, рассматриваемая в качестве необходимого условия внедрения и реализации стандарта; мониторинг стандарта как одна из опорных точек, обеспечивающих его востребованность в качестве инструмента совершенствования исследуемых отношений в системе публичного управления.

## **5.2. Инвариантные процессы реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления**

Для систематизации, структурирования и оценки проектных процессов межсекторного взаимодействия может быть использована процессная карта, которая «представляет собой сводный обзор действий (подпроцессов) проектов, структурированных как по основным процессам, в рамках которых они выполняются, так и по своему смысловому назначению в рамках общей логики поддержки принятия управленческих решений»<sup>472</sup>.

<sup>472</sup> Козлов, А.С. Управление портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: монография / А.С. Козлов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – С. 268.



Первым этапом разработки процессной карты межсекторных проектов является определение групп процессов, которые станут основой для систематизации подпроцессов-инвариант в рамках различных механизмов взаимодействия.

Существуют различные подходы к классификации процессов, отраженные в нормативных источниках и научной литературе. А.М. Губернаторов систематизирует процессы с позиции возможностей повышения финансово-экономической эффективности функционирования и развития предприятий<sup>473</sup>.

А.С. Козлов предлагает классифицировать процессы проектного менеджмента в контексте управления портфелем проектов, выделив следующие группы: формирование и выравнивание, мониторинг и контроль, сопровождение и развитие<sup>474</sup>.

Действующий международный стандарт, рекомендуемый в Российской Федерации, классифицирует процессы проектного менеджмента по двум основаниям: как принадлежащие к определенным группам процессов с точки зрения реализации проектов или к группам, построенным на принадлежности к определенному предмету управления. Процесс включается в состав той управленческой и предметной группы, к которой относится основная часть связанной с процессом деятельности<sup>475</sup>.

В параграфе 2.2 диссертационного исследования (см. табл. 2.4) представлены группы процессов и подпроцессов в рамках методики оценки зрелости проектной деятельности субъектов публичного управления федерального и регионального уровней, которые были скорректированы с учетом необходимости придания им свойства адаптивности для любого уровня

---

<sup>473</sup> Губернаторов, А.М. Управление бизнес-процессами на предприятиях стекольной отрасли / А.М. Губернаторов // Казанская наука. – 2010. – № 1. – С. 74–81.

<sup>474</sup> Козлов, А.С. Управление портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: монография / А.С. Козлов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – С. 268. – С. 13

<sup>475</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 30.10.2022).

рассматриваемого управления и соблюдения принципов формирования критериев и показателей.

Разработанные составляющие оценки зрелости проектной деятельности, представленные в Приложении 3, сформированы в контексте управления портфелем проектов субъекта публичного управления, который включает всю совокупность возможных проектов.

Элемент «управление проектами» включает в себя универсальные процессы и подпроцессы реализации проектов с участием субъектов публичного управления, в то время как в контексте межсекторного взаимодействия для использования в разрабатываемом Стандарте они требуют отбора.

Уточненные содержательно процессы межсекторных проектов, подпроцессы которых определены с учетом систематизированного алгоритма взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства и структурированного жизненного цикла инициативного проекта (см. рис. 4.4), представлены в табл. 5.5.

Таблица 5.5 – Уточненные процессы проектов межсекторного взаимодействия в системе публичного управления

<b>Процесс проектов</b>	<b>Свод подпроцессов проектов межсекторного взаимодействия</b>
Запуск проекта (П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub> )	Назначение ключевых участников проекта (ролей) (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>2</sub> )
	Согласование проектной идеи с заинтересованными сторонами (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Создание модели достижения показателей и разработка модели функционирования результатов (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование контрольных точек уровня паспорта (ПП <sub>1.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Подготовка финансово-экономического обоснования проекта (ПП <sub>1.5</sub> Э <sub>2</sub> )
	Формирование паспорта (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оценка рисков и возможностей (ПП <sub>1.7</sub> Э <sub>2</sub> )
	Определение ресурсов на подготовку проекта (ПП <sub>1.8</sub> Э <sub>2</sub> )
	Проведение совещаний и мероприятий запуска проекта (ПП <sub>1.9</sub> Э <sub>2</sub> )
	Предварительное планирование закупок (ПП <sub>1.10</sub> Э <sub>2</sub> )
Планирование проекта (П <sub>2</sub> Э <sub>2</sub> )	Вовлечение заинтересованных сторон (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Поддержка модели функционирования результатов (ПП <sub>2.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Детальное планирование проекта в рамках контрольных точек (ПП <sub>2.5</sub> Э <sub>2</sub> )

	Планирование рисков и возможностей (ПП <sub>2.10</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование и согласование коммуникаций (ПП <sub>2.12</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование обеспечения и контроля качества в проекте (ПП <sub>2.13</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование, связанное с закупками и взаимодействием с поставщиками (ПП <sub>2.14</sub> Э <sub>2</sub> )
Оперативное управление (П <sub>3</sub> Э <sub>2</sub> )	Согласования проекта с заинтересованными сторонами (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>2</sub> )
	Организация и проведение совещаний, в том числе совещаний и мероприятий по обмену знаниями (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Контроль актуальности модели функционирования результатов и достижения показателей (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Управление созданием и сдачей-приемкой результатов (ПП <sub>3.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Управление сроками и подтверждение достижения контрольных точек (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>2</sub> )
	Заключение соглашений на финансовое обеспечение проекта (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>2</sub> )
	Принятие решений о начале и завершении этапов проекта в рамках управления рисками (ПП <sub>3.7</sub> Э <sub>2</sub> )
	Эскалация проблемных вопросов (ПП <sub>3.10</sub> Э <sub>2</sub> )
	Исполнение плана коммуникаций (ПП <sub>3.11</sub> Э <sub>2</sub> )
	Обеспечение и контроль качества в проекте (ПП <sub>3.12</sub> Э <sub>2</sub> )
	Согласование закупок и заключение договоров (ПП <sub>3.13</sub> Э <sub>2</sub> )
Мониторинг и управление изменениями (П <sub>4</sub> Э <sub>2</sub> )	Отслеживание ожиданий заинтересованных сторон (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>2</sub> )
	Мониторинг цели и достижения показателей проекта, достижения результатов, достижения контрольных точек, выполнения бюджета (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Подготовка и согласование запросов на изменения (ПП <sub>4.3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Мониторинг рисков и возможностей, ресурсов (рабочих органов), выполнение планов коммуникаций, управление качеством, контроль закупочных мероприятий (ПП <sub>4.5</sub> Э <sub>2</sub> )
Оценки и иные контрольные мероприятия (П <sub>5</sub> Э <sub>2</sub> )	Оперативная оценка этапа подготовки предложения (ПП <sub>5.1</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оперативная оценка этапа подготовки паспорта (ПП <sub>5.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оперативная оценка этапа подготовки сводного плана проекта (ПП <sub>5.3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Ежегодная комплексная оценка в рамках этапа реализации проекта, включая оперативную оценку прохождения ключевых этапов и контрольных точек и достижения всех результатов на данном этапе (ПП <sub>5.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оценка успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа завершения проекта и на период после его завершения (ПП <sub>5.5</sub> Э <sub>2</sub> )
Завершение (П <sub>6</sub> Э <sub>2</sub> )	Получение обратной связи от заинтересованных сторон (ПП <sub>6.1</sub> Э <sub>2</sub> )
	Передача ответственности за достижение показателей (ПП <sub>6.2</sub> Э <sub>2</sub> )
	Анализ достижения цели и показателей проекта (ПП <sub>6.3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование достижения показателей на период после завершения проекта (ПП <sub>6.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Анализ достижения результатов проекта (ПП <sub>6.5</sub> Э <sub>2</sub> )
	Анализ сроков и финансового обеспечения проекта (ПП <sub>6.6</sub> Э <sub>2</sub> )
	Формирование итогового отчета и отчета по извлеченным урокам (ПП <sub>6.7</sub> Э <sub>2</sub> )
	Анализ изменений в проекте и рисков проекта (ПП <sub>6.8</sub> Э <sub>2</sub> )
	Расформирование рабочих органов проекта (ПП <sub>6.9</sub> Э <sub>2</sub> )
	Анализ качества реализации проекта (ПП <sub>6.12</sub> Э <sub>2</sub> )
	Завершение договоров закупок и поставок (ПП <sub>6.13</sub> Э <sub>2</sub> )
Анализ закупок и конкурсных процедур (ПП <sub>6.14</sub> Э <sub>2</sub> )	

Инвариантные подпроцессы целесообразно отразить в рамках карт следующих межсекторных механизмов: взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры; партнерства субъекта публичного управления и бизнес-структуры; взаимодействия субъекта публичного управления и местных сообществ. При этом на каждый механизм должно быть разработано столько вариантов карт, сколько инициаторов проектов может быть в его рамках.

В разрабатываемые карты будут включаться только те процессы и подпроцессы, которые, согласно поддерживаемому Р. Берлтоном подходу, обладают полнотой, заключающейся в том, что результатом его реализации является конкретный продукт или услуга для заинтересованной стороны или другого внутреннего для проекта процесса или подпроцесса<sup>476</sup>.

В контексте авторского подхода предлагается классифицировать уточненные подпроцессы в рамках групп управленческих процессов, представленных в табл. 5.5, за исключением группы «запуск проекта», которая будет синонимично обозначена как его инициирование. Группы «мониторинг и управление изменениями» и «оценки и иные контрольные мероприятия» объединены в сводную группу процессов «мониторинг». Предметные группы определены в соответствии с национальным стандартом ГОСТ Р ИСО 21500-2014. «Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту»: интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, сроки, стоимость, риски, качество, закупки, коммуникации<sup>477</sup>.

Данные группы использованы для формирования сводной матрицы подпроцессов реализации межсекторных проектов, представленной в табл. 5.6.

---

<sup>476</sup> Burlton, Roger T. Business Process Management: Profiting from Process / Roger T. Burlton. – Pearson Education, 2001. – 416 с.

<sup>477</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 30.10.2022).

Таблица 5.6 – Сводная матрица управленческих и предметных групп процессов проектов межсекторного взаимодействия

Управленческая группа	Предметная группа										
	Интеграция	Заинтересованные стороны	Содержание	Ресурсы	Сроки	Стоимость	Риски	Качество	Закупки	Коммуникации	
Инициирование	ПП <sub>1,6</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,8</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,8</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,9</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,10</sub> Э <sub>2</sub>		
	ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>2</sub>		ПП <sub>5,2</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>1,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>1,7</sub> Э <sub>2</sub>				
Планирование		ПП <sub>2,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,13</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,14</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,12</sub> Э <sub>2</sub> ПП <sub>2,14</sub> Э <sub>2</sub>	
			ПП <sub>5,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>2,5</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>2,10</sub> Э <sub>2</sub>				
Оперативное управление	ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,12</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,13</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,2</sub> Э <sub>2</sub> ПП <sub>3,11</sub> Э <sub>2</sub>	
			ПП <sub>5,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>3,3</sub> Э <sub>2</sub>			ПП <sub>3,10</sub> Э <sub>2</sub>				
Мониторинг	ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>	
			ПП <sub>4,4</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>4,5</sub> Э <sub>2</sub>							
Завершение	ПП <sub>5,5</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,1</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,3</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,9</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,6</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,6</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,8</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,12</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,13</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,13</sub> Э <sub>2</sub> ПП <sub>6,14</sub> Э <sub>2</sub>	
	ПП <sub>6,7</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,2</sub> Э <sub>2</sub>	ПП <sub>6,5</sub> Э <sub>2</sub>								

Источник: составлено автором

Наименее изученной в отечественных научных публикациях, среди выделенных предметных элементов матрицы, является группа «коммуникации». М.Н. Гусева, И.З. Коготкова в своих трудах отмечают, что при реализации проектного подхода «огромную роль играет быстрота протекания всех процессов, а именно, быстрое сообщение между участниками проекта»<sup>478</sup>, кроме того, авторы справедливо утверждают, что управление коммуникациями должно реализовываться в условиях развития цифровых технологий<sup>479</sup>.

Подчеркнем, что область управления коммуникациями проекта чаще рассматривается в контексте взаимодействия команды проекта, тогда как отсутствие или слабая проработка управления взаимодействием с внешними заинтересованными сторонами проекта является фактором его рисков. Данный аспект отмечен в работах Н.Н. Ползуновой, Т.А. Сухаревой<sup>480</sup>. Возможность наступления или наступление рисков зачастую требуют не только реализации мероприятий управления рисками проекта, но и мер управления изменениями, типологизация которого представлена в работах Д.И. Горбкова, О.Н. Любина, В.В. Филатова<sup>481</sup>.

На современном этапе сфера управления рисками инициативных проектов является наиболее мало изученной областью в сфере реализации межсекторного взаимодействия. Среди немногочисленных работ, раскрывающих некоторые аспекты управления рисками инициативных проектов, можно выделить научные труды М.В. Кураколова, М.А. Шевелева<sup>482</sup>,

---

<sup>478</sup> Гусева, М.Н. Качество коммуникации в проектном управлении / М.Н. Гусева, И.З. Коготкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2 (89). – С. 1005–1009.

<sup>479</sup> Коготкова, И.З. Управление коммуникациями проекта в условиях развития цифровых технологий // И.З. Коготкова, М.Н. Гусева // Актуальные проблемы управления – 2018. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. – Государственный университет управления. – 2019. – С. 262–265.

<sup>480</sup> Ползунова, Н.Н. Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта / Н.Н. Ползунова, Т.А. Сухарева // Международный экспедитор. – 2021. – № 2. – С. 28–32.

<sup>481</sup> Горбков, Д.И. Теоретические подходы к типологизации управления изменениями в программах и проектах / Д.И. Горбков, О.Н. Любина, В.В. Филатов // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития: сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. – 2021. – С. 102–106.

<sup>482</sup> Кураколов, М.В. Риски и особенности реализации инициативного бюджетирования в городских округах / М.В. Кураколов, М.А. Шевелев. – URL:

которые анализируют риски проектов, реализуемых на территории городских округов, с позиции населения данных территорий, а не участия в них субъектов публичного управления<sup>483</sup>.

В рамках фаз жизненного цикла инициативных проектов, представленного на рис 4.4. диссертационного исследования, идентифицируем возможные негативные риски для субъекта публичного управления муниципального уровня в рамках укрупненных этапов (табл. 5.7)<sup>484</sup>.

Таблица 5.7 – Примеры рисков инициативных проектов  
в рамках укрупненных этапов

Фаза инициативного проекта	Укрупненные этапы инициативного проекта	Примеры возможных рисков инициативных проектов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Определение	Обсуждение проектной идеи	<p>Предварительный опрос или обсуждение не проведены.</p> <p>Вовлечение в процесс нерепрезентативной части населения муниципального образования привело к определению неприоритетной проблемы с позиции большинства жителей муниципального образования.</p> <p>Вовлечение в процесс нерепрезентативной части населения муниципального образования привело к определению объема вклада населения, который не может быть обеспечен с позиции большинства жителей муниципального образования.</p> <p>Собрание жителей не состоялось.</p> <p>Население не хочет участвовать в инициативном проекте.</p> <p>На собрании присутствовала нерепрезентативная часть населения муниципального образования, что привело к определению неприоритетной проблемы с позиции большинства жителей муниципального образования.</p>

<https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-osobnosti-realizatsii-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-gorodskih-okrugah> (дата обращения: 27.10.2022).

<sup>483</sup> Цуркан, М.В. Идентификация и минимизация рисков проектов поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан, Э.Р. Короткевич // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10. – № 4 (72). – С. 648–661.

<sup>484</sup> Tsurkan, Marina. Risks, Associated with LISP Projects / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Tatyana Uryadova, Alexey Artemiev. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icemt-20/125940107> (дата обращения: 7.09.2022).

1	2	3
		<p>На собрании присутствовала нерепрезентативная часть населения муниципального образования, что привело к определению объема вклада населения, который не может быть обеспечен с позиции большинства жителей муниципального образования.</p> <p>Выбранный населением муниципального образования объект проекта не может быть реализован в рамках региональной программы: не является муниципальной собственностью, не соотносится с 131-ФЗ, не входит в типологию программы региона.</p> <p>Не реализована фото- и видеофиксация собрания</p> <p>По итогам собрания документы, необходимые для подачи на конкурс, составлены неверно или не составлены вообще.</p> <p>Не выбрана инициативная группа проекта: никто не хочет быть.</p> <p>Не выбрана инициативная группа проекта: много желающих.</p> <p>Итоги собрания не размещены в СМИ</p>
Планирование	Разработка проектной идеи – планирование проекта	<p>Несоответствие представляемых документов утвержденным формам, в том числе заявки, протокола.</p> <p>Несоответствие наименования проекта в представленных документах (сметная документация, заявка, протокол) ввиду отсутствия проектных компетенций у инициативной группы</p>
Выполнение работ	<p>Инициирование рассмотрения проектной идеи через внесение на рассмотрение в местную администрацию.</p> <p>Информационная кампания.</p> <p>Рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей.</p> <p>Принятие решения по проекту.</p> <p>Создание продукта проекта</p>	<p>Документы представлены позже даты окончания приема заявок.</p> <p>Проект не прошел конкурсный отбор в рамках I и II этапов.</p> <p>Соглашение не будет подписано в установленные сроки, что приведет к отсутствию возможности реализации проекта в рамках инициативного механизма.</p> <p>Заявка на торги подготовлена с ошибками.</p> <p>Заявка на торги размещена позже установленного срока.</p> <p>Никто не «вышел» на торги, вследствие чего они не состоялись.</p> <p>Несвоевременное предоставление в субъект публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы) информации в рамках соглашения о ходе реализации проекта: – информации о заключении муниципальных контрактов (договоров).</p> <p>Население отказывается софинансировать проект.</p> <p>Объем софинансирования со стороны населения не собран полностью.</p>



1	2	3
		<p>Средства собраны, но не перечислены на счет муниципального образования.</p> <p>Заявка на торги подготовлена с ошибками.</p> <p>Заявка на торги размещена позже установленного срока.</p> <p>Отсутствие претендентов в рамках торгов, вследствие чего они не состоялись.</p> <p>Несвоевременное предоставление в субъект публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы) информации в рамках соглашения о ходе реализации проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– информации о заключении муниципальных контрактов (договоров)</li> </ul> <p>Население отказывается софинансировать проект.</p> <p>Объем софинансирования со стороны населения не собран полностью.</p> <p>Средства собраны, но не перечислены на счет муниципального образования.</p> <p>Работы не начаты в срок.</p> <p>Качество работ не устраивает население муниципального образования.</p> <p>Погодные условия или прочие объективные причины не позволяют завершить работы в срок.</p> <p>Работы не завершены в срок по неустановленным причинам</p>
Завершение	Подведение итогов	<p>На торжественное открытие не пришли представители населения.</p> <p>Торжественное открытие не состоялось в связи с погодными условиями или прочими объективными причинами.</p> <p>На торжественном открытии не велась фотофиксация мероприятия.</p> <p>На торжественном открытии население высказало негативное отношение к проекту.</p> <p>Реализован не в установленные сроки.</p> <p>Качество выполненных работ не соответствует планируемому.</p> <p>Представитель населения (инициативной группы) не подписывает акт выполненных работ.</p> <p>Несвоевременное предоставление в субъект публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы) информации в рамках соглашения о ходе реализации проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отчета о завершении проекта (со всеми приложениями);</li> <li>– отчета об использовании субсидий на реализацию инициативного проекта в рамках программы.</li> </ul> <p>Работы не оплачены в установленные сроки</p>

Источник: составлено автором.

Возможность наступления некоторых рисков минимизируется за счет реализации функции контроля на протяжении всего жизненного цикла проекта со стороны различных его стейкхолдеров. Например, субъект публичного управления муниципального уровня может реализовать контроль по следующим направлениям:

– контроль включения расходов на проекты в бюджет муниципального образования, внесения изменений в бюджет муниципального образования, заключения соглашения с субъектом публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы);

– контроль за подготовкой и размещением заявок на торги (сроки работ, отсутствие авансирования, обеспечение) и заключения контрактов с победителями торгов (наличие всех приложений), подготовки отчетов о заключении муниципальных контрактов для представления в субъект публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы);

– контроль подготовки отчетов о завершении проектов для направления в субъект публичного управления регионального уровня (при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы), контроль определения даты открытия объекта инициативного проекта и подготовки отчетов об использовании субсидий при реализации инициативного проекта в рамках региональной программы<sup>485</sup>.

Подобным образом может быть раскрыта специфика всех подпроцессов при описании процессов проектов межсекторного взаимодействия. Инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия на инициативной основе представлена на рис. 5.4.

---

<sup>485</sup> Цуркан, М.В. Управление рисками проектов партисипаторного бюджетирования: для магистров направления 38.04.01 «Экономика»: «Управление социально-экономическим развитием территорий»; направления 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2019. – 167 с.

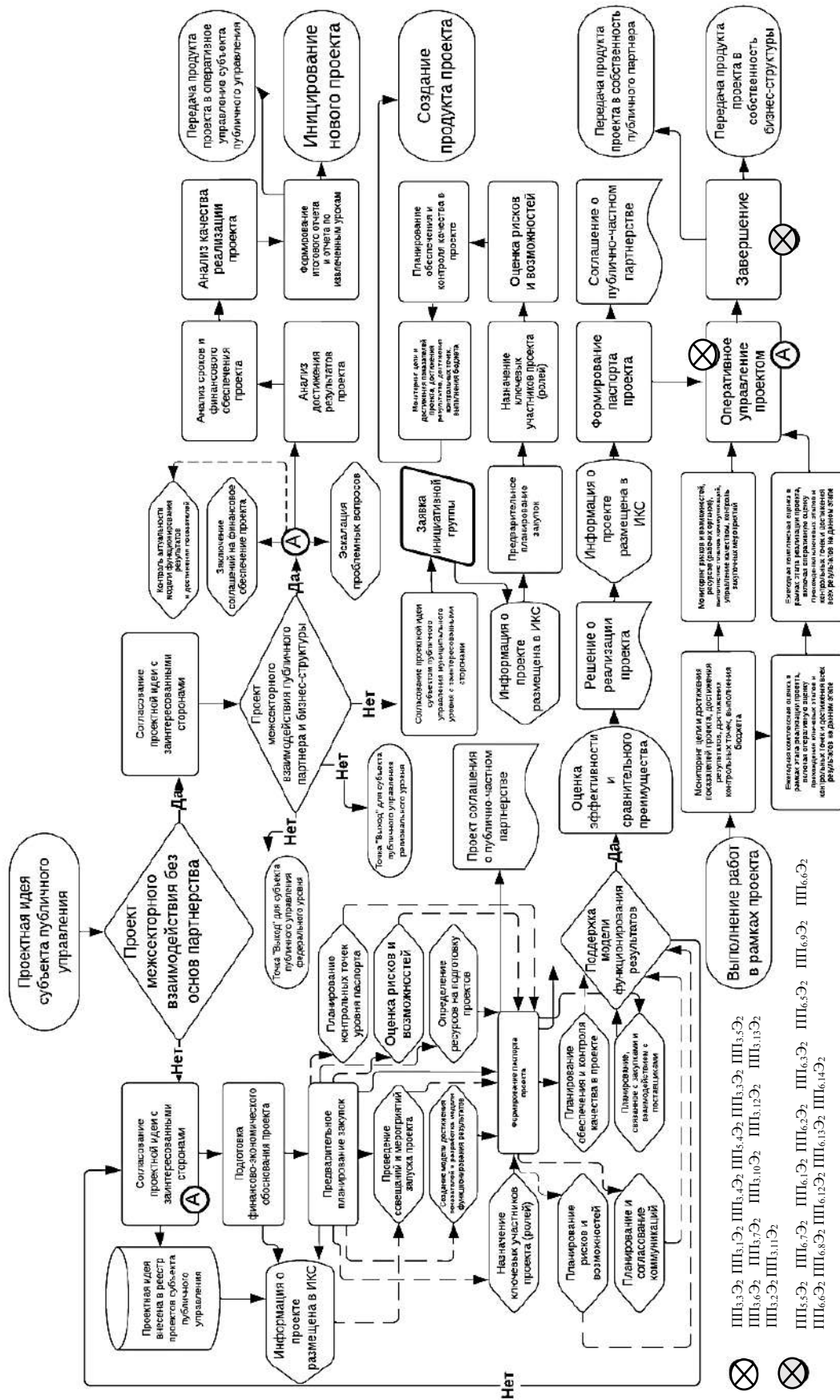


Рис. 5.4 – Инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия на инициативной основе

Источник: разработано автором с использованием пакета приложений визуализации данных Lucid

Карта инвариантных процессов разработана с учетом методологии IDEF0 и использованием набора символов, фигур для блок-схем (схем потоков) в рамках унифицированного языка моделирования (UML), который представляет собой международный стандарт визуализации схем процессов.

Проведенное в данной главе исследование позволяет сформировать следующие выводы:

1. Для формирования единого представления участниками межсекторных проектов процессов и регламентных рамок взаимодействия может быть разработан Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия. Модель Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления региона может быть разработана с учетом структуры, используемой при формировании Региональной инвестиционной системы, что обеспечит возможность интеграции результатов применения разработки в обязательный для субъектов Российской Федерации документ. Разработку Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления рекомендовано реализовать на основе обоснованных автором принципов, разделенных на группы «управленческие» и «информационные»: трассируемость, обязательность, выполнимость, проверяемость (тестируемость), клиентоцентричность, проактивность, неухудшение, результативность, достоверность, конкретность, открытость. Группа принципов «управленческие» объединена с учетом концепции Анри Файоля.

2. В Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления предлагается включить следующие элементы: Декларацию межсекторного проектирования; Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода; Карту межсекторных проектов; Регламент мониторинга Стандарта. Сформированные авторские рекомендации по разработке каждого элемента Стандарта

систематизированы по разделам, дополнены комментариями и могут быть использованы в качестве справочно-методических материалов субъектами публичного управления регионального и муниципального уровней.

3. Предложено, что регламент мониторинга Стандарта должен определять его периодичность, методологический аппарат мониторинга внедрения и применения элементов Стандарта (показатели, критерии, их интерпретация, этапы реализации). Автором обосновано, что мониторинг реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне – это система сбора и упорядочения информации о реализации проектов межсекторного взаимодействия с участием органов власти региона или региональных проектов достижения национальных приоритетов с целью выявления отклонений от плановых показателей и формирования мер по минимизации рисков проектов. А мониторинг в рамках разрабатываемой модели Стандарта – это система сбора и упорядочения информации о его внедрении и реализации с целью выявления отклонений от плановых показателей, проблем, рисков и состояния с позиции актуальности, востребованности.

4. Интерпретация результатов мониторинга Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления обоснована в разрезе трех вариаций: отсутствие отклонений, проблемы и риски отсутствуют, дополнительные решения не требуются; наличие некритических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится в зоне полномочий руководителя проекта; наличие критических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится вне зоны полномочий руководителя проекта.

5. Внедрение карты межсекторных проектов, а также мониторинга Стандарта требуют применения цифровых решений, что соответствует одному из целевых ориентиров развития публичного управления – цифровой трансформации. На современном этапе констатировать внедрение цифровой

трансформации в реализацию проектного подхода в системе публичного управления преждевременно. Лишь некоторые субъекты публичного управления регионального и муниципального уровней создали условия для информационного сопровождения национальных проектов на своей территории и проектов межсекторного взаимодействия, то есть перешли к технологической трансформации процесса сопровождения управления проектами, что можно считать первым этапом цифровой трансформации. Данный аспект отражен в упрощенной модели цифровой трансформации мониторинга проектов в системе публичного управления регионального уровня. Авторская концепция, визуализированная в данной модели, определяет технологическую трансформацию как первую ступень цифровой трансформации, которая в то же время может быть самостоятельным элементом. При этом ключевая разница между технологической и цифровой трансформациями заключается в уровне автоматизации процессов мониторинга и степени участия в его реализации человека. Подчеркнуто, что эффективный переход от технологической к цифровой трансформации должен сопровождаться увеличением коэффициента снижения трудовых затрат на реализацию мониторинга, предложены расчетные формулы.

6. Проведенный анализ, систематизация, разработка рекомендации позволяют сформировать триадическую модель стандарта, названую по числу ключевых его составляющих: декларация межсекторного проектирования; карта межсекторных проектов; правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода. К элементам авторской триадической модели, кроме ключевых элементов стандарта, относятся также: участники проектов межсекторного взаимодействия как акторы разработки стандарта, для соблюдения баланса их интересов; группы предложенных информационных и управленческих принципов; техническая, политическая, социокультурная и экономические среды; цифровая трансформация, рассматриваемая в качестве необходимого условия внедрения и реализации стандарта; мониторинг

стандарта как одна из опорных точек, обеспечивающих его востребованность в качестве инструмента совершенствования исследуемых отношений в системе публичного управления.

7. Кроме фокуса на процессе реализации мониторинга проектов, отмечено, что сфера управления рисками инициативных проектов является наиболее мало изученной областью в сфере межсекторного взаимодействия. В рамках фаз жизненного цикла инициативных проектов идентифицированы возможные негативные риски для субъекта публичного управления муниципального уровня проектов. Возможность наступления некоторых рисков минимизируется за счет реализации функции контроля на протяжении всего жизненного цикла проекта со стороны различных его стейкхолдеров. В качестве примера выделены сферы контроля субъекта публичного управления муниципального уровня.

8. В исследовании обосновано, что для систематизации, структурирования и оценки проектных процессов межсекторного взаимодействия может быть использована процессная карта. Первым этапом разработки процессной карты межсекторных проектов было определение группы процессов, которые стали основой для систематизации подпроцессов-инвариант в рамках различных механизмов взаимодействия. Разработанные составляющие оценки зрелости проектной деятельности, представленные в работе, сформированы в контексте управления портфелем проектов субъекта публичного управления, который включает всю совокупность возможных проектов. Элемент «управление проектами» включает в себя универсальные процессы и подпроцессы реализации проектов с участием субъектов публичного управления, в то время как в контексте межсекторного взаимодействия для использования в разрабатываемом Стандарте они потребовали отбора. Уточненные содержательно процессы межсекторных проектов, подпроцессы которых определены с учетом систематизированного алгоритма взаимодействия участников проектов публично-частного

партнерства и структурированного жизненного цикла инициативного проекта позволили разработать пример процессной карты, которую целесообразно включить в правила предложенного стандарта. В контексте авторского подхода предлагается классифицировать уточненные подпроцессы в рамках групп управленческих и предметных процессов, представленных в классифицирующей матрице.

9. Предлагается отражать инвариантные подпроцессы в рамках карт следующих межсекторных механизмов: взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры; партнерства субъекта публичного управления и бизнес-структуры; взаимодействия субъекта публичного управления и местных сообществ. При этом на каждый механизм должно быть разработано столько вариантов карт, сколько инициаторов проектов может быть в его рамках.

10. В работе представлена инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия на инициативной основе. Карта инвариантных процессов разработана с учетом методологии IDEF0 и с использованием набора символов, фигур для блок-схем (схем потоков) в рамках унифицированного языка моделирования (UML), который представляет собой международный стандарт визуализации схем процессов.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного диссертационного исследования получены следующие выводы:

В зарубежных странах и отечественной практике реализации проектного подхода в системе публичного управления сформировались тенденции развития проектного менеджмента, многие из которых соответствуют принципу дуальности. Дуальность реализации проектного подхода с участием структур публичного управления по отношению к среде и команде, участвующей в реализации управленческих функций, подразумевает выделение двух отдельных направлений: транснациональный проектный менеджмент и проектный менеджмент, реализуемый на территории конкретного государства. Дуальность реализации проектного подхода с участием структур публичного управления на территории многих стран – лучших практик: проектный менеджмент как метод осуществления полномочий и функций органов власти; участие структур публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия (публично-частное партнерство, инициативное проектирование), применение проектного менеджмента в публичном управлении для реализации функций и полномочий органов власти в рамках программно-целевого подхода.

Развитие западной и азиатской модели в международной практике осуществляется параллельно, отечественный опыт соответствует западной модели, лишь в некоторых регионах реализуются единичные проекты в публичном управлении в концепции «бережливое производство», что может быть идентифицировано как появление единичных управленческих практик.

Ретроспективный анализ развития методов и инструментов реализации публичного управления России позволил сформировать матрицу основных тенденций, отражающую ключевые вехи развития проектного подхода в контексте трех обобщенных периодов: дореволюционный, советский, постсоветский.

Разработанный автором методологический каркас исследования раскрывает понятийное пространство ключевых составляющих в сфере реализации проектного подхода в системе публичного управления: элемент, субъект, объект, система, технология, метод, инструмент, механизм. В рамках предложенного подхода проектный подход следует понимать как технологию публичного управления, которая за счет механизмов межсекторного взаимодействия приводит систему публичного управления в движение.

Интеграция проектного подхода в контексте публичного управления может пониматься в двух контекстах: комплексный «надпроцесс» – предметная область управления; внедрение проектного подхода в систему стратегического планирования публичного управления, в рамках которой проекты становятся инструментами достижения показателей результативности, отраженных в документах целеполагания системы для каждого уровня публичной власти, а мероприятия проектов, контрольные точки и (или) сами показатели результативности, в том числе требующие бюджетного финансирования для реализации или достижения, отражены в документах планирования и программирования.

Уточненное понятие «проекты межсекторного взаимодействия» следует понимать как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на строительство и (или) реконструкцию объекта инфраструктуры территории в рамках полномочий субъекта публичного управления – участника процесса, в течение ограниченного периода времени и прочих ресурсов, реализуемый в рамках конструктивного, целенаправленного, выгодного взаимодействия публичного и (или) коммерческого и (или) некоммерческого секторов общества. На основе раскрытия сущности межсекторного взаимодействия и понимания его значения в субъектно-объектных отношениях системы публичного управления разработаны различные основания для классификации соответствующих проектов, такие как: институциональные механизмы; количество и субъектный состав секторов – участников проектов; субъекты

инициирования проектов; сфера реализации проекта; форма участия субъектов публичного управления; функция участия субъектов публичного управления.

Определены и адаптированы возможные модели проектного офиса межсекторного взаимодействия в системе публичного управления, предложен жизненный цикл его создания и внедрения, сформированы результаты реализации соответствующих этапов.

Разработана классификация функциональных структур реализации проектного подхода в системе публичного управления в рамках обоснованных оснований: уровень институционализации; распространение обеспечения проектной деятельности; вовлеченность субъектов публичного управления; период функционирования и тип структуры; обеспечивающие, реализующие процессы или управляющие процессами; интеграция в организационно-управленческую структуру субъекта публичного управления; форма функционирования.

Предложены функции участников проектной деятельности в системе публичного управления в контексте межсекторного взаимодействия.

В рамках проведенного анализа применяемой методики оценки развития проектной деятельности в субъектах публичного управления федерального и регионального уровней сформирована матрица, отражающая элементы, процессы и подпроцессы модели оценки, последние из которых могут быть идентифицированы как критерии оценки. Установлена предметная, функциональная или характеристическая комплементарность элементов и процессов. Выявлены составляющие матрицы, сформированные с нарушением критериальных принципов.

Предложена матрица элементов, процессов и критериев для оценки развития проектной деятельности, которая может быть использована для субъектов публичного управления любого уровня. Устранены выявленные несоответствия в составляющих существующей методики. Через совершенствование критериев обеспечена комплементарность всех процессов.

Переработка критериев позволила устранить нарушение принципов их применения: независимость, избыточность, согласованность, измеримость. Реализован принцип построения критериев по типу «древовидная структура». Используемая модель матрицы, систематизированная и предлагаемая автором, разработана с применением пакета программного обеспечения для сетевого анализа и визуализации с открытым исходным кодом – Gephi.

Сформирован методологический профиль ключевых составляющих оценки проектных компетенций элементов в субъектах публичного управления: элемент субъекта публичного управления, проектные компетенции элемента субъекта публичного управления, компетентность элемента субъекта публичного управления в реализации проектного подхода, цель оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления, модель проектных компетенций в системе публичного управления, система оценки проектных компетенций элемента субъекта публичного управления, методы оценки проектных компетенций элемента публичного управления с учетом индикаторов компетенций модели, инструменты оценки проектных компетенций элемента в публичном управлении, интерпретация проведенной оценки.

Разработана карта проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления. Основой для разработки профилей будут служить проектные роли, обязательные в рамках актуального правового поля и реализации проектов межсекторного взаимодействия: куратор проекта, руководитель проекта, администратор проекта, участник проекта (команда проекта), руководитель проектного офиса, сотрудник проектного офиса. Скорректированные критерии, предложенные в параграфе 2.2 диссертационного исследования, которые могут быть использованы для оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления, сопоставлены с компетенциями, предложенными в рассмотренных ранее методических рекомендациях. Результатом сопоставления стала корректировка

прикладных компетенций, в том числе включение новых индикаторов прикладных компетенций, которые могут быть разделены на общие и технические (вариативные) составляющие (в зависимости от применения относительно роли), включающие технологический компонент (индикаторы цифровых компетенций). Прикладные компетенции, отражающие степень сформированности проектных знаний и умений, дополнительно включают составляющие, соотносимые с критериями оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления. В предложенную карту компетенций добавлены цифровые составляющие технических индикаторов. Добавлено 30 индикаторов, определенных в рамках соотнесения со скорректированными показателями методики оценки зрелости проектной деятельности в субъектах публичного управления. Введен дополнительный индикатор вне методик – «Знание и умение определять механизм реализации предложения как проекта или программы субъекта публичного управления в рамках межсекторного взаимодействия».

Разработана модель проектных компетенций для элементов субъектов публичного управления в разрезе шести профилей, включающая общие для всех участников проектного подхода базовые компетенции. Семь прикладных компетенций для роли «Куратор проекта», одиннадцать различных компетенций для ролей «Руководитель проекта» и «Администратор проекта», пять для роли «Участник проекта», три прикладные компетенции в рамках ролей «Руководитель проектного офиса», «Сотрудник проектного офиса».

Модель компетенций апробирована, проведена оценка базовых компетенций элементов субъектов публичного управления методом самоопределения, прикладных компетенций в рамках решения ситуационных задач. Объекты апробации: элементы субъектов публичного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югра, участвующие в реализации проектов, и проектный офис правительства региона; элементы субъектов публичного управления Тюменской области, имеющие опыт реализации

проектов; субъекты публичного управления Белгорода, имеющие опыт и (или) участвующие в реализации проектов.

Укрупненно можно выделить 4 основных этапа развития публично-частного партнерства, которые автор предлагает обозначить следующим образом: взаимодействие для развития; взаимодействие в рамках существующих институциональных условий, сформированных субъектами публичного управления федерального, регионального и муниципального уровней; от взаимодействия к партнерству; партнерство. Содержательная характеристика определена для ключевых принципов этапа «Партнерство»: равное материальное участие, возможность стать собственником объекта проекта, распределение рисков.

Для систематизации проектов публично-частного партнерства может быть использована предложенная автором классификация по таким основаниям, как метод и срок определения частного партнера, сфера реализации, форма дохода публичного партнера, причина прекращения соглашения. Классификация приведена на примере участия в проектах субъектов публичного управления муниципального управления. Классификация частично отражена в рамках алгоритма взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры.

Сформирован методологический аппарат разработки моделей межсекторного взаимодействия участников публично-частного партнерства, основанных на специальных функциях, выполняемых частным партнером. Проведенный автором анализ позволил разработать 186 возможных моделей партнерства (6 базовых, 180 – суммарных моделей первой, второй и третьей ступеней).

Базовая модель публично-частного партнерства – это обязательный набор элементов проекта, отражающий последовательность участия бизнес-партнера в проекте, а также объем передаваемых ему специальных функций в рамках соглашения с субъектом публичного управления.

Суммарная модель публично-частного партнерства – это построенная на основе одной из базовых моделей последовательность, отражающая не только объем возможных обязательных специальных функций в рамках конкретного соглашения с субъектом публичного управления, но и дополнительных правомочий обеих сторон межсекторного взаимодействия.

Предложена матрица доминант управленческих функций субъекта публичного управления в рамках разработанных автором базовых моделей. Под ключевой доминантой понимается функция управления, которая должна быть первостепенной для субъекта публичного управления при участии в проекте в рамках конкретной модели. Под ключевой доминантой понимается функция управления, которая должна быть первостепенной для субъекта публичного управления при участии в проекте в рамках конкретной модели. Основная доминанта обеспечивает реализацию частным партнером специальных функций. Необходимая функция является неотъемлемым элементом управления проектом со стороны публичного партнера, но является менее важной по отношению к реализации специальных функций частным партнером.

Анализ развития межсекторного взаимодействия в рамках публично-частного партнерства и методик оценки на уровне субъекта Российской Федерации и муниципальных образований позволил сформировать содержательные характеристики юридических, политических, информационных, социальных, экономических, организационно-кадровых условий, которые могут быть основой для единой системы показателей оценки на всех уровнях публичного управления.

В рамках реализации партисипаторного публичного управления категории «инициативный проект», «партисипативное бюджетирование», «инициативное бюджетирование», «партисипаторное бюджетирование», «партисипаторное бюджетирование» следует рассматривать как взаимосвязанные. Тождественны в исследуемом контексте только пары: партисипативное и инициативное бюджетирование, партисипаторное и

партиципаторное бюджетирование. Понятие «партиципаторное бюджетирование» шире понятия «партиципативное», и их пары соответственно. Данные пары следует рассматривать в качестве механизмов системы публичного управления различных ступеней.

Понятие «партиципаторное бюджетирование», применяемое в мировой практике, имеет более широкое значение, чем в России, что обусловлено отличным от федерации правовым полем. Партиципативное (инициативное) бюджетирование в Российской Федерации является первой ступенью партиципаторного (партиципаторного) бюджетирования. Вторая ступень не имеет понятийной категории, предполагает участие в процессе отбора проектов в программу делиберативной комиссии, которая должна состоять из выразителей интереса местных сообществ и субъектов публичного управления – органов местного самоуправления.

Экстрабюджетирование не является синонимом отмеченных категорий, а есть частный случай полного или частичного финансового обеспечения реализации первой и второй ступени со стороны субъектов публичного управления.

Партиципаторное бюджетирование – это программный механизм публичного управления, подразумевающий реализацию проектного подхода с включением процесса распределения части бюджетных средств региона и муниципального образования с участием местного сообщества административно-территориальной единицы, направляемых на удовлетворение его территориального общественного интереса. Также партиципаторное бюджетирование – это инструмент решения первостепенных, по мнению пользователей результатов проектов (местных сообществ), проблем местного значения. Основной эффект заключается в увеличении количества и качества востребованных общественных и частных благ (услуг), предоставляемых населению территории благодаря созданию или реконструкции объектов общественной инфраструктуры. Региональный механизм партиципативного



бюджетирования – это разработанная и реализуемая на уровне субъекта Российской Федерации программа, в рамках которой осуществляются муниципальные проекты, направленные на удовлетворение интереса местных сообществ.

Инициативный проект – это совокупность мероприятий, имеющих приоритетное значение для жителей муниципального образования или его части, по решению вопросов местного значения (вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения) или иных вопросов, право решения которых предоставлено органам местного самоуправления, внесенный инициативной группой в местную администрацию. Также инициативный проект – это совокупность мероприятий, реализуемых в рамках ресурсных ограничений для получения продукта проекта, определенного объектом управления – населением, которое в рамках осуществления технологии выступает актором взаимодействия в рамках различных моделей, определенных механизмом партисипаторного бюджетирования.

Для систематизации моделей инициативных проектов, которые определяются программой партисипаторного бюджетирования, использована концепция, отражающая субъектность участия структур публичного управления в проектном подходе, а также метод, применяемый для обозначения моделей организации коммерческой деятельности. Сформированные 12 моделей инициативных проектов отражают субъектность реализации функции управления в реализации технологии, которая не совпадает с субъектностью источников финансирования создания объекта (получения продукта), приоритетного с позиции населения.

Под жизненным циклом рассматриваемых проектов предлагается понимать логически-временную структуру участия в проекте субъектов и объектов публичного управления в рамках процессной области этапов развития инициативы, сгруппированных в контексте четырехфазного подхода,

по принципу построения классического инвестиционного проекта и каскадной последовательности этапов.

Реализация этапов жизненного цикла в рамках фазы «Планирование» требует от объектов публичного управления (инициативной группы), участвующих в проектах, наличия прикладных компетенций субъектов публичного управления. Этап «рассмотрение и конкурсный отбор проектных идей» инициативных проектов требует разработки методологии оценки их эффективности для субъектов публичного управления. В исследовании предложена дифференцированная методика оценки для разных типов проектов, содержащая базовую и вариативную группы критериев.

Различная типология проектов требует разработки дифференцированного подхода к их оценке. Предложена методика, смещающая доминанту с финансовой на социальную составляющую, определенную с учетом показателей результативности национальных приоритетов государственной политики. Предложены базовые и вариативные показатели, расчетные формулы, проведена апробация методики, подтверждающая изменение рейтинга проектов при их оценке. Предложенная разработка выражена через теорию множеств и лексикографический линейный порядок.

Для формирования единого представления участниками межсекторных проектов процессов и регламентных рамок взаимодействия может быть разработан Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия. Модель Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления региона может быть разработана с учетом структуры, используемой при формировании Региональной инвестиционной системы, что обеспечит возможность интеграции результатов применения разработки в обязательный для субъектов Российской Федерации документ. Разработку Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления рекомендовано реализовать на основе обоснованных автором

принципов, разделенных на группы «управленческие» и «информационные»: трассируемость, обязательность, выполнимость, проверяемость (тестируемость), клиентоцентричность, проактивность, неухудшение, результативность, достоверность, конкретность, открытость. Группа принципов «управленческие» объединена с учетом концепции Анри Файоля.

В Стандарт реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления предлагается включить следующие элементы: Декларацию межсекторного проектирования; Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода; Карту межсекторных проектов; Регламент мониторинга Стандарта. Сформированные авторские рекомендации по разработке каждого элемента Стандарта систематизированы по разделам, дополнены комментариями и могут быть использованы в качестве справочно-методических материалов субъектами публичного управления регионального и муниципального уровней.

Предложено, что регламент мониторинга Стандарта должен определять его периодичность, методологический аппарат мониторинга внедрения и применения элементов Стандарта (показатели, критерии, их интерпретация, этапы реализации). Автором обосновано, что мониторинг реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне – это система сбора и упорядочения информации о реализации проектов межсекторного взаимодействия с участием органов власти региона или региональных проектов достижения национальных приоритетов с целью выявления отклонений от плановых показателей и формирования мер по минимизации рисков проектов. А мониторинг в рамках разрабатываемой модели Стандарта – это система сбора и упорядочения информации о его внедрении и реализации с целью выявления отклонений от плановых показателей, проблем, рисков и состояния с позиции актуальности, востребованности.

Интерпретация результатов мониторинга Стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного

управления обоснована в разрезе трех вариаций: отсутствие отклонений, проблемы и риски отсутствуют, дополнительные решения не требуются; наличие некритических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится в зоне полномочий руководителя проекта; наличие критических отклонений, выявлены проблемы и риски, решение которых находится вне зоны полномочий руководителя проекта.

Внедрение карты межсекторных проектов, а также мониторинга Стандарта требуют применения цифровых решений, что соответствует одному из целевых ориентиров развития публичного управления – цифровой трансформации. На современном этапе констатировать внедрение цифровой трансформации в реализацию проектного подхода в системе публичного управления преждевременно. Лишь некоторые субъекты публичного управления регионального и муниципального уровней создали условия для информационного сопровождения национальных проектов на своей территории и проектов межсекторного взаимодействия, то есть перешли к технологической трансформации процесса сопровождения управления проектами, что можно считать первым этапом цифровой трансформации. Данный аспект отражен в упрощенной модели цифровой трансформации мониторинга проектов в системе публичного управления регионального уровня. Авторская концепция, визуализированная в данной модели, определяет технологическую трансформацию как первую ступень цифровой трансформации, которая в то же время может быть самостоятельным элементом. При этом ключевая разница между технологической и цифровой трансформациями заключается в уровне автоматизации процессов мониторинга и степени участия в его реализации человека. Подчеркнуто, что эффективный переход от технологической к цифровой трансформации должен сопровождаться увеличением коэффициента снижения трудовых затрат на реализацию мониторинга, предложены расчетные формулы.

Проведенный анализ, систематизация, разработка рекомендаций позволяют сформировать триадическую модель стандарта, названую по числу ключевых его составляющих: декларация межсекторного проектирования; карта межсекторных проектов; правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода. К элементам авторской триадической модели, кроме ключевых элементов стандарта, относятся также: участники проектов межсекторного взаимодействия как акторы разработки стандарта, для соблюдения баланса их интересов; группы предложенных информационных и управленческих принципов; техническая, политическая, социокультурная и экономическая среды; цифровая трансформация, рассматриваемая в качестве необходимого условия внедрения и реализации стандарта; мониторинг стандарта как одна из опорных точек, обеспечивающих его востребованность в качестве инструмента совершенствования исследуемых отношений в системе публичного управления.

Кроме фокуса на процессе реализации мониторинга проектов, отмечено, что сфера управления рисками инициативных проектов является наиболее мало изученной областью в сфере межсекторного взаимодействия. В рамках фаз жизненного цикла инициативных проектов идентифицированы возможные негативные риски для субъекта публичного управления муниципального уровня проектов. Возможность наступления некоторых рисков минимизируется за счет реализации функции контроля на протяжении всего жизненного цикла проекта со стороны различных его стейкхолдеров. В качестве примера выделены сферы контроля субъекта публичного управления муниципального уровня.

В исследовании обосновано, что для систематизации, структурирования и оценки проектных процессов межсекторного взаимодействия может быть использована процессная карта. На первом этапе разработки процессной карты межсекторных проектов были определены группы процессов, которые стали основой для систематизации подпроцессов-инвариант в рамках различных

механизмов взаимодействия. Разработанные составляющие оценки зрелости проектной деятельности, представленные в работе, сформированы в контексте управления портфелем проектов субъекта публичного управления, который включает всю совокупность возможных проектов. Элемент «управление проектами» включает в себя универсальные процессы и подпроцессы реализации проектов с участием субъектов публичного управления, в то время как в контексте межсекторного взаимодействия для использования в разрабатываемом Стандарте они потребовали отбора. Уточненные содержательно процессы межсекторных проектов, подпроцессы которых определены с учетом систематизированного алгоритма взаимодействия участников проектов публично-частного партнерства и структурированного жизненного цикла инициативного проекта, позволили разработать пример процессной карты, которую целесообразно включить в правила предложенного стандарта. В рамках авторского подхода предлагается классифицировать уточненные подпроцессы в рамках групп управленческих и предметных процессов, представленных в классифицирующей матрице.

Предлагается отражать инвариантные подпроцессы в рамках карт следующих межсекторных механизмов: взаимодействия субъекта публичного управления и бизнес-структуры; партнерства субъекта публичного управления и бизнес-структуры; взаимодействия субъекта публичного управления и местных сообществ. При этом на каждый механизм должно быть разработано столько вариантов карт, сколько инициаторов проектов может быть в его рамках.

В работе представлена инвариантная карта ключевых процессов участия субъектов публичного управления в проектах межсекторного взаимодействия на инициативной основе. Карта инвариантных процессов разработана с учетом методологии IDEF0 и использованием набора символов, фигур для блок-схем (схем потоков) в рамках унифицированного языка моделирования (UML), который представляет собой международный стандарт визуализации схем процессов.

Таким образом, проведенное исследование имеет важное значение в развитии межсекторного взаимодействия в системе публичного управления, достижении национальных целей и реализации социально-экономических стратегий через реализацию проектного подхода. Полученные результаты и выводы могут быть использованы субъектами публичного управления всех уровней, при этом фокус работы более ориентирован на региональный и муниципальный уровни.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 02.09.2022).
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения: 3.09.2022).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 22.04.2022).
4. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения: 02.09.2022).
5. Законопроект № 40361-8 «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (дата обращения: 02.09.2022).
6. Перечень поручений Президента РФ по итогам Петербургского международного экономического форума от 26 июня 2021 г. № Пр-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (дата обращения: 2.09.2022).
7. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (ред. от 03.10.2018) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206009/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/) (дата обращения: 02.09.2022).



8. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 28.06.2022) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (дата обращения: 02.09.2022).

9. Приказ Минэкономразвития России от 30.09.2021 № 591 (ред. от 06.06.2022) «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации ("Региональный инвестиционный стандарт")» (вместе с «Методическими рекомендациями по формированию инвестиционной карты субъекта Российской Федерации»). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/) (дата обращения: 28.08.2022).

10. Приказ от 19 февраля 2016 г. № 3-нп «Об отдельных вопросах реализации программ по поддержке местных инициатив в Тверской области и признании утратившими силу отдельных приказов Министерства финансов Тверской области». – URL: <http://ppmi.tverfin.ru/Content/UploadedFiles/ParticipateMunic/Regulations/3-%D0%BD%D0%BF%20%D0%BE%D1%82%2019.02.2016.pdf> (дата обращения: 02.12.2021).

11. Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 № 80-р «О плане мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289376/2941331476сесаа873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289376/2941331476сесаа873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/) (дата обращения: 15.08.2022).

12. Региональный инвестиционный стандарт // Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа. – URL:

<https://investugra.ru/about/egionalnyy-investitsionnyy-standart/> (дата обращения: 2.09.2022).

13. Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 (ред. от 19.07.2018) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200363/) (дата обращения: 05.09.2022).

14. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 06.09.2022).

15. Федеральный закон от 08.12.2020 № 394-ФЗ «О Государственном Совете Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370105/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370105/) (дата обращения: 06.09.2022).

16. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. – 2015. – № 29 (часть I). – Ст. 4350.

17. Федеральный закон от 20.07.2020 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (последняя редакция) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357767/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357767/) (дата обращения: 12.09.2022).

18. Федеральный закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» // СПС

«КонсультантПлюс». – URL:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (дата обращения:  
13.09.2022).

19. Абрамян, А.Э. Современный механизм взаимодействия частного партнера и государства в проектах строительства транспортно-пересадочных узлов, как инструмент повышения экономической безопасности / А.Э. Абрамян, Н.В. Капустина, Ю.А. Кузьменко // Экономические науки. – 2021. – № 204. – С. 199–204.

20. Аврамчикова, Н.Т. Современная система управления проектами кластера инновационных технологий «ЗАО г. Железногорск» / Н.Т. Аврамчикова, Д.В. Еремеев, Н.О. Чистякова // Вестник СибГАУ. – 2017. – № 1. – С. 234–242.

21. Айрапетян, Р.А. Теоретико-методологические основы партисипативного управления городом / Р.А. Айрапетян // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 29. – С. 4–10.

22. Аллегретти, Д. Партисипативный бюджет: разнообразие форм и моделей / Д. Аллегретти, А. Рёке, И. Сентоме, К. Херцберг // Муниципалитет: экономика и управление. – URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2013/02/01/> (дата обращения: 06.01.2022).

23. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

24. Арджирис, К. Личность и организация / К. Арджирис. – М., 2004.

25. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд; пер. с англ. Е.В. Мамонтова; под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева; 3-е изд., перераб. и доп. М.: Компания АйТи, ДМК Пресс, 2010. – 464 с.

26. Барбышева, Т.М. Муниципально-частное партнерство: взаимодействие органов местного самоуправления, частного бизнеса и

населения / Т.М. Барбышева // Проблемы инновационно-инвестиционного развития Дальнего Востока России: материалы международной научно-практической конференции. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2013. – С. 9–12.

27. Барков, А.В. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства в оборонно-промышленном комплексе и критическая оценка возможности его применения в России / А.В. Барков, А.П. Соколов. – М.: Издательство Военного университета, 2021. – 251 с.

28. Баснукаев, И.Ш. Управление предметной областью проекта / И.Ш. Баснукаев // Вестник Чеченского государственного университета. – 2021. – № 2 (42). – С. 28–36.

29. Безденежных, Т.И. Цифровая трансформация как фактор устойчивого развития: региональный аспект / Т.И. Безденежных, Е.Е. Шарафанова // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 21 октября 2022 года. – СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. – С. 29–33.

30. Беспалов, В.В. Виды эффективности реструктуризации региональной системы управления, критерии выбора показателей и специфика их расчета / В.В. Беспалов // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014. – № 7-8. – С. 256–262.

31. Белый, Е.М. Интеграция механизма управления проектами в систему управления ВУЗом / Е.М. Белый, М.П. Беспалова, И.Б. Романова // Международный научный журнал. – 2011. – № 2. – С. 135–137.

32. Билев, О.Ю. Развитие компетенций участников проектной деятельности. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitiie-kompetencij-pdf.pdf> (дата обращения: 20.05.2022).

33. Блэк, Д. Экономика: толковый словарь / Джон Блэк. М.: ИНФРА-М, Изд-во «Весь Мир», 2000. – URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954) (дата обращения: 26.12.2019).

34. Богатырь, Н.В. Проект Методических рекомендаций по реализации проектов партисипаторного и экстрабюджетирования / Н.В. Богатырь, В.В. Вагин, С.А. Гридин [и др.] // Сайт Открытого Правительства РФ. – URL: [//budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf](http://budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf). (дата обращения: 14.09.2022).

35. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна; 5-е изд. доп и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 469 с.

36. Боровкова, М.А. Мониторинг студентов и выпускников вуза как инструмент системы управления востребованностью молодых специалистов на рынке труда / М.А. Боровкова, И.А. Морев // ТТИ ЮФУ. – 2008. – С. 89–90.

37. Бочанов, М.А. Формирование партисипативной модели социального государства, как основы модернизации политического управления в Российской Федерации / М.А. Бочанов, Л.А. Итуридзе, О.А. Нестерчук // Вопросы управления. – 2017. – № 48. – С. 7–16.

38. Бреусова, А.Г. Оценка институциональной среды развития государственно-частного партнерства в рамках реализации кластерных проектов / А.Г. Бреусова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 3 (63). – С. 173–183.

39. Бублик, Н.Д. Процедуры партисипаторного бюджетирования как основополагающего элемента концепции сбалансированных инициатив местных сообществ / Н.Д. Бублик, И.И. Лукина, Р.А. Фазлутдинов, Д.В. Чувилин // Вестник евразийской науки. – 2016. – № 4 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedury-partisipatornogo-byudzhetrovaniya-kak-osnovopolagayuschego-elementa-kontseptsii-sbalansirovannyh-initsiativ-mestnyh> (дата обращения: 01.07.2022).

40. Бурков, А. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / А. Бурков // Самоуправление. – 2012. – № 5. – С. 6–7.

41. Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование в России: лучшие практики и направления развития / В.В. Вагин, Н.В. Гаврилова, Н.А. Шаповалова // Финансовый журнал. – Июль-август 2015. – № 4 (26). – URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/4/statii/10.pdf> (дата обращения: 04.01.2022).

42. Вагин, В.В. Инициативное бюджетирование: международный контекст российской версии / В.В. Вагин, Н.В. Гаврилова, Н.А. Шаповалова // Финансовый журнал. – 2015. – № 3 (25). – С. 117–122.

43. Вайсблат, Б.И. Проектный офис: оптимизация формирования портфеля проектов / Б.И. Вайсблат, А.А. Сысоева // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 26. – С. 6–7.

44. Васильцов, В.С. Актуализация концептуальных основ управления рисками инновационной деятельности в условиях цифровизации национальной экономики / В.С. Васильцов, М.С. Ныш // Государство и рынок: механизмы и институты евразийской интеграции в условиях усиления глобальной нестабильности. – СПб., 2021. – С. 397–403.

45. Васютин, Ю.С. Социальное партнерство: роль и место институтов гражданского общества в межсекторном взаимодействии / Ю.С. Васютин, Н.Н. Стеблецова // Социально-экономическое развитие регионов России: реалии современности, тенденции, перспективы (посвящается 70-летию колледжа Западного филиала РАНХиГС): материалы I Международной научно-практической конференции. – Калининград: Западный филиал РАНХиГС, 2016. – С. 88–91.

46. Вахтина, А.О. Межсекторное социальное партнерство: зарубежный опыт для России / А.О. Вахтина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 13-й Международной научно-практической конференции.

– Самара: Самарский государственный экономический университет, 2014. – С. 271–276.

47. Вертакова, Ю.В. Оценка эффективности публичного управления в России на региональном уровне: проблема выбора индикаторов развития / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 27–38.

48. Воронина, Л.И. Технологии публичного управления: учеб. пособие / Л.И. Воронина, Е.В. Зайцева, С.Н. Костина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – С. 33

49. Воротникова, Л.И. Использование облигаций для развития инфраструктуры системы социального обслуживания региона в рамках проектов государственно-частного партнерства / Л.И. Воротникова, А.М. Воротников, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 3. – С. 37–47.

50. Вяткина, Б.М. Принципы демократизации в управлении развитием города / Б.М. Вяткина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2014. – № 2 (7). – С. 67–75.

51. Гаджиев, Г.Г. Методы и инструменты государственного управления социальными отношениями / Г.Г. Гаджиев, А.Г. Эскендеров // Вестник дагестанского гуманитарного института. – 2020. – № 2. – С. 48–56.

52. ГАТО. Ф. Р-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 18 об.

53. ГАТО. Ф. Р-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 19.

54. ГАТО. Ф.Р.-2367. Оп. 1. Д. 1. Л. 18.

55. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

56. Глаголев, С.Н. Жизненный цикл проекта и его структуризация: определение начальной стадии проекта развития горнорудного предприятия / С.Н. Глаголев, В.А. Тарадай, К.И. Логачев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1 (41). – С. 142–146.

57. Гладун, Т.Н. Муниципально-частное партнерство как инструмент социально-экономического развития муниципальных образований / Т.Н. Гладун // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2014. – № 1 (2). – С. 30–33.

58. Глушакова, О.В. О сущности, содержании и соотношении понятий «государственное управление», «социальное управление», «публичное управление» / О.В. Глушакова, Я.А. Вайберг // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 6 (101). – С. 3–9.

59. Голосов, А.В. Развитие муниципального образования на основе партисипативной модели управления (на примере городского округа «город Белгород») / А.В. Голосов. – URL: [http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov\\_Razvitie\\_19.pdf](http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov_Razvitie_19.pdf) (дата обращения: 18.09.2022).

60. Горбков, Д.И. Теоретические подходы к типологизации управления изменениями в программах и проектах / Д.И. Горбков, О.Н. Любина, В.В. Филатов // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития: сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. – С. 102–106.

61. Горожанкина, П.А. Формирование системы мониторинга качества таможенных услуг / П.А. Горожанкина, Е.С. Баркан, В.В. Филатов // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2022 года. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2022. – С. 244–250.



62. Горчакова, Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом / Л.И. Горчакова, Е.Г. Клепаносова // 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).

63. Гребеник, В.В. Цифровая трансформация концепции денежного потока корпорации в XXI веке / В.В. Гребеник // Цифровая трансформация как новая реальность развития России: материалы межвузовской научно-практической конференции. – М., 2021. – С. 36–41.

64. Гризовская, Д.В. Механизмы взаимодействия НКО и государственных органов власти в Германии и РФ: Сравнительный анализ / Д.В. Гризовская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 130–137.

65. Губернаторов, А.М. Управление бизнес-процессами на предприятиях стекольной отрасли / А.М. Губернаторов // Казанская наука. – 2010. – № 1. – С. 74–81.

66. Гусева, М.Н. Качество коммуникации в проектном управлении / М.Н. Гусева, И.З. Коготкова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2 (89). – С. 1005–1009.

67. Гусева, М.Н. Оценка эффективности управления проектом / М.Н. Гусева, А.В. Гусева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1 (46). – С. 446–449.

68. Дёгтев, Г.В. Создание условий для проявления и продвижения инициатив государства и бизнеса – важный фактор развития и эффективности государственно-частного партнерства / Г.В. Дёгтев // Государственные и корпоративные закупки как форма государственно-частного партнерства: сборник научных статей. – М., 2014. – С. 5–11.

69. Демидов, А.Ю. Эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти / А.Ю. Демидов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – №15 (48). – С. 45–51.

70. Дмитриев, К. Компетентность и компетенции / К. Дмитриев, А. Филимонов // Российская ассоциация управления проектами. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/>\_(дата обращения: 21.05.2022).

71. Добролюбова, Е.И. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Клочкова [и др.]. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 114 с.

72. Доклад Фонда «Центр стратегических разработок». Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России / под научным руководством В.Н. Конягина. – М.: Центр стратегических разработок, 2017. – 136 с.

73. Древинг, С.Р. Оценка экономических результатов вложения средств в инвестиционные проекты портово-логистического, перерабатывающего и воспроизводственного кластеров Камчатского края (на 2009–2025 гг.) // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2009. – № 10. – С. 65–71.

74. Дрыгина, Ю.А. Использование технологий публичного управления в реализации государственной аграрной политики: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Дрыгина Ю.А. Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Ростов-на-Дону, 2013. – 24 с.

75. Дудин, М.Н. Цифровая экономика: новые вызовы и возможности для рынка труда и высшего образования в России / М.Н. Дудин, С.В. Шкодинский, Е.В. Вашаломидзе // Экономика труда. – 2021. – Т. 8. – № 10. – С. 1089–1104.

76. Елесина, М.В. Муниципально-частное партнерство как инструмент развития муниципалитетов / М.В. Елесина // Вестник современной науки. – 2015. – № 1 (1). – С. 61–64.

77. Епинаина, В.С. Зарубежный опыт партисипативной ориентации публичного управления / В.С. Епинаина, Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 2. – С. 42–48.

78. Захаров, П.Н. Государственно-частное партнерство как эффективный инструмент поддержки научно-образовательного кластера и модернизации системы образования владимирской области / П.Н. Захаров, И.Е. Слесарев, Н.С. Воронцов // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Серия: Экономические науки. – 2020. – № 2 (24). – С. 14–18.

79. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – М: Издательство Юрайт, 2015. – С. 20.

80. Иванов, В.Н. Местное сообщество – субъект реализации концепции устойчивого развития / В.Н. Иванов // Местное самоуправление в России: сб. ст. – М.: Ось-89, 2003. – С. 127.

81. Индекс проектной деятельности. Предварительные итоги оценки. Pm.center. – URL: <https://pm.center/upload/iblock/bb7/Индекс%20проектной%20деятельности%20вер%205.pdf> (дата обращения: 22.07.2022).

82. Инновации, тенденции и проблемы в области экономики, управления и бизнеса / О.Л. Брянская, В.М. Глущенко, С.В. Глушков, М.В. Цуркан [и др.]. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. – 234 с.

83. Информационные системы: учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой, Б.И. Кузина. Изд. 2-е. – СПб., 2005. – С. 47.

84. Ирхин, Ю.В. Ценности и смыслы основных форм и модификаций либеральной идеологии / Ю.В. Ирхин // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 6. – С. 22–36.

85. Исаев, А.В. Технологии краудсорсинга в практике публичного управления: особенности и перспективы использования в государственном и

муниципальном управлении / А.В. Исаев, А.В. Меркулов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 6. – С. 91–108.

86. Как ничего не забыть, создавая систему оценки проектных компетенций – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (дата обращения: 20.05.2022)

87. Калинин, А.М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 2. – С. 151–164.

88. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

89. Кахиани, Р. Технологии управления профессиональной мобильностью публичных служащих / Р. Кахиани // Научный журнал «Власть и общество» (История, Теория, Практика). – 2017. – № 1 (41). – С. 67–72.

90. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», – 2004. – 576 с.

91. Книга участника реализации национальных проектов. Центр проектного менеджмента РАНХиГС. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (дата обращения: 12.09.2022).

92. Коготкова, И.З. Управление коммуникациями проекта в условиях развития цифровых технологий // И.З. Коготкова, М.Н. Гусева // Актуальные проблемы управления – 2018. Материалы 23-й Международной научно-практической конференции. – Государственный университет управления. – 2019. – С. 262–265.

93. Козлов, А.А. Государственно-частное партнерство: сущность, классификация / А.А. Козлов // Предпринимательство. – 2012. – № 2 (38). – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1053-2012-02-20-06-19-20> (дата обращения: 30.09.2021).

94. Козлов, А.С. Управление портфелем Программ и Проектов: процессы и инструментарий: монография / А.С. Козлов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – С. 268.

95. Кокшарова, А.А. Межсекторное социальное партнерство как фактор устойчивого развития муниципального образования / А.А. Кокшарова // Регионоведение. – 2009. – № 2. – С. 228–235.

96. Колокольцева, О.В. Межсекторное взаимодействие в регионах: проблемы безопасности / О.В. Колокольцева, В.И. Цейко // Информационная безопасность регионов. – 2011. – № 1. – С. 72–75.

97. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / под ред. И.М. Шеймана [и др.]. – М.: Наука, 1995. – С. 51.

98. Кондратов, М.В. Институциональная среда как экономическая категория / М.В. Кондратов, Р.И. Гарипов // Вестник СМУС74. – 2015. № 1 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-kak-ekonomicheskaya-kategoriya> (дата обращения: 10.08.2022).

99. Контрактные модели, организация мотивации и стимулирование в проектах / Под общей ред. А.В. Цветкова. – М., 2014. – С. 40.

100. Концепция развития проектной культуры в органах исполнительной власти Приморского края. – URL: <http://primorsky.ru/upload/medialibrary/f1f/f1f526e42d8f7d5307997ef173e35b3c.pdf> (дата обращения: 30.04.2022).

101. Коростышевская, Е.М. Институты развития в России: многоуровневый подход / Е.М. Коростышевская // Актуальные проблемы менеджмента: повышение стратегической устойчивости регионов и предприятий: материалы международной научно-практической конференции,

Санкт-Петербург, 20 ноября 2020 года. – СПб.: ООО «Скифия-принт», 2021. – С. 36–40.

102. Корчагина, А.С. Развитие государственно-частного партнерства в современной экономике России / А.С. Корчагина. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197429816.pdf> (дата обращения: 12.09.2022).

103. Костина, Н.Б. Транспарентность как фактор эффективности управления социальной сферой / Н.Б. Костина, И.Т. Ханипова // Вопросы управления. – 2018. – № 43. – С. 216–221.

104. Краснов, А.Н. Эффективность как фундаментальная экономическая категория: электронный ресурс. / А.Н. Краснов. – URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1865> (дата обращения: 28.12.2019).

105. Кузнецов, Ю.В. Виртуальная организация: формирование концепции, особенности управления и перспективы развития / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова // Международный экономический симпозиум – 2015: материалы Международных научных конференций, посвященных 75-летию экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета: сборник статей, Санкт-Петербург, 22–25 апреля 2015 года / Отв. ред. С.А. Белозеров. – СПб.: ООО «Скифия-принт», 2015. – С. 94–104.

106. Кузнецов, Ю.В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11. – № 3-2. – С. 40–45.

107. Кузнецов, Ю.В. Формирование системы стратегического управления в Санкт-Петербурге: содержание и механизм реализации / Ю.В. Кузнецов, Ю.А. Маленков, Е.М. Анохина [и др.] // Стратегическое планирование в регионах и городах России: выстраивая систему. Доклады участников XII Общероссийского форума лидеров стратегического планирования. Санкт-Петербург, 22–23 октября 2013 г.– СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2014.

108. Куликова, Н.Н. Управление межорганизационными взаимоотношениями: теория, методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон.

наук. Специальность: 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) / Куликова Н.Н. – Владимир, 2022. – С. 256–257.

109. Кураколов, М.В. Риски и особенности реализации инициативного бюджетирования в городских округах / М.В. Кураколов, М.А. Шевелев. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-osobennosti-realizatsii-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-gorodskih-okrugah> (дата обращения: 27.10.2022).

110. Ларионова, А.С. История и инструментарий стратегического планирования в России / А.С. Ларионова // УЭКС. – 2011. – № 34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 17.08.2020).

111. Ларионова, Н.И. Институциональная экономика: межсекторное взаимодействие на принципах социального партнерства / Н.И. Ларионова, Г.С. Цветкова // Регионология. – 2005. – № 56. – С. 108–115.

112. Лебедев, В.М. Применение основных положений стратегического менеджмента к публичному управлению / В.М. Лебедев // Известия Юго-Западного государственного университета. – Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 2 (15). – С. 195–199.

113. Лебедева, О.А. Эффективность публичного управления имуществом и земельными ресурсами Тверской области / О.А. Лебедева, М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 28 марта – 01 апреля 2022 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 104–108.

114. Ленчук, Е.Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы / Е.Б. Ленчук, Ф.Г. Войтоловский, Д.Б. Кувалин // Проблемы прогнозирования. – № 6. – 2020. – С. 46–55.

115. Лещенко, О.А. О создании условий для развития государственно-частного партнерства в России / О.А. Лещенко // Проблемный анализ и

государственно-управленческое проектирование. – 2013. – Т. 6. – № 5. – С. 12–24.

116. Ломовцева, О.А. Проектные офисы как фактор реализации стратегии муниципального образования и развития промышленности города / О.А. Ломовцева, Л.Р. Кузьмина, А.А. Голодова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (211). – С. 79–85.

117. Лосева, Н.В. Оценка реализации публичного управления в регионах России на основе математических методов моделирования / Н.В. Лосева, А.А. Полковников, Е.В. Логинова, А.П. Калинин // Региональная экономика и управления: электронный научный журнал. – 2017. – № 3 (51). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30627907\\_50609261.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30627907_50609261.pdf) (дата обращения: 12.09.2022).

118. Лушин, А.И. К вопросу изучения создания энергетической системы СССР в отечественной исторической науке / А.И. Лушин, В.В. Авданин // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. – 2018. – № 2 (46). – С. 81–89.

119. Любарская, М.А. Возможности и ограничения реализации проектного подхода в системе публичного управления / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3-1. – С. 185–190.

120. Любарская М.А. Определение приоритетных направлений реализации проектов поддержки местных инициатив в сфере жилищно-коммунального хозяйства города Твери / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Управление городом и городским хозяйством: сборник научных трудов. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2014. – С. 35–41.

121. Любарская, М.А. Роль проектов по созданию экоиндустриальных парков в обеспечении экологической безопасности территорий Арктической зоны Российской Федерации / М.А. Любарская, М.В. Цуркан //



Многофакторные вызовы и риски в условиях реализации стратегии научно-технологического и экономического развития макрорегиона «Северо-Запад»: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 октября 2018 года. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2018. – С. 290–293.

122. Любарская, М.А. Участие бизнес-структур в развитии экотехнопарков / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 08 ноября 2018 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2018. – С. 344–347.

123. Любарская, М.А. Участие местных органов власти и населения в финансировании инфраструктурных проектов / М.А. Любарская, М.В. Цуркан // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 173–177.

124. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.

125. Майоров, А.Н. Мониторинг в образовании / А.Н. Майоров; 3-е изд., испр. и доп. – М.: Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.

126. Макаров, В.В. Совершенствование системы менеджмента качества на инфокоммуникационном предприятии с помощью процессной модели СММІ / В.В. Макаров, Е.В. Дутлова // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей: сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. – С. 246–251.

127. Макаров, И.Н. Государственно-частное партнерство в инфраструктурных отраслях экономики России (на примере железнодорожного

транспорта) / И.Н. Макаров // Вестник Тамбовского университета. – Серия: Гуманитарные науки. – 2006. – № 4 (44). – С. 308–310.

128. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб., 2007.

129. Малинина, М.В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М.В. Малинина // Управление проектами и программами. – 2011. – 03 (27) – 230 с.

130. Матвеева, Е.В. Возможности применения технологий партисипативного управления при формировании и исполнении местных бюджетов в России (на примере городского округа Нижняя Салда) / Е.В. Матвеева // Муниципалитет: экономика и управление. – URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2013/02/4/> (дата обращения: 07.01.2022).

131. Мельцер, Д.В. Партиципаторное бюджетирование как механизм прямого участия граждан в процессе обсуждения и принятия городского бюджета / Д.В. Мельцер // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 389–391.

132. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности // Минтруд России. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 12.05.2022).

133. Методические рекомендации по оценке уровня зрелости организации проектной деятельности. URL: <https://pm.center/upload/Методрекомендации%20по%20оценке%20зрелости%20проектной%20деятельности.PDF> (дата обращения: 12.09.2022).

134. Методическое пособие «Функционирование проектных офисов». Центр проектного менеджмента РАНХиГС. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/search/?q=проектный%20офис> (дата обращения: 12.09.2022).

135. Мироненко, Н.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом / Н.В. Мироненко, О.В. Леонова // Управленческое

консультирование. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 30.05.2022).

136. Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А. Мишин. – М.: АСТ, 2006. – 428 с.

137. Модель компетенций проектного персонала // Проектная ПРАКТИКА. – URL: <http://docplayer.ru/35198020-Model-kompetenciy-proektnogo-personala.html> (дата обращения: 01.05.2018).

138. Мохначев, С.А. Предметная область проекта как объект управления / С.А. Мохначев // Фотинские чтения. – 2016. – № 2 (6). – С. 235–238.

139. Мошкова, Л.Е. Партнерские отношения бизнеса и власти на территории присутствия: теория и методология: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Мошкова Л.Е. – Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М., 2015. – 42 с.

140. Найдис, И.О. Соответствие компетенций организации уровню зрелости проектной деятельности / И.О. Найдис // Modern Science. – 2021. – № 3-1. – С. 87–92.

141. Нечаев, Н.Д. Взаимодействие государства и неправительственных организаций в политической системы ФРГ в 90-х годах XX века / Н.Д. Нечаев // Неправительственные организации в становлении и развитии гражданского общества: Международный опыт: сб. науч. трудов. – Воронеж, 2002. – С. 86–132.

142. Никулина, И.Е. Становление и развитие концепций управления проектами и риск-менеджмента / И.Е. Никулина, В.С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник – Выпуск № 68. – Июнь 2018 г. – URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk\\_\\_68.\\_ijun\\_2018\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/nikulina\\_nikolaenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk__68._ijun_2018_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/nikulina_nikolaenko.pdf) (дата обращения: 15.09.2022).

143. Онищенко, М.В. Взаимодействие центрального статистического управления СССР и Калининского облстатуправления при подготовке и проведении всесоюзных переписей населения 1970 и 1979 годов / М.В. Онищенко // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 163–169.

144. Онищенко, М.В. Особенности формирования кадрового потенциала региона / М.В. Онищенко // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 3. – С. 164–172.

145. Онищенко, С.А. Составляющие методики оценки уровня зрелости проектной деятельности в системе публичного управления / С.А. Онищенко, М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3(59). – С. 146–156.

146. Основные виды практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации. – URL: <https://admmegion.ru/upload/iblock/b71/Praktiki-Initiativnogo-byudzhetrovaniya.pdf> (дата обращения: 03.01.2022).

147. Партиципаторное бюджетирование в России и Европе: опыт реализации прикладных проектов. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (дата обращения: 03.01.2020).

148. Парчайкина, Е.А. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в органах власти / Е.А. Парчайкина // Право: история, теория, практика: сборник материалов IX международной очно-заочной научно-практической конференции. – М.: научно-издательский центр «Империя», – 2019. – С. 26–35.

149. Перезолова, А.С. Практики партисипативного управления в публичной политике / А.С. Перезолова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2018. – № 1. – С. 122–130.

150. Перечень поручений по итогам Петербургского международного экономического форума от 26 июня 2021 г. № Пр-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (дата обращения: 2.09.2022).

151. Петросян, Д.С. Институциональный менеджмент – наука управления институтами / Д.С. Петросян // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. – 2006. – № 1. – С. 44–53.

152. Печковская, Д.С. Адаптация бизнеса к условиям цифровой экономики / Д.С. Печковская, О.Н. Кораблева // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 21–22 марта 2019 года / Под общей редакцией И.А. Аренкова, М.К. Ценжарик. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. – С. 332–334.

153. Плотников, В.А. Индикаторы стратегического регионального планирования / В.А. Плотников, Г.В. Федотова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 17. – С. 21–33.

154. Ползунова, Н.Н. Гибкие методологии в проектной деятельности / Н.Н. Ползунова, М.С. Левицкий // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем: сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 26 ноября 2020 года. – Владимир: Атлас, 2021. – С. 171–175.

155. Ползунова, Н.Н. Исследование влияния эффективности команды проекта на показатели эффективности инновационных проектов / Н.Н. Ползунова, И. С. Ползунов, Г.А. Тунчик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 4. – № 5. – С. 47–54.

156. Ползунова, Н.Н. Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта / Н.Н. Ползунова, Т.А. Сухарева // Международный экспедитор. – 2021. – № 2. – С. 28–32.

157. Поливаева, О.Г. Муниципально-частное партнерство как инструмент стратегического развития муниципального образования / О.Г. Поливаева,

Т.М. Барбышева // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 4. – С. 21–26.

158. Понкин, И.В. Теория публичного управления: учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / И.В. Понкин. – М.: Буки Веди, 2017. – С. 50.

159. Приморский край: организация системы проектного управления. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1334/proektnyj-olimp-luchshie-praktiki-primorskogo-kraja-pdf.pdf> (дата обращения: 20.05.2022).

160. Проектное управление в системе государственного управления // Центр проектного менеджмента. – URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (дата обращения: 15.09.2022).

161. Проектный Олимп 2021: Конкурс профессионального управления проектной деятельностью // Центр оценки и развития проектных компетенций. – URL: [https://www.isopm.ru/nabl\\_sovets/part-projects/contests/](https://www.isopm.ru/nabl_sovets/part-projects/contests/) (дата обращения: 30.07.2022).

162. Проектный офис // Proektoved. Все об управлении проектами. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (дата обращения: 14.04.18).

163. Проектный офис: Практические рекомендации / НИИ КПУ, Э.Ш. Джуроев, Н.Л. Персод, Д.А. Дьяченко. – 2017. – С. 32

164. Проектный подход в государственном управлении. – URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (дата обращения: 22.05.2021).

165. Просницкий, А. Microsoft Project 2016. Методология и практика / А. Просницкий. – М.: ОЧУ ДПО УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», 2016. – С. 77.

166. Пужанова, Е. Модель компетенций Менеджера проекта: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (дата обращения: 30.05.2022).

167. Разгулина, Е.Д. Партнерство органов власти и бизнес-структур как необходимое условие привлечения частных инвестиций / Е.Д. Разгулина // Проблемы развития территории. – 2014. – № 5 (73). – С. 78–90.

168. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 марта 2022 г. № 499-р // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411636/) (дата обращения: 16.08.2022).

169. Региональное гражданское общество: динамика развития: монография / под науч. рук. В.А. Ильина. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. – С. 60.

170. Решетникова, А.В. Информационная система в экономике / А.В. Решетникова, С.А. Лочан // Научное обозрение: теория и практика. – 2021. – Т. 11. – № 3(83). – С. 874–888.

171. Родионова, Н.В. Цифровая трансформация условий международного сотрудничества на примере проектного замысла «золотое кольцо Византии» / Н.В. Родионова // Бизнес. Образование. Экономика: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Минск, 2021. – С. 417–422.

172. Русякова, М.С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М.С. Русякова // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 230–236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (дата обращения: 04.09.2021).

173. Ручкин, А.В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методики / А.В. Ручкин, Н.К. Шеметова // Вопросы управления. – 2019. – № 1 (56). – С. 86–95.

174. Рыжов, И.В. Актуальные вопросы формирования стратегии социально-экономического развития муниципальных образований /

И.В. Рыжов, Р.О. Кузьмич // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9 (122). – С. 379–383.

175. Седлмайер, М. Профессиональная компетентность в области управления портфелями проектов и программ / М. Седлмайер // Управление проектами и программами. – 2017. – № 3. – С. 188–201.

176. Сергиенко, Н.С. Партиципаторное бюджетирование: практика внедрения в России / Н.С. Сергиенко // Пути социально-экономического развития региона: финансовое обеспечение, перспективы и направления оптимизации. – М., 2015. – С. 210–215.

177. Сертификация по стандартам IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (дата обращения: 30.04.2022).

178. Силуанов, А.Г. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.Г. Силуанов, А.В. Пенчук // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С. 76–78.

179. Словарь бизнес-терминов // Академик. 2000–2017. – URL: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/business/> (дата обращения: 26.12.2021).

180. Соколов, А.П. Взаимодействие органов государственной власти с населением с помощью цифровизации / А.П. Соколов, Д.А. Семёнов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3. – № 4 (124). – С. 301–306.

181. Соловьев, А.Д. Обзор методологических подходов и стандартов проектного управления / А.Д. Соловьев, О.Н. Любина, В.В. Филатов // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития: сборник материалов по итогам Всероссийского конкурса на лучшую научно-исследовательскую работу студентов, Москва, 26 декабря 2020 года. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего



образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. – С. 140–148.

182. Социальное измерение в бизнесе: международный форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского. Как корпоративное гражданство в России может быть выгодно бизнесу и обществу. – М.: Красная площадь, 2001. – С. 50.

183. Социальное партнерство как форма реализации социальной политики государства // Ученые записки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. – № 1. – 104 с.

184. Специфика государственного управления в экономической и образовательной деятельности / Ю.Н. Арсеньев, В.С. Горбунов, Т.И. Разумовская [и др.] // Государственное управление, государственная деятельность и административное право: подходы, методы, средства: материалы Международной научно-практической конференции, Москва-Тула, 26–27 апреля 2018 года. – Тула: Тульский государственный университет, 2018. – 353 с.

185. Стандарты по компетенциям в области управления проектами // Консалтинговая компания iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (дата обращения: 20.05.2022).

186. Старикова, Т.В. Стратегическое бюджетное планирование в системе социально-экономического развития региона: дис. ... д-ра экон. наук / Старикова Т.В. – СПбГУ. – СПб., 2022. – С. 23 [https://disser.spbu.ru/files/2022/disser\\_starikova.pdf](https://disser.spbu.ru/files/2022/disser_starikova.pdf) (дата обращения: 30.01.2023).

187. Старикова, Т.В. Стратегическое планирование как инструмент обеспечения устойчивого социального развития регионов / Т.В. Старикова // Социально-трудовая сфера в России и Китае: проблемы и пути решения: материалы международной научно-практической конференции, Владимир, 06 декабря 2017 года. – Владимир: Владимирский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего

образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017. – С. 30–34.

188. Старикова, Т.В. Управление региональной экономикой: инициативы структур гражданского общества / Т.В. Старикова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8 (49). – С. 345–349.

189. Стратегическая устойчивость предприятий в регионах России: оценка и управление: монография / под ред. Ю.В. Кузнецова. – М.: Издательство Проспект, 2020. – 456 с.

190. Суворова, С.Л. Партисипативное управление межкультурным образованием в ВУЗе / С.Л. Суворова // Вестник ЮУрГУ. – 2011. – № 38. – С. 26–30.

191. Сулакшин, С.С. Системная методология проектирования государственно-управленческих решений (государственных политик) / С.С. Сулакшин // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2008. – Т. 1. – № 5. – С. 57–80.

192. Татаровский, Ю.А. Анализ развития каналов С2А коммуникаций в цифровой экономике Российской Федерации / Ю.А. Татаровский, М.В. Цуркан // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2018. – № 12 (170). – С. 32–40.

193. Теория управления. Терминология / отв. ред. Б.Г. Волик (Сер. «Сборники рекомендуемых терминов». Вып. 107). – М.: Наука, 1988. – С. 7.

194. Терещенко, Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли: учебное пособие / Н.Н. Терещенко, О.Н. Емельянова. – Красноярск: Красноярск. гос. торг.-экон. ин-т., 2005. – 110 с.

195. Тесленко, И.Б. Концепция формирования эффективного механизма взаимодействия субъектов экономики / И.Б. Тесленко // Вестник Российского университета дружбы народов. – Серия: Экономика. – 2009. – № 3. – С. 5–11.

196. Тесленко, И.Б. Межсекторное партнерство как важнейшее условие успешного осуществления модернизации российской экономики / И.Б. Тесленко // Инновации. – 2009. – № 2 (124). – С. 60–62.

197. Тесленко, И.Б. Межсекторное партнерство как индикатор становления и развития института страхования в России / И.Б. Тесленко, А.М. Губернаторов // Вестник университета. – 2015. – № 1. – С. 246–251.

198. Технология // Филос. сл. – URL: <http://vslovare.ru/slovo/filosofskiijslovar/tehnologija> (дата обращения: 20.04.2022).

199. Токарева, П.В. Формирование условий для развития государственно-частного партнерства в национальной практике / П.В. Токарева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 11. – С. 706–710.

200. Тоффлер, О. Адаптивная корпорация / О. Тоффлер // Новая индустриальная волна на Западе. – М., 1999. – С. 460–461.

201. Третьякова, Е.П. Технологизация управления: методический подход / Е.П. Третьякова // Труды института бизнес-коммуникаций. Научное издание. – СПб., 2018. – С. 78–83.

202. Троцкий, А.Я. Программно-целевые методы в практике регионального управления: история становления и проблемы использования / А.Я. Троцкий // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2015. – № 1 (39). – С. 74–80.

203. Туманова, К.С. Современные технологии управления: цифровизация публичной политики / К.С. Туманов // Россия в глобальном мире. – 2021. – № 19 (42). – С. 94–102.

204. Тургель, И.Д. Формирование «Открытого бюджета» в Российской Федерации: долгосрочные планы и первые результаты / И.Д. Тургель // Вопросы управления. – 2014. – № 9. – С. 23–30.

205. Управление изменениями в экономических системах / И.Л. Авдеева, П.И. Ананченкова, О.В. Бабич, М.В. Цуркан [и др.]. – Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – 224 с.

206. Управление проектами в сфере публичного менеджмента. – URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (дата обращения: 25.05.2022).

207. Управление проектами: справочное пособие / под редакцией И.И. Мазур и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.

208. Ускова, Т.В., Кожевников С.А. Управление экономикой региона на основе партнерского взаимодействия органов власти и бизнес-структур / Т.В. Ускова, С.А. Кожевников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6 (36). – С. 34–46.

209. Формирование функциональных областей управления проектами в Советском Союзе. – URL: <https://poisk-ru.ru/s683t1.html> (дата обращения: 21.05.2021).

210. Фраймович, Д.Ю. Влияние цифровой трансформации на инновационное развитие промышленных предприятий / Д.Ю. Фраймович, К.А. Власенко, А.И. Усова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). – Серия: Социально-экономические науки. – 2021. – Т. 14. – № 4. – С. 188–194.

211. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

212. Хартанович, К.В. Теория кадрового менеджмента в государственных и муниципальных организациях / К.В. Хартанович, Ю.А. Дмитриев, Л.П. Васильева, С.Н. Мамедов. – М., 2022. – 250 с.

213. Хомоненко, А.Д. СММІ – модель зрелости процессов разработки программного обеспечения защиты от НСД / А.Д. Хомоненко // Защита информации. Инсайд. – 2009. – № 2 (26). – С. 52–58.

214. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 800 с.

215. Цветков, А.В. Управление проектами: справочник для профессионала / А.В. Цветков, В.Д. Шапиро [и др.]; под ред. А.В. Цветкова, В.Д. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2010. – С. 38.

216. Центр оценки и развития проектного управления. Требования к компетентности специалистов в области проектной деятельности ТКС-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (дата обращения: 20.05.2022).

217. Цуркан, М.В. Анализ реализации проектов партисипаторного бюджетирования на основе статистических данных / М.В. Цуркан // Математика, статистика и информационные технологии в экономике, управлении и образовании: сборник трудов V Международной научно-практической конференции. – Тверь: Тверской государственный университет, 2016. – С. 215–220.

218. Цуркан, М.В. Анализ региональных практик инициативного бюджетирования / М.В. Цуркан // Научно-исследовательский финансовый институт. – Финансовый журнал. – 2017. – № 3 (37). – С. 119–132.

219. Цуркан, М.В. Взаимодействие государственной власти субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления и бизнес-структур при реализации региональных инвестиционных проектов / М.В. Цуркан // ИнноЦентр. – 2014. – № 2 (3). – С. 67–82.

220. Цуркан, М.В. Взаимодействие органов государственной власти субъекта РФ и исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления при поддержке местных инициатив в регионах РФ / М.В. Цуркан // Социально-гуманитарный вестник Юга России. – 2014. – № 2 (45). – С. 101–107.

221. Цуркан, М.В. Влияние партисипаторного бюджетирования на возможности развития территорий / М.В. Цуркан // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 3. – С. 150–158.

222. Цуркан, М.В. Внедрение партисипативного бюджетирования в реализацию региональных инвестиционных проектов / М.В. Цуркан // Современное состояние экономических систем: экономика и управление: сборник научных трудов Международной научной конференции, Тверь, 04–05 декабря 2018 года / под общей редакцией Д.В. Розова, Г.Г. Скворцовой. – Тверь: СКФ-офис, 2018. – С. 154–158.

223. Цуркан, М.В. Доклад о состоянии местного самоуправления в Тверской области / М.В. Цуркан // Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации: Изменение баланса интересов государственной власти и местного самоуправления; под ред. Е.С. Шугриной. – М: Изд-во «Проспект», 2017. – С. 172–197.

224. Цуркан, М.В. Достижение приоритетов развития образования в рамках проектного подхода / М.В. Цуркан // Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Будущее: сборник докладов Санкт-Петербургского Международного Экономического Конгресса (СПЭК-2018), Санкт-Петербург, 01–30 апреля 2018 года. – СПб.: Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте, 2019. – С. 610–617.

225. Цуркан, М.В. Жизненный цикл партисипаторных проектов в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Государственная региональная политика в сфере местного самоуправления: сборник научных трудов межрегиональной научно-практической конференции. – Н. Новгород, 2021. – С. 189–193.

226. Цуркан, М.В. Идентификация и минимизация рисков проектов поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан, Э.Р. Короткевич // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10. – № 4 (72). – С. 648–661.

227. Цуркан, М.В. Инвестиционные проекты развития муниципальных образований в условиях нестабильной экономической ситуации / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 2. – С. 156–160.

228. Цуркан, М.В. Информационные возможности фонда статистического управления Калининской области для исследования демографической ситуации в Тверской области с 1955 по 1970 год / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 14. – С. 36–45.

229. Цуркан, М.В. Использование справочных и методических материалов в рамках реализации государственных и муниципальных функций / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 65–70.

230. Цуркан, М.В. Логический комментарий к учебному курсу «Управление проектами в формате межсекторного партнерства»: учеб. пособие / М.В. Цуркан. – Тверь: Редакционно-издательское управление Тверского государственного университета, 2018. – 448 с.

231. Цуркан, М.В. Методический подход к оценке эффективности проектов партисипаторного бюджетирования / М.В. Цуркан // Современная экономическая наука: теоретический и практический потенциал. Инновационное развитие современного экономического образования: материалы Международной научно-практической конференции. – Ярославль: ООО «Филигрань», 2020. – С. 400–407.

232. Цуркан, М.В. Методический подход к оценке эффективности проектов поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (49). – С. 34–41.

233. Цуркан, М.В. Методологический каркас реализации проектного подхода в системе публичного управления / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10 (147). – С. 1385–1389.

234. Цуркан, М.В. Методы мотивации органов местного самоуправления и населения Тверской области для реализации энергоэффективных региональных инвестиционных проектов в контексте программы поддержки

местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 308–311.

235. Цуркан, М.В. Механизм повышения качества комплексного туристского продукта в Тверской области / М.В. Цуркан, В.А. Соловьева // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 22–26 марта 2021 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2021. – С. 102–109.

236. Цуркан, М.В. Механизм реализации региональных инвестиционных проектов в контексте программы поддержки местных инициатив: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Цуркан М.В. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – СПб., 2015. – 16 с.

237. Цуркан, М.В. Механизмы обеспечения эффективности и результативности проектов партисипативного бюджетирования: монография / М.В. Цуркан. – Тверь: издательство ТвГУ, 2020. – 190 с.

238. Цуркан, М.В. Модели финансирования проектов партисипативного бюджетирования / М.В. Цуркан // Вестник Университета Российской академии образования. – 2018. – № 4. – С. 52–57.

239. Цуркан, М.В. Модель цифровой трансформации мониторинга реализации проектов в публичном управлении на региональном уровне / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 78–84.

240. Цуркан, М.В. Модернизация и развитие общественно-инфраструктурного комплекса региона в контексте программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2014. – 196 с.

241. Цуркан, М.В. Нормативно-правовое регулирование реализации механизмов партисипаторного бюджетирования / М.В. Цуркан // Журнал юридических исследований. – 2018. – Т. 3. – № 3. – С. 44–49.



242. Цуркан, М.В. Нормативно-правовые основы развития социального предпринимательства в рамках проектов публично-частного партнерства / М.В. Цуркан, О.В. Скудалова, А.М. Воротников // Журнал юридических исследований. 2017. – Т. 2. – № 3. – С. 78–88.

243. Цуркан, М.В. Оценка проектных компетенций государственных гражданских служащих / М.В. Цуркан // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сборник научных статей. – Тверь: ООО «Издательство "Триада"», 2018. – С. 128–133.

244. Цуркан, М.В. Партнерство органов местного самоуправления и бизнес-структур как инструмент социально-экономического развития муниципальных образований: новые реалии / М.В. Цуркан, О.А. Никуленко // Молодые ученые – экономике: сборник работ молодежной научной школы. – Вологда, 2016. – С. 256–260.

245. Цуркан, М.В. Перспективы реализации инициативных проектов / М.В. Цуркан, Ю.В. Вертакова // Финансовые и правовые аспекты социально ориентированного инвестирования: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 24–25 ноября 2020 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 94–101.

246. Цуркан, М.В. Повышение эффективности кадрового обеспечения региона в контексте интеграции потребностей работодателей в систему высшего образования / М.В. Цуркан // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: сборник научных статей по результатам I Конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. – С. 71–78.

247. Цуркан, М.В. Подходы к определению понятия «партисипаторное бюджетирование» / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 67–71.

248. Цуркан, М.В. Подходы к оценке результативности партисипативных проектов / М.В. Цуркан // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 1. – С. 232–249.

249. Цуркан, М.В. Полномочия органов местного самоуправления в проектах муниципально-частного партнерства / М.В. Цуркан // ИнноЦентр. – 2015. – № 4 (9). – С. 69–73.

250. Цуркан, М.В. Понятие «проектные компетенции» в контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 1. – С. 62–74.

251. Цуркан, М.В. Программа поддержки местных инициатив как инструмент развития туризма на сельских территориях: опыт регионов / М.В. Цуркан // Туризм на сельских территориях: опыт, проблемы, перспективы: сборник трудов IV Международной научно-практической конференции; под ред. Е.Е. Шарафановой. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. – С. 116–119.

252. Цуркан, М.В. Проектный подход для развития экономики замкнутого цикла экоиндустриальных парков / М.В. Цуркан, М.А. Любарская. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – 280 с.

253. Цуркан, М.В. Проектный подход как метод реализации согласованной экономической политики между странами ЕАЭС / М.В. Цуркан // Hypothesis. – 2018. – № 3 (4). – С. 147–157.

254. Цуркан, М.В. Развитие методик оценки эффективности публичного управления муниципальным образованием в контексте предоставления межбюджетных трансфертов / М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 28 марта – 01 апреля 2022 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 160–165.

255. Цуркан, М.В. Развитие производственной инфраструктуры в рамках проектов межсекторного взаимодействия / М.В. Цуркан // Форсайт «Россия»: новое индустриальное общество. Перезагрузка: сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2017). Т. 3. СПб.: Институт нового индустриального развития им. С.Ю. Витте. – 2018. – С. 341–347.

256. Цуркан, М.В. Развитие социальной инфраструктуры муниципальных образований в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 20. – С. 76–81.

257. Цуркан, М.В. Развитие экотехнопарков в рамках проектного управления / М.В. Цуркан, М.А. Любарская // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3. – С. 80–89.

258. Цуркан, М.В. Разграничение понятий «результативность» и «эффективность» в контексте реализации проектного подхода в публичном управлении / М.В. Цуркан, В.В. Викторенков. – Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 3–8.

259. Цуркан, М.В. Различные подходы к оценке бюджетной и социальной эффективности энергоэффективных региональных инвестиционных проектов программы поддержки местных инициатив (на примере Тверской области) / М.В. Цуркан // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 5-2 (37). – С. 11.

260. Цуркан, М.В. Разработка алгоритма расчета эффективности реализации региональных инвестиционных проектов поддержки местных инициатив в направлении повышения энергоэффективности теплоснабжения жилищно-коммунального комплекса (на примере Тверской области) / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9 (50). – С. 295–299.

261. Цуркан, М.В. Разработка справочных и методических материалов для государственных и муниципальных структур: учебное пособие для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / М.В. Цуркан. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2016. – 176 с.

262. Цуркан, М.В. Реализации инициативных проектов на территории Российской Федерации в контексте институциональной трансформации / М.В. Цуркан // Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Владимир, 10–11 ноября 2021 года. – Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2021. – С. 109–112.

263. Цуркан, М.В. Реализация приоритетных направлений программы социально-экономического развития Тверской области до 2020 года через региональную поддержку местных инициатив / М.В. Цуркан // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – № 4. – С. 53–58.

264. Цуркан, М.В. Реализация проектного подхода на муниципальном уровне: учебное пособие / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской филиал РАНХиГС, 2018. – С. 47.

265. Цуркан, М.В. Реализация проектного подхода на муниципальном уровне: для слушателей программ дополнительного профессионального образования / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2018. – 103 с.

266. Цуркан, М.В. Реализация проектов партисипаторного бюджетирования для развития туристской индустрии Тверской области / М.В. Цуркан // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 6 (120). – С. 45–51.

267. Цуркан, М.В. Региональная поддержка местных инициатив: разграничение понятий «программа» и «проект» / М.В. Цуркан // Вестник

Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 127–137.

268. Цуркан, М.В. Региональная специфика софинансирования проектов, реализуемых в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3 (42). – С. 279–283.

269. Цуркан, М.В. Региональная специфика софинансирования проектов, реализуемых в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Вести высших учебных заведений Черноземья. – 2014. – № 1 (35). – С. 55–62.

270. Цуркан, М.В. Ретроспективный анализ развития проектного менеджмента в публичном управлении России / М.В. Цуркан, Ю.В. Вертакова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3 (51). – С. 40–49.

271. Цуркан, М.В. Решение инфраструктурных проблем территорий в условиях оптимизации бюджетных расходов / М.В. Цуркан // Факторы развития экономики России: сборник трудов VIII Международной научно-практической конференции. Тверь: Тверской государственный университет, 2016. – С. 71–75.

272. Цуркан, М.В. Роль всемирного банка в реализации проектов в рамках программы поддержки местных инициатив, на примере Тверской области / М.В. Цуркан // Проблемы развития современной экономики: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 35–39.

273. Цуркан, М.В. Роль проектной деятельности субъектов публичного управления в достижении стратегических целей устойчивого развития / М.А. Любарская, М. В. Цуркан // Современное состояние экономических систем: управление, развитие, безопасность: Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Тверь, 20 декабря 2022

года. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2023. – С. 81–86.

274. Цуркан, М.В. Системы оценки проектных компетенций / М.В. Цуркан // Инноцентр. – 2018. – № 4 (21). – С. 221–230.

275. Цуркан, М.В. Социально-экономические показатели населения региона: история всеобщих переписей, актуальные направления текущего учета (по материалам Тверской области): монография / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2015. – 160 с.

276. Цуркан, М.В. Специфика финансирования проектов партисипаторного бюджетирования в международном контексте / М.В. Цуркан // Актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире: сборник научных трудов участников VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 04–06 июня 2019 года / Под редакцией И.В. Ильина. – М.: Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н.Д. Кондратьева, 2019. – С. 460–462.

277. Цуркан, М.В. Сравнительный анализ региональных проектов реализации национальных приоритетов в Тверской и Вологодской областях / М.В. Цуркан, В.В. Викторенков // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5. – № 5. – С. 38–47.

278. Цуркан, М.В. Теоретические основы реализации инфраструктурных проектов межсекторного взаимодействия / М.В. Цуркан, М.А. Любарская // Вестник Тверского государственного университета. – Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 114–122.

279. Цуркан, М.В. Универсальная модель зрелости проектного управления: управление интеграцией проекта / М.В. Цуркан, В.С. Николаенко // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 2. – С. 150–157.

280. Цуркан, М.В. Управление проектами в формате межсекторного партнерства / М.В. Цуркан. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017. – 208 с.

281. Цуркан, М.В. Управление рисками проектов партисипаторного бюджетирования: для магистров направления 38.04.01 «Экономика»: «Управление социально-экономическим развитием территорий»; направления 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / М.В. Цуркан. – Тверь: Тверской государственный университет, 2019. – 167 с.

282. Цуркан, М.В. Управление экотехнопарками Арктической зоны России: развитие в рамках проектных решений / М.В. Цуркан, М.А. Любарская, А.М. Воротников // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 1 (35). – С. 100–106.

283. Цуркан, М.В. Участие местных сообществ в проектах партисипаторного бюджетирования: отечественный и зарубежный опыт / М.В. Цуркан // Дети и молодежь – будущее России: материалы IV Международной научно-практической конференции: в 2 частях. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2017. – С. 275–280.

284. Цуркан, М.В. Финансовые механизмы реализации муниципальных проектов партисипативного бюджетирования для повышения инвестиционной активности туристской индустрии региона / М.В. Цуркан // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации: сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Тверь, 11 декабря 2019 года / Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2020. – С. 55–61.

285. Цуркан, М.В. Формирование системы экономических знаний в сфере муниципально-частного партнерства / М.В. Цуркан // Современные тренды в профессиональном образовании и развитии государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации: сборник научных статей. – Тверь: Тверской филиал РАНХиГС, 2017. – С. 144–151.

286. Цуркан, М.В. Этапы реализации региональных инвестиционных проектов в рамках программы поддержки местных инициатив / М.В. Цуркан // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3 (42). – С. 177–181.

287. Чепик, С.Г. Программно-целевые методы планирования / С.Г. Чепик, О.В. Чепик, Е.А. Строкова // Научные приоритеты в АПК: инновационные достижения, проблемы, перспективы развития: Международная научно-практическая конференция, Рязань, 15 мая 2013 года. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева, 2013. – С. 322–325.

288. Черников, О.С. Целеполагание как важнейший инструмент повышения эффективности бюджетных расходов на примере Тверской области / О.С. Черников // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 98–104.

289. Шабайкин, А.Ю. Социально-философский анализ организационно-управленческой деятельности и ее оптимизации в современных условиях: дис. ... канд. философ. наук / Шабайкин А.Ю. – М., 2014. – 179 с.

290. Шевченко, Е.А. Муниципально-частное партнерство как механизм обеспечения экономического развития муниципальных образований / Е.А. Шевченко // Вестник АПК Ставрополя. – 2012. – № 4 (8). – С. 96–99.

291. Шевченко, О.С. Муниципально-частное партнерство как фактор развития муниципального образования / О.С. Шевченко, Б.М. Жалсанова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2014. – № 7. – С. 122–126.

292. Шульга, И. Программа поддержки местных инициатив в России: итоги реализации и факторы успеха / И. Шульга, А. Сухова, Г. Хачатрян. – М., 2015. – С. 4, 14–15.

293. Якимец, В.Н. Перспективы и ограничения межсекторного социального партнерства / В.Н. Якимец // Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. – СПб., 2001. – С. 28–29.



294. Ястребов, О.А. Создание условий для развития института государственно-частного партнерства в Российской Федерации / О.А. Ястребов, И.К. Пинкевич // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 206–208.

295. Яшалова, Н.Н. Государственно-частное партнерство в развитии спорта высших достижений в регионе / Н.Н. Яшалова, Д.А. Пискунова // Новая экономика и региональная наука. – 2016. – № 3 (6). – С. 265–269.

296. APM Competence Framework. – URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/competence-framework/> (дата обращения: 05.03.2018).

297. Artemiev, A.A. Current status and prospective for the modernization of russian economy in the developing conditions / A.A. Artemiev, M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan, O.A. Naumova [et al.] // International Journal of Economic Perspectives. – 2016. – Т. 10. – № 3. – С. 194–205.

298. Burlton, Roger T. Business Process Management: Profiting from Process / Roger T. Burlton. – Pearson Education, 2001. – 416 с.

299. Comparison of PM Standards and Assessments. – URL: <https://globalpmstandards.org/tools/comparison-of-global-standards/> (дата обращения: 02.03.2022).

300. Delmon, Jeffrey. 2015. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. World Bank, Washington, DC. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22822> (дата обращения: 15.09.2022).

301. Fung, A. Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance / A. Fung. – L., 2003.

302. Gilles, Garel. A history of project management models: From pre-models to the standard models / Garel Gilles // International Journal of Project Management. Volume 31. – Issue 5. – July 2013. – Pages 663–669.

303. Information Systems for Project Management in the Public Sector / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, V.S. Chekalin [et al.] // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – Vol. 87. – P. 449–459.

304. Korotkevich, E.R. Postmodern identity crisis in the context of the communications informatization development / E.R. Korotkevich, M.V. Tsurkan, I.A. Dokukina. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-19/125908932> (дата обращения: 5.09.2022).

305. Lelchitsky, I.D. Digital Education Environment Within the Frame of Schooling: Pedagogic Approaches and Development Strategies / I.D. Lelchitsky, A.P. Silchenko, M.V. Tsurkan. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939879> (дата обращения: 3.09.2022).

306. Likert, R. New Patterns of Management / R. Likert. – М., 1967.

307. Liubarskaia, M. Increasing the Waste Management Efficiency in the Arctic Zone of Russia through the Projects of Eco-Industrial Parks' Development / M. Liubarskaia, M. Tsurkan, A. Artemiev // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Scientific Conference on Efficient Waste Treatment 2018, EWT 2018, St. Petersburg, 13–14 декабря 2018 года. – St. Petersburg: Institute of Physics Publishing, 2019. – 337(1). – P. 012024.

308. Liubarskaia, M.A. Implementation of Project Management in Eco-Industrial Parks Development in Russian Cities / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, A.M. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 3, Moscow, 18 мая 2018 года. – Moscow, 2018. – 177(1). – P. 012039.

309. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – В., 1945.

310. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y., 1985.

311. OECD: The Definition and Selection of Key Competencies (1997). – URL: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (дата обращения: 10.05.2022).

312. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Project Management Institute, Inc., 2003. – URL: <https://clck.ru/P3Gpf> (дата обращения: 15.08.2021).

313. PMA: ICB4 Individual Competence Baseline. International Project Management Association, Nijkerk, The Netherlands. – 2015.

314. Project management competency development framework--second edition // Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> (дата обращения: 05.05.2022).

315. State Policy for the Development of a Circular Economy at the Territory of the Russian Federation / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, M.N. Tatarinova, O.V. Elchaninova // Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. – Cham: Springer, 2022. – P. 1009–1012.

316. Tatarovsky, Yu.A. Analysis Of C2a Communications In The Digital Economy / Yu.A. Tatarovsky, M.V. Tsurkan // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 57. – P. 529–539.

317. Tsurkan, M. A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program / M. Tsurkan, Yu. Vertakova // Espacios. – 2021. – Vol. 42. – No 10. – P. 38–52.

318. Tsurkan, M. Assessment of energy efficiency of initiative budgeting projects in the Yamalo-Nenets Autonomous district / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Moscow, 22 мая 2020 года. – Moscow, 2020. – P. 012006.

319. Tsurkan, M. Cross-Boundary Projects E-Governance as a Method of EAEU Economic Policy Integration / M. Tsurkan, I. Eremina, N. Pilipchuk // Communications in Computer and Information Science. – 2020. – Vol. 1135. – P. 165–178.

320. Tsurkan, M. Organizational and financial mechanisms for implementation of the projects in the field of increasing the energy efficiency of the regional economy / M. Tsurkan, G. Lapushinskaya, S. Andreeva, M. Lyubarskaya,

V. Chekalin // *Problems and Perspectives in Management*. – 2017. – Т. 15. – № 3. – С. 453–466.

321. Tsurkan, M. Participants' interaction in infrastructure projects of the municipal-private partnership / M. Tsurkan, I. Dokukina, A. Artemiev // *E3S Web of Conferences*. – 2020. – 210. – 13018.

322. Tsurkan, M. Participatory projects effectiveness / M. Tsurkan // *Espacios*. – 2019. – Vol. 40. – No 11. – Pp. 1–9.

323. Tsurkan, M. The sustainability of ecologically-friendly construction projects in the Arctic territory of the Russian Federation / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Moscow, 31 мая 2019 года. – Moscow, 2019. – 317(1). – P. 012014.

324. Tsurkan, M.V. Digital transformation of project implementation monitoring in the regional public management. Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2019) / M.V. Tsurkan, S.M. Mironova, N.V. Pilipchuk. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-19/125908795> (дата обращения: 6.09.2022).

325. Tsurkan, M.V. Implementation of energy efficient smart technologies at the urban territories of the arctic zone of Russia // M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.M. Vorotnikov, S.V. Maiorov // *International Conference on Sustainable Cities*. 2. Сер. «International Conference on Sustainable Cities». – 2017. – С. 012029.

326. Tsurkan, M.V. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M.V. Tsurkan, S.I. Sotskova, O.S. Aksinina, E.I. Sukhanova [et al.] // *International Journal of Environmental and Science Education*. – 2016. – Vol. 11. – № 15. – Pp. 7684–7702.

327. Tsurkan, M.V. Integration of Monitoring Systems in the Public Administration of the Region Under the Conditions of Technological Transformation / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.P. Silchenko. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-20/125939815> (дата обращения: 4.09.2022).

328. Tsurkan, M.V. Significance Of Project Offices For Inter-Sectoral Partnership At Regional Level / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, I.A. Dokukina // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 77. – Pp. 777–785.

329. Tsurkan, M.V. Sustainability assessment for environmental construction projects, implemented in the Arctic zone of the Russian Federation / M.V. Tsurkan, A.A. Artemiev // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: International Scientific Conference «Construction and Architecture: Theory and Practice of Innovative Development» – Construction of Roads, Bridges, Tunnels and Airfields,, Kislovodsk, 01–05 октября 2019 года. – Kislovodsk: Institute of Physics Publishing, 2019. – 698(7). – P. 077034.

330. Tsurkan, M.V. Transformation of Public-Private Partnership Ecosystem / M.V. Tsurkan, N.N. Orlova. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/rtcov-20/125945740> (дата обращения: 28.08.2022).

331. Tsurkan, Marina. Risks, Associated with LISP Projects / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Tatyana Uryadova, Alexey Artemiev. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icemt-20/125940107> (дата обращения: 7.09.2022).

332. Tsurkan, Marina. Participatory projects data system development for their appropriate launch and selection / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Svetlana Mironova. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/iscde-19/125924617> (дата обращения: 1.09.2022).

333. Tsurkan, Marina. Информационная система инициирования и конкурсного отбора партисипативных проектов / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili // Социально-икономически анализи. – 2020. – № 1. – С. 59–65.

334. Wasson, C. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices, Vol. 1. / C. Wasson. – Wiley, John & Sons, Incorporated, 2005. – Pp. 818.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

Функции участников реализации проектного подхода  
в системе публичного управления

Проектная роль	Возможные функции
Куратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействие успешной реализации проектов с участием субъектов публичного управления</li> <li>• Персональная ответственность за достижение целей и показателей проектов</li> </ul>
Руководитель проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение достижения целей, показателей, результатов и контрольных точек, выполнения задач и мероприятий в рамках проектов</li> <li>• Персональная ответственность за достижение целей и показателей проектов</li> <li>• Организация эффективного межведомственного и межуровневого взаимодействия и создание благоприятных условий для реализации проекта</li> <li>• Обеспечение формирования отчетности, ответственность за достоверность, актуальность и полноту информации, содержащейся в отчетности проекта</li> <li>• Обеспечение формирования и актуализации документов и данных, касающихся проекта, в том числе в информационной системе проектной деятельности</li> <li>• Выдача поручений участникам проекта в рамках его реализации</li> <li>• Проведение оценки эффективности деятельности участников проектов</li> </ul>
Администратор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами проекта с использованием информационных ресурсов</li> <li>• Проведение совещаний по разработке и реализации проекта по поручению руководителя проекта</li> <li>• Организация мониторинга реализации проекта и формирования отчетности</li> <li>• Учет методических указаний, методических рекомендаций и иных документов в сфере проектной деятельности</li> <li>• Доведение поручений до участников проекта</li> <li>• Организация подготовки паспорта проекта</li> <li>• Контроль исполнения поручений по проекту</li> <li>• Организация архива документации по проекту</li> </ul>

Участник проекта (команда проекта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генерация инициатив и проектных идей с указанием результатов генерации</li> <li>• Применение визуальных техник и методов – инструментария графической визуализации проектной информации</li> <li>• Формирование планов проекта</li> <li>• Организация, мониторинг и контроль реализации проекта (фаз, стадий, этапов, мероприятий, работ)</li> <li>• Управление отклонениями (изменениями) в проекте</li> <li>• Применение инструментов и методов идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта</li> <li>• Организация закупочных и конкурсных процедур</li> <li>• Эффективное взаимодействие с подрядчиками проекта</li> </ul>
Руководитель проектного офиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение подготовки заседаний координационного органа</li> <li>• Организация эффективного взаимодействия проектного офиса со всеми участниками реализации проекта</li> <li>• Согласование проектов нормативных правовых актов, регламентирующих организацию проектной деятельности</li> <li>• Обеспечение координации и мониторинга организации проектной деятельности в субъекте публичного управления</li> <li>• Обеспечение внедрения инструмента мониторинга показателей результативности</li> <li>• Организация развития и поддержки процедур управления проектами и проектного документооборота</li> <li>• Обеспечение взаимодействия с проектными офисами в субъектах публичного управления, иными участниками проектной деятельности и лицами по вопросам, связанным с осуществлением проектов</li> <li>• Координация процесса управления коммуникациями, участие в выездных мероприятиях, направленных на устранение или минимизацию рисков и проблем реализации проектов</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение популяризации проектной деятельности и развитие проектной культуры</li> <li>• Координация работы по администрированию проектов</li> <li>• Координация создания и развития системы стимулирования сотрудников, участвующих в проектной деятельности</li> <li>• Координация деятельности по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности сотрудников в сфере проектной деятельности</li> </ul>
Сотрудник проектного офиса	<p><i>В сфере сопровождения реализации проекта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультирование участников проектной деятельности по вопросам управления проектами, в том числе по применению информационной системы управления проектами</li> <li>• Подготовка информационных справок, аналитических материалов и экспертных заключений на документы по проектам</li> <li>• Участие в апробации новых процессов внедрения управления проектной деятельностью в субъекте публичного управления</li> <li>• Пополнение и поддержка в актуальном состоянии реестров проектной деятельности (реестров проектных инициатив, реализуемых проектов)</li> <li>• Обеспечение ведения и поддержки в актуальном состоянии архив документов по проектам</li> </ul> <p><i>В сфере мониторинга реализации проектов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществление на постоянной основе мониторинга статуса реализации проектов, включая мониторинг целей, показателей, решения задач и достижения результатов, контрольных точек и прочих элементов проектной деятельности</li> <li>• Подготовка аналитических материалов, презентаций и периодической отчетности в рамках мониторинга проектов</li> <li>• Участие в развитии инструментов мониторинга реализации проектов и проектной деятельности</li> <li>• Пополнение и поддержка в актуальном состоянии архива документов проекта</li> <li>• Участие в контрольных мероприятиях, организованных проектным офисом вышестоящего уровня, в отношении проектов</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие в процессе оценки ключевых показателей эффективности участников проектной деятельности и ежегодной оценки проектной деятельности в субъекте публичного управления</li></ul> <p><i>В сфере развития проектной деятельности в субъекте публичного управления:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Консультирование участников проектной деятельности по вопросам методологии проектного управления</li><li>• Разработка методологии проектного управления, обеспечение ее внедрения и актуализации</li><li>• Пополнение и поддержка в актуальном состоянии архива документов в сфере методологии реализации проектной деятельности в системе публичного управления</li><li>• Осуществление сбора и внедрения лучших практик в области проектного управления</li><li>• Координация деятельности по развитию профессиональной компетентности в сфере проектной деятельности</li><li>• Участие в проведении оценки проектных компетенций элементов субъектов публичного управления</li></ul> <p>Обучение участников проектов межсекторного взаимодействия</p>
--	--

## Приложение Б

Составляющие оценки зрелости проектной деятельности в рамках оценки  
уровня зрелости организации проектной деятельности в субъектах публичного  
управления федерального и регионального уровней

Элемент	Процесс	Подпроцесс
Стратегическое планирование и управление портфелем проектов (Э <sub>1</sub> )	Идентификация (П <sub>1</sub> Э <sub>1</sub> )	Ежегодное планирование мероприятий по управлению портфелем проектов субъектами публичного управления (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Генерация инициатив и проектных идей с указанием результатов генерации (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Подготовка предложений по проектам (далее – предложение) (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Сбор и регистрация предложений (ПП <sub>1.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Проверка предложений на соответствие стратегическим целям (ПП <sub>1.5</sub> Э <sub>1</sub> )
		Определение формы реализации предложения как проекта или программы (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>1</sub> )
		Устранение дублирования предложений (ПП <sub>1.7</sub> Э <sub>1</sub> )
		Согласование реестра предложений и предложений с координирующим органом (ПП <sub>1.8</sub> Э <sub>1</sub> )
	Экспертиза (П <sub>2</sub> Э <sub>1</sub> )	Выявление и проверка взаимосвязей между компонентами портфеля (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Доработка предложений в случае выявления взаимосвязей (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза предложений и оценка (содержание, реализуемость и влияние на цель) (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Планирование портфеля (предварительное формирование государственной программы, графика ее реализации) (ПП <sub>2.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза стоимости инициатив по годам (ПП <sub>2.5</sub> Э <sub>1</sub> )

	Ранжирование и балансировка (П <sub>3</sub> Э <sub>1</sub> )	Разработка или актуализация модели ранжирования (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Получение предварительных ограничений по бюджету портфеля (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Применение модели ранжирования портфеля (ранжирование) (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертная оценка результатов ранжирования (ПП <sub>3.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Балансировка и формирование сценариев портфеля (поиск альтернатив) (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>1</sub> )
		Согласование сценариев (результатов балансировки) с заинтересованными сторонами, получение их замечаний (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>1</sub> )
		Выбор рекомендуемого сценария (ПП <sub>3.7</sub> Э <sub>1</sub> )
		Детализация плана портфеля (согласованная государственная программа) (ПП <sub>3.8</sub> Э <sub>1</sub> )
	Авторизация портфеля (П <sub>4</sub> Э <sub>1</sub> )	Формирование паспортов (по отобранным предложениям) (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза паспортов (по отобранным предложениям) с предоставлением материалов о проработанных сценариях в координационном органе (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Подготовка заседания координационного органа по утверждению портфеля (ПП <sub>4.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Утверждение плана портфеля (утверждение госпрограммы и бюджета) (ПП <sub>4.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Информирование инициаторов об утверждении состава портфеля (ПП <sub>4.5</sub> Э <sub>1</sub> )
	Мониторинг портфеля и показателей (П <sub>5</sub> Э <sub>1</sub> )	Сбор отчетности по компонентам портфеля (ПП <sub>5.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Формирование ежемесячной отчетности по портфелю, годовой отчетности о ходе реализации и оценке эффективности портфеля проектов в рамках государственной программы (ежегодный сводный отчет о ходе реализации компонентов портфеля) и рассмотрение отчетности по портфелю (ПП <sub>5.2</sub> Э <sub>1</sub> )

		<p>Формирование, согласование запросов на изменение портфеля, принятие решений по запросам (ПП<sub>5.3</sub>Э<sub>1</sub>)</p> <p>Формирование годового отчета по портфелю, включая подготовку решения о плановом завершении портфеля, итогового отчета о реализации портфеля в рамках государственной программы, годового отчета по портфелю в случае его досрочного прекращения, ежегодного сводного отчета о ходе реализации проектов (ПП<sub>5.4</sub>Э<sub>1</sub>)</p>
Управление проектами (Э <sub>2</sub> )	Запуск проекта (П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub> )	Назначение ключевых участников проекта (ролей) (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Согласование проекта с заинтересованными сторонами (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Создание модели достижения показателей и разработка модели функционирования результатов (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование контрольных точек уровня паспорта (ПП <sub>1.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Подготовка финансово-экономического обоснования проекта (ПП <sub>1.5</sub> Э <sub>2</sub> )
		Формирование паспорта (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>2</sub> )
		Оценка рисков и возможностей (ПП <sub>1.7</sub> Э <sub>2</sub> )
		Определение ресурсов на подготовку проекта (ПП <sub>1.8</sub> Э <sub>2</sub> )
		Проведение совещаний и мероприятий запуска проекта (ПП <sub>1.9</sub> Э <sub>2</sub> )
		Предварительное планирование закупок (ПП <sub>1.10</sub> Э <sub>2</sub> )
	Планирование проекта (П <sub>2</sub> Э <sub>2</sub> )	Создание организационной структуры проекта (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Вовлечение заинтересованных сторон (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Детализация модели достижения показателей (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Поддержка модели функционирования результатов (ПП <sub>2.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Детальное планирование контрольных точек (ПП <sub>2.5</sub> Э <sub>2</sub> )

		Детализация бюджета на реализацию проекта (ПП <sub>2.6</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование мониторинга (ПП <sub>2.7</sub> Э <sub>2</sub> )
		Формирование сводного плана проекта (ПП <sub>2.8</sub> Э <sub>2</sub> )
		Формирование рабочего плана проекта (ПП <sub>2.9</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование рисков и возможностей (ПП <sub>2.10</sub> Э <sub>2</sub> )
		Определение состава рабочих органов проекта и ресурсного плана (ПП <sub>2.11</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование и согласование коммуникаций (ПП <sub>2.12</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование обеспечения и контроля качества в проекте (ПП <sub>2.13</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование, связанное с закупками и взаимодействием с поставщиками (ПП <sub>2.14</sub> Э <sub>2</sub> )
		Оперативное управление (П <sub>3</sub> Э <sub>2</sub> )
	Организация и проведение совещаний, в том числе совещаний и мероприятий по обмену знаниями (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Контроль актуальности модели функционирования результатов и достижения показателей (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Управление созданием и сдачей-приемкой результатов (ПП <sub>3.4</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Управление сроками и подтверждение достижения контрольных точек (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Заключение соглашений на финансовое обеспечение проекта (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Принятие решений о начале и завершении этапов проекта, по управлению рисками (ПП <sub>3.7</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Назначение участников рабочих органов проекта (ПП <sub>3.8</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Оценка участников рабочих органов проекта (ПП <sub>3.9</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Эскалация проблемных вопросов (ПП <sub>3.10</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Исполнение плана коммуникаций (ПП <sub>3.11</sub> Э <sub>2</sub> )	
Обеспечение и контроль качества в проекте (ПП <sub>3.12</sub> Э <sub>2</sub> )		

		Согласование закупок и заключение договоров (ПП <sub>3.13</sub> Э <sub>2</sub> )
Мониторинг и управление изменениями (П <sub>4</sub> Э <sub>2</sub> )		Отслеживание ожиданий заинтересованных сторон (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Мониторинг цели и достижения показателей проекта, достижения результатов, достижения контрольных точек, выполнения бюджета (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Подготовка и согласования запросов на изменения (ПП <sub>4.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Утверждение изменений паспорта на уровне координационного органа (ПП <sub>4.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Мониторинг рисков и возможностей, ресурсов (рабочих органов), выполнение планов коммуникаций, управление качеством, контроль закупочных мероприятий (ПП <sub>4.5</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оценки и иные контрольные мероприятия (П <sub>5</sub> Э <sub>2</sub> )	
		Оперативная оценка этапа подготовки паспорта (ПП <sub>5.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Оперативная оценка этапа подготовки сводного плана проекта (ПП <sub>5.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Ежегодная комплексная оценка в рамках этапа реализации проекта, включая оперативную оценку прохождения ключевых этапов и контрольных точек и достижения всех результатов на данном этапе (ПП <sub>5.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Оценка успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа завершения проекта и на период после его завершения (ПП <sub>5.5</sub> Э <sub>2</sub> )
Завершение (П <sub>6</sub> Э <sub>2</sub> )		Получение обратной связи от заинтересованных сторон (ПП <sub>6.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Передача ответственности за достижение показателей (ПП <sub>6.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ достижения цели и показателей проекта (ПП <sub>6.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование достижения показателей на период после завершения проекта (ПП <sub>6.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ достижения результатов проекта (ПП <sub>6.5</sub> Э <sub>2</sub> )

		Анализ сроков и финансового обеспечения проекта (ПП <sub>6.6</sub> Э <sub>2</sub> )
		Формирование итогового отчета и отчета по извлеченным урокам (ПП <sub>6.7</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ изменений в проекте и рисков проекта (ПП <sub>6.8</sub> Э <sub>2</sub> )
		Расформирование рабочих органов проекта (ПП <sub>6.9</sub> Э <sub>2</sub> )
		Архивирование (ПП <sub>6.10</sub> Э <sub>2</sub> )
		Проведение итоговых мероприятий (ПП <sub>6.11</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ качества реализации проекта (ПП <sub>6.12</sub> Э <sub>2</sub> )
		Завершение договоров закупок и поставок (ПП <sub>6.13</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ закупок и конкурсных процедур (ПП <sub>6.14</sub> Э <sub>2</sub> )
Принятие решений и организационная поддержка (Э <sub>3</sub> )	Организация проектной деятельности, организация и функционирование координационных органов (П <sub>1</sub> Э <sub>3</sub> )	Организация проектной деятельности в ведомстве (организации), которое предполагает создание описания и организацию функциональной структуры органов проектной деятельности, основных положений по подготовке предложений, инициированию, планированию, реализации и завершению проектов, управлению портфелем, управлению изменениями, мониторингу и оценке проектов на их жизненном цикле (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>3</sub> )
		Формирование координационного органа, принятие решения о его формировании, назначение руководителя и ответственного за организацию проектной деятельности, принятие решения о составе координационного органа и правилах формирования решения координационного органа (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>3</sub> )
		Осуществление координационным органом мониторинга достижения ключевых показателей проектной деятельности организации (ведомства), проектного офиса, подведомственных организаций, а также рассмотрение вопросов качества проектного управления в соответствующей организации (ведомстве) (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>3</sub> )

		<p>Рассмотрение координационным органом вопросов внедрения передовых методов проектного управления и соответствующих информационных технологий обеспечения проектной деятельности в организации (ведомстве) (ПП<sub>1.4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
	<p>Организация и функционирование проектных офисов (П<sub>2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>	<p>Формирование проектного офиса с указанием его функций, определение ответственного за организацию проектной деятельности, его обязательств и полномочий (ПП<sub>2.1</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Осуществление проектным офисом функций администратора проекта (ПП<sub>2.2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Обеспечение проектным офисом методического сопровождения проектной деятельности в организации (ведомстве) и подведомственных организациях, выпуска методических рекомендаций и координации деятельности администраторов проектов по их применению (ПП<sub>2.3</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Координация развития проектной деятельности со стороны проектного офиса в организации (ведомстве) и подведомственных организациях, внедрение и развитие системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности (ПП<sub>2.4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Накопление опыта и развитие профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров (ПП<sub>2.5</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Координация проектным офисом формирования и развития автоматизированной информационной системы проектной деятельности и выполнение обязанностей по ее (автоматизированной информационной системы проектной деятельности) функциональному администрированию (ПП<sub>2.6</sub>Э<sub>3</sub>)</p>



		<p>Взаимодействие центрального и функциональных проектных офисов (для субъектов РФ), которые предполагают отчетность по проектам функциональных проектных офисов, эскалацию проблемных вопросов, консультации по использованию методологии, внедрению и использованию автоматизированной информационной системы проектной деятельности (ПП<sub>2.7</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Популяризация проектной деятельности со стороны проектного офиса (ПП<sub>2.8</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
	<p>Организация и функционирование проектных комитетов (П<sub>3</sub>Э<sub>3</sub>)</p>	<p>Процесс формирования проектного комитета, назначения руководителя проектного комитета, формирования состава проектного комитета, создания типового состава проектного комитета и требований к его членам, целей и задач проектного комитета и рекомендаций по порядку их работы (ПП<sub>3.1</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Процесс функционирования проектного комитета в части: одобрения и утверждения паспорта проекта, сводного плана проекта, внесения изменений в сводный план проекта, решения о начале реализации, прохождении контрольных точек и этапов уровня проектного комитета, решения о завершении (в том числе досрочном) проекта, решения о внесении изменений, требующих корректировки паспорта, входящего в состав приоритетной программы (ПП<sub>3.2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Одобрение отчетов о реализации проекта (ПП<sub>3.3</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Установление целей и показателей деятельности руководителей проекта (ПП<sub>3.4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Принятие решений об оценке эффективности и результативности деятельности руководителей проекта (ПП<sub>3.5</sub>Э<sub>3</sub>)</p>

		Проведение заседаний и принципы принятия решений (ПП <sub>3,6</sub> Э <sub>3</sub> )
		Деятельность отдельных членов и ответственного секретаря проектного комитета (ПП <sub>3,7</sub> Э <sub>3</sub> )
	<p>Взаимодействие с внешними экспертными и общественными сообществами (П<sub>4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>	<p>Процессы формирования, функционирования и ответственности общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ в проектной деятельности, в части: требований к целям их создания, составу и срокам формирования, требований к участникам общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ, оказания содействия участникам проектной деятельности в разработке наиболее эффективных путей достижения целей и результатов проекта, мер реагирования на риски и открывшиеся возможности в разрешении сложных вопросов (ПП<sub>4,1</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Процессы формирования, функционирования и ответственности общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ в проектной деятельности, в части: подготовки заключений на ключевые документы проекта, а также представления предложений по совершенствованию содержательных и технологических решений, а также иных предложений по эффективной реализации проекта (программы) (ПП<sub>4,2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>

Развитие компетенций и культуры эффективности (Э4)	Организация и проведение обучения (П1Э4)	Процесс включает разработку и утверждение: формирования планов (содержащих перечень курсов и их характеристики) и графиков обучения участников проектной деятельности (содержащих даты и время проведения обучения, списки групп обучающихся), а также их типовых форм (ПП1.1Э4)
		Проведение мероприятий, предусмотренных графиком обучения (ПП1.2Э4)
		Подготовка отчетности о проведенном обучении (предполагающей в том числе сбор и обработку материалов участников обучения (раздаточный материал, промежуточные и итоговые тесты, оценочные листы), распространение, сбор, анализ и оценку анкет участников о степени удовлетворенности обучением и его применимостью в реальной деятельности, подготовку отчетов по результатам проведенных обучающих мероприятий для принятия решений по улучшению их качества, анализ соответствия проведенных мероприятий плану обучения и подготовку проектов решений по улучшению качества обучающих мероприятий) (ПП1.3Э4)
	Оценка уровня квалификации участников проектной деятельности (П2Э4)	Процесс разработки и утверждения процедуры оценки уровня квалификации участников проектной деятельности с указанием типовых форм документов для проведения оценки (анкет, оценочных листов) (ПП2.1Э4)
		Планирование и проведение оценки уровня квалификации участников проектной деятельности (ПП2.2Э4)
		Формирование и актуализация реестра участников проектной деятельности, подтвердивших уровень квалификации (ПП2.3Э4)

	Формирование и развитие кадрового резерва участников проектной деятельности (П <sub>3</sub> Э <sub>4</sub> )	Процесс разработки и утверждения критериев и процедуры отбора в кадровый резерв участников проектной деятельности (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>4</sub> )
		Проведение процедуры отбора кадрового резерва для участников проектной деятельности в соответствии с утвержденными критериями (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>4</sub> )
		Формирование отчета о выполнении плана мероприятий по профессиональному развитию кадрового резерва для участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>4</sub> )
		Формирования отчета, содержащего данные о том, какую долю в составе проектных команд занимают участники кадрового резерва проектной деятельности (ПП <sub>3.4</sub> Э <sub>4</sub> )
Управление стимулированием участников проектов (Э <sub>5</sub> )	Ведение реестра участников проектной деятельности (П <sub>1</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс обновления информации о плановой и фактической рабочей загрузке в реестре участников проектной деятельности и процесс согласования с их руководителями фактической рабочей загрузки (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>5</sub> )
		Процесс определения и согласования плановых ключевых показателей эффективности для каждого участника проектной деятельности (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>5</sub> )
	Планирование и оценка эффективности и результативности участников проектной деятельности (П <sub>2</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс информирования участников проектной деятельности об установленных плановых ключевых показателях эффективности (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>5</sub> )
		Осуществление материального стимулирования (П <sub>3</sub> Э <sub>5</sub> )
	Расчет и утверждение фактического размера премии (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>5</sub> )	
	Осуществление материального стимулирования участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>5</sub> )	

*Окончание прил. Б*

	Осуществление нематериального стимулирования (П4Э5)	Процесс отбора потенциальных премируемых участников проектной деятельности (ПП4.1Э5)
		Принятие решения об осуществлении нематериального стимулирования, подтверждающих факты его реализации (грамота, благодарственное письмо) (ПП4.2Э5)

## Приложение В

Предлагаемые составляющие оценки зрелости проектной деятельности, которые могут быть использованы в рамках оценки уровня зрелости организации проектной деятельности в субъектах публичного управления

Элемент	Процесс	Подпроцесс
Стратегическое планирование и управление портфелем проектов (Э <sub>1</sub> )	Идентификация (П <sub>1</sub> Э <sub>1</sub> )	Ежегодное планирование мероприятий по управлению портфелем проектов субъектами публичного управления (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Генерация инициатив и проектных идей с указанием результатов генерации (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Подготовка предложений по проектам (далее – предложение), (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Сбор и регистрация предложений (ПП <sub>1.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертная оценка предложений на соответствие стратегическим целям (ПП <sub>1.5</sub> Э <sub>1</sub> )
		Определение формы реализации предложения как проекта или программы (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>1</sub> )
		Устранение дублирования предложений (ПП <sub>1.7</sub> Э <sub>1</sub> )
		Согласование реестра предложений с координирующим органом (ПП <sub>1.8</sub> Э <sub>1</sub> )
	Экспертиза (П <sub>2</sub> Э <sub>1</sub> )	Выявление и проверка взаимосвязей между потенциальными и возможными компонентами портфеля (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Получение предварительных ограничений по бюджету портфеля (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Доработка предложений в случае необходимости выявления взаимосвязей (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза предложений с целью оценки реализуемости задач проекта или программы и их влияние на цель объекта проектного управления (содержание, реализуемость и влияние на цель) (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>1</sub> )

		Планирование портфеля, в том числе предварительное формирование государственной, муниципальной программы, графика реализации портфеля (ПП <sub>2.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза стоимости проектных и программных предложений по годам (ПП <sub>2.5</sub> Э <sub>1</sub> )
	Ранжирование и балансировка (П <sub>3</sub> Э <sub>1</sub> )	Разработка или актуализация модели ранжирования (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Применение модели ранжирования портфеля (ранжирование) (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Балансировка и формирование сценариев портфеля (поиск альтернатив) (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>1</sub> )
		Согласование сценариев (результатов балансировки) с заинтересованными сторонами, получение их замечаний (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>1</sub> )
		Выбор рекомендуемого сценария (ПП <sub>3.7</sub> Э <sub>1</sub> )
		Детализация плана портфеля (согласованная государственная или муниципальная программа) (ПП <sub>3.8</sub> Э <sub>1</sub> )
	Авторизация портфеля (П <sub>4</sub> Э <sub>1</sub> )	Формирование паспортов с предоставлением материалов о проработанных сценариях в координационном органе (по отобранным предложениям) (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>1</sub> )
		Экспертиза паспортов (по отобранным предложениям) (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>1</sub> )
		Подготовка заседания координационного органа по утверждению портфеля (ПП <sub>4.3</sub> Э <sub>1</sub> )
		Утверждение плана портфеля (утверждение государственной или муниципальной программы) и бюджета (ПП <sub>4.4</sub> Э <sub>1</sub> )
		Информирование инициаторов об утверждении состава портфеля (ПП <sub>4.5</sub> Э <sub>1</sub> )
	Мониторинг портфеля и показателей (П <sub>5</sub> Э <sub>1</sub> )	Сбор отчетности по компонентам портфеля (ПП <sub>5.1</sub> Э <sub>1</sub> )

		<p>Формирование ежемесячной отчетности по портфелю, годовой отчетности о ходе реализации и оценке эффективности портфеля проектов в рамках государственной или муниципальной программы (ежегодный сводный отчет о ходе реализации компонентов портфеля) и рассмотрение отчетности по портфелю (ПП<sub>5.2</sub>Э<sub>1</sub>)</p>
		<p>Формирование, согласование запросов на изменение портфеля, принятие решений по запросам (ПП<sub>5.3</sub>Э<sub>1</sub>)</p>
		<p>Подготовка решения о плановом завершении портфеля или его компонентов (ПП<sub>5.4</sub>Э<sub>1</sub>)</p>
Управление проектами (Э <sub>2</sub> )	Запуск проекта (П <sub>1</sub> Э <sub>2</sub> )	<p>Назначение ключевых участников проекта (ролей) (ПП<sub>1.1</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Вовлечение заинтересованных сторон (ПП<sub>1.2</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Создание модели достижения показателей и разработка модели функционирования результатов (ПП<sub>1.3</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Планирование контрольных точек уровня паспорта (ПП<sub>1.4</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Подготовка финансово-экономического обоснования проекта (ПП<sub>1.5</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Формирование паспорта (ПП<sub>1.6</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Определение ресурсов на подготовку проекта (ПП<sub>1.8</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Проведение совещаний и мероприятий запуска проекта (ПП<sub>1.9</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		<p>Предварительное планирование закупок (ПП<sub>1.10</sub>Э<sub>2</sub>)</p>
		Планирование проекта (П <sub>2</sub> Э <sub>2</sub> )
	<p>Согласование плана проекта с заинтересованными сторонами (ПП<sub>2.2</sub>Э<sub>2</sub>)</p>	
	<p>Детализация модели достижения показателей (ПП<sub>2.3</sub>Э<sub>2</sub>)</p>	



		Поддержка модели функционирования результатов (ПП <sub>2.4Э2</sub> )	
		Детальное планирование контрольных точек (ПП <sub>2.5Э2</sub> )	
		Детализация бюджета на реализацию проекта (ПП <sub>2.6Э2</sub> )	
		Планирование мониторинга (ПП <sub>2.7Э2</sub> )	
		Формирование сводного рабочего плана проекта (ПП <sub>2.8Э2</sub> )	
		Планирование рисков и возможностей (ПП <sub>2.10Э2</sub> )	
		Определение состава рабочих органов проекта и ресурсного плана (ПП <sub>2.11Э2</sub> )	
		Планирование и согласование коммуникаций (ПП <sub>2.12Э2</sub> )	
		Планирование обеспечения и контроля качества в проекте (ПП <sub>2.13Э2</sub> )	
		Планирование, связанное с закупками и взаимодействием с поставщиками (ПП <sub>2.14Э2</sub> )	
		Оперативное управление (П <sub>3Э2</sub> )	Согласования проекта с заинтересованными сторонами (ПП <sub>3.1Э2</sub> )
			Контроль актуальности модели функционирования результатов и достижения показателей (ПП <sub>3.3Э2</sub> )
			Управление созданием и сдачей-приемкой результатов (ПП <sub>3.4Э2</sub> )
			Управление сроками и подтверждение достижения контрольных точек (ПП <sub>3.5Э2</sub> )
	Заключение соглашений на финансовое обеспечение проекта (ПП <sub>3.6Э2</sub> )		
	Принятие решений о начале и завершении этапов проекта (ПП <sub>3.7Э2</sub> )		
	Оперативное управление (П <sub>3Э2</sub> )	Назначение участников рабочих органов проекта (ПП <sub>3.8Э2</sub> )	
		Эскалация проблемных вопросов (ПП <sub>3.10Э2</sub> )	
		Исполнение плана коммуникаций (ПП <sub>3.11Э2</sub> )	

		Обеспечение и контроль качества в проекте (ПП <sub>3.12</sub> Э <sub>2</sub> )
		Согласование закупок и заключение договоров (ПП <sub>3.13</sub> Э <sub>2</sub> )
	Мониторинг и управление изменениями (П <sub>4</sub> Э <sub>2</sub> )	Отслеживание ожиданий заинтересованных сторон (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Мониторинг цели и достижения показателей проекта, достижения результатов, достижения контрольных точек, выполнения бюджета (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Подготовка и согласование запросов на изменения (ПП <sub>4.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Утверждение изменений паспорта на уровне координационного органа (ПП <sub>4.4</sub> Э <sub>2</sub> )
		Мониторинг рисков и возможностей, ресурсов (рабочих органов), выполнение планов коммуникаций, управление качеством, контроль закупочных мероприятий (ПП <sub>4.5</sub> Э <sub>2</sub> )
		Оценки и иные контрольные мероприятия (П <sub>5</sub> Э <sub>2</sub> )
	Оперативная оценка этапа подготовки сводного плана проекта (ПП <sub>5.3</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Ежегодная комплексная оценка в рамках этапа реализации проекта, включая оперативную оценку прохождения ключевых этапов и контрольных точек и достижения всех результатов на данном этапе (ПП <sub>5.4</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Оценка успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа завершения проекта и на период после его завершения (ПП <sub>5.5</sub> Э <sub>2</sub> )	
	Завершение (П <sub>6</sub> Э <sub>2</sub> )	Получение обратной связи от заинтересованных сторон (ПП <sub>6.1</sub> Э <sub>2</sub> )
		Передача ответственности за достижение показателей (ПП <sub>6.2</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ достижения цели и показателей проекта (ПП <sub>6.3</sub> Э <sub>2</sub> )
		Планирование достижения показателей на период после завершения проекта (ПП <sub>6.4</sub> Э <sub>2</sub> )

		Анализ достижения результатов проекта (ПП <sub>6.5</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ сроков и финансового обеспечения проекта (ПП <sub>6.6</sub> Э <sub>2</sub> )
		Формирование итогового отчета и отчета по извлеченным урокам (ПП <sub>6.7</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ изменений в проекте и рисков проекта (ПП <sub>6.8</sub> Э <sub>2</sub> )
		Расформирование рабочих органов проекта (ПП <sub>6.9</sub> Э <sub>2</sub> )
		Архивирование (ПП <sub>6.10</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ качества реализации проекта (ПП <sub>6.12</sub> Э <sub>2</sub> )
		Завершение договоров закупок и поставок (ПП <sub>6.13</sub> Э <sub>2</sub> )
		Анализ закупок и конкурсных процедур (ПП <sub>6.14</sub> Э <sub>2</sub> )
Принятие решений и организационная поддержка (Э <sub>3</sub> )	Организация проектной деятельности, организация и функционирование координационных органов (П <sub>1</sub> Э <sub>3</sub> )	Организация проектной деятельности в субъекте публичного управления, которая предполагает создание описания и организацию функциональной структуры органов проектной деятельности, основных положений по подготовке предложений, инициированию, планированию, реализации и завершению проектов, управлению портфелем, управлению изменениями, мониторингу и оценке проектов на их жизненном цикле (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>3</sub> )
		Формирование координационного органа, принятие решения о его формировании, назначение руководителя и ответственного за организацию проектной деятельности, принятие решения о составе координационного органа и правилах формирования решения координационного органа (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>3</sub> )
		Осуществление координационным органом мониторинга достижения ключевых показателей проектной деятельности организации (ведомства), проектного офиса, подведомственных организаций, а также рассмотрение вопросов качества проектного управления в соответствующей организации (ведомстве) (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>3</sub> )

		<p>Рассмотрение координационным органом вопросов внедрения передовых методов проектного управления и соответствующих информационных технологий обеспечения проектной деятельности в организации (ведомстве) (ПП<sub>1.4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
	<p>Организация и функционирование проектных офисов (П<sub>2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>	<p>Формирование проектного офиса с указанием его функций, определение ответственного за организацию проектной деятельности, его обязательств и полномочий (ПП<sub>2.1</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Осуществление проектным офисом функций администратора проекта (ПП<sub>2.2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Обеспечение проектным офисом методического сопровождения проектной деятельности в организации (ведомстве) и подведомственных организациях, выпуска методических рекомендаций и координации деятельности администраторов проектов по их применению (ПП<sub>2.3</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Координация развития проектной деятельности со стороны проектного офиса в субъекте публичного управления и подведомственных организациях, внедрение и развитие системы стимулирования государственных гражданских служащих или муниципальных служащих, других участвующих в проектной деятельности со стороны публичного управления (ПП<sub>2.4</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Накопление опыта и развитие профессиональной компетентности государственных гражданских служащих или муниципальных служащих в сфере проектной деятельности, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров (ПП<sub>2.5</sub>Э<sub>3</sub>)</p>

		<p>Координация проектным офисом формирования и развития автоматизированной информационной системы проектной деятельности и выполнение обязанностей по ее функциональному администрированию (ПП<sub>2.6</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Взаимодействие проектного офиса с другими проектными офисами в рамках межведомственного и межуровневого взаимодействия, которое предполагает отчетность по проектам функциональных проектных офисов, эскалацию проблемных вопросов, консультации по использованию методологии, внедрению и использованию автоматизированной информационной системы проектной деятельности (ПП<sub>2.7</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Популяризация проектной деятельности со стороны проектного офиса (ПП<sub>2.8</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
	<p>Организация и функционирование проектных комитетов (П<sub>3</sub>Э<sub>3</sub>)</p>	<p>Процесс формирования проектного комитета, назначения руководителя проектного комитета, формирования состава проектного комитета, создания типового состава проектного комитета и требований к его членам, целей и задач проектного комитета и рекомендаций по порядку их работы (ПП<sub>3.1</sub>Э<sub>3</sub>)</p>
		<p>Процесс функционирования проектного комитета в части: одобрения и утверждения паспорта проекта, сводного плана проекта, внесения изменений в сводный план проекта, решения о начале реализации, прохождении контрольных точек и этапов уровня проектного комитета, решения о завершении (в том числе досрочном) проекта, решения о внесении изменений, требующих корректировки паспорта, входящего в состав приоритетной программы (ПП<sub>3.2</sub>Э<sub>3</sub>)</p>

		Одобрение отчетов о реализации проекта (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>3</sub> )
		Установление методом экспертных оценок целей и показателей деятельности руководителей проекта (ПП <sub>3.4</sub> Э <sub>3</sub> )
		Принятие решений об оценке эффективности и результативности деятельности руководителей проекта (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>3</sub> )
		Проведение заседаний и принципы принятия решений (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>3</sub> )
	Взаимодействие с внешними экспертными и общественными сообществами (П <sub>4</sub> Э <sub>3</sub> )	Процессы формирования, функционирования и ответственности общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ в проектной деятельности, в части: требований к целям их создания, составу и срокам формирования, требований к участникам общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ, оказания содействия участникам проектной деятельности в разработке наиболее эффективных путей достижения целей и результатов проекта, мер реагирования на риски и открывшиеся возможности в разрешении сложных вопросов (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>3</sub> )

		<p>Процессы формирования, функционирования и ответственности общественно-деловых советов или иных общественных органов, представляющих внешние заинтересованные стороны и внешних по отношению к проекту экспертных сообществ в проектной деятельности, в части: подготовки заключений на ключевые документы проекта, а также представления предложений по совершенствованию содержательных и технологических решений, а также иных предложений по эффективной реализации проекта (программы) (ПП4.2Э3)</p>
<p>Развитие компетенций и культуры эффективности (Э4)</p>	<p>Организация и проведение обучения (П1Э4)</p>	<p>Процесс включает разработку и утверждение: формирования планов (содержащих перечень курсов и их характеристики) и графиков обучения участников проектной деятельности (содержащих даты и время проведения обучения, списки групп обучающихся), а также их типовых форм (ПП1.1Э4)</p>
		<p>Проведение мероприятий, в том числе с привлечением экспертов, предусмотренных графиком обучения (ПП1.2Э4)</p>
		<p>Подготовка отчетности о проведенном обучении (предполагающей в том числе сбор и обработку материалов участников обучения (раздаточный материал, промежуточные и итоговые тесты, оценочные листы), распространение, сбор, анализ и оценку анкет участников о степени удовлетворенности обучением и его применимостью в реальной деятельности, принятие решений по улучшению их качества, анализ соответствия проведенных мероприятий плану обучения и подготовку проектов решений по улучшению качества обучающих мероприятий) (ПП1.3Э4)</p>

	Оценка уровня квалификации участников проектной деятельности (П <sub>2</sub> Э <sub>4</sub> )	Процесс разработки и утверждения процедуры оценки уровня квалификации участников проектной деятельности с указанием типовых форм документов для проведения оценки (анкет, оценочных листов) (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>4</sub> )
		Планирование и проведение оценки уровня квалификации участников проектной деятельности с привлечением экспертов (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>4</sub> )
		Формирование и актуализация реестра участников проектной деятельности, подтвердивших уровень квалификации (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>4</sub> )
	Формирование и развитие кадрового резерва участников проектной деятельности (П <sub>3</sub> Э <sub>4</sub> )	Вовлечение экспертов в процесс разработки и утверждения критериев и процедуры отбора в кадровый резерв участников проектной деятельности (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>4</sub> )
		Проведение процедуры отбора кадрового резерва для участников проектной деятельности в соответствии с утвержденными критериями (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>4</sub> )
		Формирование отчета о выполнении плана мероприятий по профессиональному развитию кадрового резерва для участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>4</sub> )
Управление стимулированием участников проектов (Э <sub>5</sub> )	Ведение реестра участников проектной деятельности (П <sub>1</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс обновления информации о плановой и фактической рабочей нагрузке в реестре участников проектной деятельности и процесс согласования с их руководителями фактической рабочей нагрузки (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>5</sub> )
	Планирование и оценка эффективности и результативности участников проектной деятельности (П <sub>2</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс определения и согласования с экспертами плановых ключевых показателей эффективности для каждого участника проектной деятельности (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>5</sub> )
Процесс информирования участников проектной деятельности об установленных плановых ключевых показателях эффективности (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>5</sub> )		



	Осуществление материального стимулирования (П <sub>3</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс утверждения бюджета на осуществление материального стимулирования и информирования участников проектной деятельности о плановом размере премии (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>5</sub> )
		Расчет и утверждения фактического размера премии (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>5</sub> )
		Осуществление материального стимулирования участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>5</sub> )
	Осуществление нематериального стимулирования (П <sub>4</sub> Э <sub>5</sub> )	Процесс экспертного отбора потенциальных премируемых участников проектной деятельности (ПП <sub>4.1</sub> Э <sub>5</sub> )
Принятие решения об осуществлении нематериального стимулирования, подтверждающих факты его реализации (грамота, благодарственное письмо) (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>5</sub> )		

## Приложение Г

Персональные и управленческие компетенции для реализации  
проектного подхода в системе публичного управления

Персональные и управленческие компетенции	Индикатор компетенции
Лидерство (ПУ <sub>1</sub> )	Умение видеть перспективу, образ будущего, понимать цели и доносить их до других (ПУ <sub>1</sub> Л <sub>1</sub> )
	Умение убеждать, мотивировать, вдохновлять личным примером и вести за собой (ПУ <sub>1</sub> Л <sub>2</sub> )
	Умение оказать поддержку единомышленникам и создать условия для самореализации последователей (ПУ <sub>1</sub> Л <sub>3</sub> )
Стратегическое мышление (ПУ <sub>2</sub> )	Умение целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий (ПУ <sub>2</sub> СМ <sub>1</sub> )
	Умение выявлять и обосновывать стратегические приоритеты (ПУ <sub>2</sub> СМ <sub>2</sub> )
	Умение видеть риски и новые возможности (ПУ <sub>2</sub> СМ <sub>3</sub> )
Принятие управленческих решений (ПУ <sub>3</sub> )	Умение находить альтернативные пути решения проблемы и определять оптимальные (ПУ <sub>3</sub> ПУР <sub>1</sub> )
	Умение оценивать влияние или последствия решений, прежде чем их принять (ПУ <sub>3</sub> ПУР <sub>2</sub> )
	Умение оперативно принимать решения на своем уровне ответственности, соблюдая установленные процедуры (ПУ <sub>3</sub> ПУР <sub>3</sub> )
Персональная эффективность (ПУ <sub>4</sub> )	Умение нести ответственность за свои действия независимо от условий и обстоятельств (ПУ <sub>4</sub> ПЭ <sub>1</sub> )
	Умение планировать свою работу с ориентацией на конечный результат (ПУ <sub>4</sub> ПЭ <sub>2</sub> )
	Умение определять и расставлять приоритеты в своей деятельности (ПУ <sub>4</sub> ПЭ <sub>3</sub> )
Командное взаимодействие (ПУ <sub>5</sub> )	Умение устанавливать и поддерживать долгосрочные партнерские отношения (ПУ <sub>5</sub> КВ <sub>1</sub> )
	Умение слушать, понимать другого, излагать мысли и факты ясным и доходчивым способом (ПУ <sub>5</sub> КВ <sub>2</sub> )
	Умение эффективно разрешать негативные эмоциональные ситуации, устранять разногласия, делить ответственность за успехи и неудачи команды (ПУ <sub>5</sub> КВ <sub>3</sub> )
Гибкость и готовность к изменениям (ПУ <sub>6</sub> )	Умение адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр. (ПУ <sub>6</sub> ГИ <sub>1</sub> )
	Умение инициировать либо с готовностью и бесконфликтно воспринимать изменения (ПУ <sub>6</sub> ГИ <sub>2</sub> )
	Умение учиться у людей и ситуаций, постоянно расширять собственный опыт, совершенствовать свои способности (ПУ <sub>6</sub> ГИ <sub>3</sub> )

## Приложение Д

Карта компетенций элементов в субъектах публичного управления,  
необходимых для реализации проектного подхода

Прикладные компетенции	Индикатор компетенции
Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта ПК <sub>1</sub>	Знание и умение формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал и ответственность в проектной команде, а также организовывать обучение и развитие команды проекта (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>1</sub> )
	Знание и умение подготовки отчетности о проведенном обучении элементов в субъектах публичного управления (ПП <sub>1.3</sub> Э <sub>4</sub> )
	Знание и умение формирования и актуализации реестра участников проектной деятельности, подтвердивших уровень квалификации (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>4</sub> )
	Знание и умение применять информационно-коммуникационные техники и методики, позволяющие реализовывать межсистемные, межфункциональные, межличностные и прочие взаимодействия (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>2</sub> )
	Знание и умение экспертных техник и методик, позволяющих поддерживать неформализуемые процессы сбора и обработки информации (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>3</sub> )
	Знание и умение вовлечения экспертов в процесс разработки и утверждения критериев и процедуры отбора в кадровый резерв участников проектной деятельности (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>4</sub> )
	Знание и умение проведения процедуры отбора кадрового резерва для участников проектной деятельности в соответствии с утвержденными критериями (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>4</sub> )
	Знание и умение формирования отчета о выполнении плана мероприятий по профессиональному развитию кадрового резерва для участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>4</sub> )
	Знание и умение процесса обновления информации о плановой и фактической рабочей загрузке в реестре участников проектной деятельности и процесса согласования с их руководителями фактической рабочей загрузки (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>5</sub> )
	Знание и умение процесса утверждения бюджета на осуществление материального стимулирования и информирования участников проектной деятельности о плановом размере премии (ПП <sub>3.1</sub> Э <sub>5</sub> )
	Знание и умение расчета и утверждения фактического размера премии (ПП <sub>3.2</sub> Э <sub>5</sub> )
	Знание и умение осуществления материального стимулирования участников проектной деятельности (ПП <sub>3.3</sub> Э <sub>5</sub> )
	Знание и умение принятия решения об осуществлении нематериального стимулирования, подтверждающего факты его реализации (грамота, благодарственное письмо) (ПП <sub>4.2</sub> Э <sub>5</sub> )

	Знание и умение проводить анализ ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, разрабатывать соответствующие стратегии управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и реализацию проекта (ПК <sub>1</sub> ОП <sub>4</sub> )
	Знание и умение установления методом экспертных оценок показателей эффективности и результативности деятельности руководителя и участников проектов (ПП <sub>3.5</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение проводить эскалацию проблемных вопросов (ПП <sub>3.10</sub> Э <sub>2</sub> )
	Знание и умение расформировывать рабочие органы проекта (ПП <sub>6.9</sub> Э <sub>2</sub> )
Управление выгодами проекта ПК <sub>2</sub>	Знание и умение определять желаемое состояние, на которое нацелена реализация проекта, выгоды и их описание, связь с показателями и целями; формировать стратегию по достижению и управлению выгодами, определять ответственных и владельцев, связанных с получением и управлением выгодами (ПК <sub>2</sub> УВ <sub>1</sub> )
	Знание и умение визуальных техник и методов – инструментария графической визуализации информации (ПК <sub>2</sub> УВ <sub>2</sub> )
	Знание и умение планировать достижения показателей на период после завершения проекта (ПП <sub>6.4</sub> Э <sub>2</sub> )
	Знание и умение оценки успешности и итогов реализации проекта в рамках этапа завершения проекта и на период после его завершения (ПП <sub>5.5</sub> Э <sub>2</sub> )
Управление содержанием проекта ПК <sub>3</sub>	Знание и умение генерации инициатив и проектных идей с указанием результатов генерации (ПП <sub>1.2</sub> Э <sub>1</sub> )
	Знание и умение определения формы реализации предложения как проекта или программы (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>1</sub> )
	Знание и умение определять создаваемые результаты, выполняемые мероприятия, границы проекта и обеспечить действия по контролю содержания и передачи результатов заказчику (ПК <sub>3</sub> УС <sub>1</sub> )
	Знание и умение определять механизм реализации предложения как проекта или программы субъекта публичного управления в рамках межсекторного взаимодействия (ПК <sub>3</sub> УС <sub>2</sub> )
	Знание и умение специализированных техник и методик, позволяющих применять формализованный инструментарий для решения прикладных задач управления проектом (ПК <sub>3</sub> УС <sub>3</sub> )
	Знания и умения в формировании паспорта проекта (ПП <sub>1.6</sub> Э <sub>2</sub> )
Управление сроками проекта ПК <sub>4</sub>	Знание и умение планировать достижение результатов, выгод, определять длительность и сроки реализации мероприятий проекта, а также допущения, которые влияют на сроки планирования (ПК <sub>4</sub> УС <sub>1</sub> )
	Знание и умение в области принятия решений о начале и завершении этапов проекта (ПП <sub>3.7</sub> Э <sub>2</sub> )
	Знание и умение проведения совещаний и мероприятий запуска проекта (ПП <sub>1.9</sub> Э <sub>2</sub> )

Управление финансами проекта ПК <sub>5</sub>	Знание и умение проводить оценку экономической эффективности проекта, определять затраты и формировать бюджет проекта, источники его финансирования (ПК <sub>5</sub> УФ <sub>1</sub> )
	Знание и умение в области заключения соглашений на финансовое обеспечение проекта (ПП <sub>3.6</sub> Э <sub>2</sub> )
Планирование и контроль проекта ПК <sub>6</sub>	Знание и умение формировать планы проекта, организовывать и проводить мониторинг и контроль реализации проекта, управлять отклонениями в проекте (ПК <sub>6</sub> ПК <sub>1</sub> )
Управление изменениями в проекте ПК <sub>7</sub>	Знание и умение применять инструменты инициирования, формирования, согласования и контроля изменения в проекте (ПК <sub>7</sub> УИ <sub>1</sub> )
Управление рисками и возможностями проекта ПК <sub>8</sub>	Знание и умение применять инструменты и методы идентификации, оценки, реагирования, мониторинга и контроля рисков и возможностей проекта (ПК <sub>8</sub> УП <sub>1</sub> )
Управление ресурсами проекта ПК <sub>9</sub>	Знание и умение определять потребности проекта в ресурсах, обеспечивать и управлять человеческими и материальными ресурсами проекта (ПК <sub>9</sub> УР <sub>1</sub> )
Управление коммуникациями и знаниями проекта ПК <sub>10</sub>	Знание и умение создавать коммуникационные схемы для обеспечения эффективного взаимодействия всех участников проекта, управлять информацией, извлеченными уроками; формировать и использовать базы знаний (ПК <sub>10</sub> УКЗ <sub>1</sub> )
Управление качеством проекта ПК <sub>11</sub>	Знание и умение обеспечивать и подтверждать соответствие требованиям проекту, включая требования к результатам проекта (ПК <sub>11</sub> УКП <sub>1</sub> )
Управление закупками и поставками проекта ПК <sub>12</sub>	Знание и умение организовывать закупочные и конкурсные процедуры, эффективное взаимодействие с подрядчиками (ПК <sub>12</sub> УЗП <sub>1</sub> )
	Знание и умение анализировать закупки и конкурсные процедуры при завершении проекта (ПП <sub>6.14</sub> Э <sub>2</sub> )
Управление организационной поддержкой реализации проектной деятельности ПК <sub>13</sub>	Знание и умение организации проектной деятельности в субъекте публичного управления, которая предполагает создание описания и организацию функциональной структуры органов проектной деятельности, основных положений по подготовке предложений, инициированию, планированию, реализации и завершению проектов, управлению портфелем, управлению изменениями, мониторингу и оценке проектов на их жизненном цикле (ПП <sub>1.1</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение формирования проектного офиса с указанием его функций, определение ответственного за организацию проектной деятельности, его обязательств и полномочий (ПП <sub>2.1</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение осуществления проектным офисом функций администратора проекта (ПП <sub>2.2</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение обеспечения проектным офисом методического сопровождения проектной деятельности в субъекте публичного управления и подведомственных организациях, выпуска методических рекомендаций и координации деятельности администраторов проектов по их применению (ПП <sub>2.3</sub> Э <sub>3</sub> )

	Знание и умение координации проектным офисом формирования и развития автоматизированной информационной системы проектной деятельности и выполнение обязанностей по ее функциональному администрированию (ПП <sub>2.6</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение популяризации проектной деятельности в субъекте публичного управления со стороны проектного офиса (ПП <sub>2.8</sub> Э <sub>3</sub> )
	Знание и умение взаимодействия проектного офиса с другими проектными офисами в рамках межведомственного и межуровневого взаимодействия, которое предполагает отчетность по проектам функциональных проектных офисов, эскалацию проблемных вопросов, консультации по использованию методологии, внедрению и использованию автоматизированной информационной системы проектной деятельности (ПП <sub>2.7</sub> Э <sub>3</sub> )

## Приложение Е

Авторские модели публично-частного партнерства,  
представленные на примере участия во взаимодействии  
субъектов публичного управления муниципального уровня

### Базовые модели:

1. Создание – софинансирование – эксплуатация – собственность с обременением (ССЭС).
2. Создание – финансирование – эксплуатация – собственность с обременением (СФЭС).
3. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением (ССТС).
4. Создание – финансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением (СФТС).
5. Создание – софинансирование – эксплуатация и техническое обслуживание – собственность с обременением (ССЭСТС).
6. Создание – финансирование – эксплуатация и техническое обслуживание – собственность с обременением (СФЭСТС).

### Суммарные модели:

#### 1. Суммарные модели ССЭС

##### 1.1. ССЭС+

- 1.1.1. *Проектирование* – создание – софинансирование – эксплуатация – собственность с обременением.
- 1.1.2. Создание – софинансирование – эксплуатация – *софинансирование эксплуатации* – собственность с обременением.
- 1.1.3. Создание – софинансирование – эксплуатация – *финансирование эксплуатации* – собственность с обременением.
- 1.1.4. Создание – софинансирование – эксплуатация – *софинансирование технического обслуживания* – собственность с обременением.
- 1.1.5. Создание – софинансирование – эксплуатация – *финансирование технического обслуживания* – собственность с обременением.
- 1.1.6. Создание – софинансирование – эксплуатация – *софинансирование эксплуатации и технического обслуживания* – собственность с обременением.
- 1.1.7. Создание – софинансирование – эксплуатация – *финансирование эксплуатации и технического обслуживания* – собственность с обременением.
- 1.1.8. Создание – софинансирование – эксплуатация – *финансирование эксплуатации муниципальным образованием* – собственность с обременением.











### 3. Суммарные модели ССТС

#### 3.1. ССТС+

3.1.1. *Проектирование* – создание – софинансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением.

3.1.2. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *софинансирование эксплуатации* – собственность с обременением.

3.1.3. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование эксплуатации* – собственность с обременением.

3.1.4. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование технического обслуживания* – собственность с обременением.

3.1.5. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *софинансирование технического обслуживания* – собственность с обременением.

3.1.6. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование эксплуатации и технического обслуживания* – собственность с обременением.

3.1.7. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *софинансирование эксплуатации и технического обслуживания* – собственность с обременением.

3.1.8. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование эксплуатации муниципальным образованием* – собственность с обременением.

3.1.9. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование технического обслуживания муниципальным образованием* – собственность с обременением.

3.1.10. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование эксплуатации и технического обслуживания муниципальным образованием* – собственность с обременением.

3.1.11. Создание – софинансирование – техническое обслуживание – собственность с обременением – *собственность муниципального образования.*

#### 3.2. ССТС++

3.2.1. *Проектирование* – создание – софинансирование – техническое обслуживание – *софинансирование эксплуатации* – собственность с обременением

3.2.2. *Проектирование* – создание – софинансирование – техническое обслуживание – *финансирование эксплуатации* – собственность с обременением.

3.2.3. *Проектирование* – создание – софинансирование – техническое обслуживание – *софинансирование технического обслуживания* – собственность с обременением.





















## Приложение Ж

### ЗНАЧЕНИЯ

критериев конкурсного отбора инициативных проектов

на территории муниципальных районов

(для проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений)

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
1	2	3	4	5
<b>Базовая часть</b>				
1	<b>Оценка финансирования проекта, в том числе:</b>			<b>0,20</b>
1.1	уровень финансирования проекта за счет средств бюджета муниципального образования Тверской области, процентов от общей суммы проекта	свыше 35,00	100	0,05
		от 30,01 до 35,00 включительно	80	
		от 25,01 до 30,00 включительно	70	
		от 20,01 до 25,00 включительно	60	
		20,00	40	
1.2	уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 7,00	100	0,05
		от 5,01 до 7,00 включительно	80	
		от 3,01 до 5,00 включительно	70	
		3,00	60	

Продолжение прил. Ж

1	2	3	4	5
1.3	уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме, за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности, процентов от общей суммы проекта	свыше 7,00	100	0,05
		от 5,01 до 7,00 включительно	80	
		от 3,01 до 5,00 включительно	70	
		от 1,01 до 3,00 включительно	60	
		до 1,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
1.4	уровень финансирования проекта за счет средств, передаваемых местным бюджетам на реализацию мероприятий по обращениям, поступающим к депутатам Законодательного Собрания Тверской области, процентов от общей суммы проекта	свыше 50,00	100	0,05
		от 40,01 до 50,00 включительно	90	
		от 30,01 до 40,00 включительно	80	
		от 20,01 до 30,00 включительно	70	
		от 10,01 до 20,00 включительно	60	
		от 5,01 до 10,00 включительно	50	
		до 5,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	

Продолжение прил. Ж

1	2	3	4	5
2	<b>Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен проект, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
2.1	количество жителей, участвующих в определении проблемы и подготовке проекта согласно протоколу собрания граждан, человек	свыше 50	100	0,20
		от 25 до 50	90	
		до 25	80	
2.2	наличие видеозаписи собрания граждан	Наличие	100	0,10
		отсутствие	0	
3	<b>Социальная составляющая реализации проекта, в том числе:</b>			<b>0,35</b>
3.1	удельный вес населения, получающего выгоду от реализации проекта (благополучателей), процентов от общего числа жителей поселения Тверской области	свыше 60,00	100	0,15
		от 40,01 до 60,00 включительно	80	
		от 20,01 до 40,00 включительно	60	
		до 20,00 включительно	40	
<i>Вариативная часть социальной составляющей в зависимости от типологии проекта</i>				<b>0,2</b>
4	<b>Информирование населения о проекте, в том числе:</b>			<b>0,15</b>
4.1	проведение мероприятий, посвященных предварительному обсуждению проекта (опросные листы, анкеты, предварительные собрания граждан, подомовой обход и т.д.)	наличие предварительного обсуждения	100	0,05
		отсутствие предварительного обсуждения	0	
4.2	использование печатных средств массовой информации (далее – СМИ) для информирования населения о проекте до собрания граждан	использование печатных СМИ для информирования населения о проекте	100	0,05
		отсутствие использования печатных СМИ для информирования населения о проекте	0	



Окончание прил. Ж

1	2	3	4	5
4.3	освещение итогов собрания граждан в печатных СМИ	наличие информации в печатных СМИ с указанием выбранного проекта, количества участников собрания граждан, вклада населения	100	0,05
наличие информации в печатных СМИ с указанием выбранного проекта, без указания количества участников собрания граждан и (или) вклада населения		50		
отсутствие в печатных СМИ информации о результатах собрания граждан		0		
	Итого:		1	

\* Используется численность населения поселений Тверской области по состоянию на 1 января отчетного года по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Тверской области.

## Приложение И

Вариативная часть для инициативных проектов различной типологии

### 1. Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Потенциал социальных эффектов <sup>486</sup>	≥ 1,5	100	0,1
		1,25–1,49	80	
		1–1,24	60	
		0,5–0,99	40	
3.3	Предотвращение прекращения предоставления услуг или услуги <sup>487</sup>	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	

<sup>486</sup> Относительный показатель рассчитывается как отношение суммарного показателя к кол-ву жителей муниципального образования. Суммарный показатель: количество участников бесплатных мероприятий за год, предыдущей году подачи заявки, + количество участников бесплатных клубных формирований за год, предыдущий году подачи заявки.

$$\text{То есть } P_c = \frac{Y_m + Y_{кф}}{Ч_{жмо}},$$

где  $P_c$  – потенциал социальных эффектов проекта ППМИ в рамках типологии «Объекты культуры и объекты, используемые для проведения общественных и культурно-массовых мероприятий, музейные объекты»;

$Y_m$  – количество участников, посетивших бесплатные мероприятия, проводимые на территории объекта за год, предыдущей году подачи заявки;

$Y_{кф}$  – количество участников бесплатных клубных формирований объекта за год, предыдущий году подачи заявки;

$Ч_{жмо}$  – число жителей муниципального образования, на территории которого планируется реализация проекта ППМИ, на год, предшествующий году подачи заявки.

<sup>487</sup> Пояснительная записка администрации МО о несоответствии текущих условий требованиям по предоставлению услуг (например, температурный режим).

**2. Объекты благоустройства (парки, места массового отдыха и т.д.)**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Положительное воздействие или ликвидация объектов накопления экологического вреда окружающей среде <sup>488</sup>	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	
3.3	Создание или реконструкция памятных мест, связанных с военной историей России	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	1	

**3. Объекты водоснабжения и водоотведения**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Повышение качества питьевой воды посредством модернизации систем водоснабжения и (или) водоподготовки <sup>489</sup>	Наличие	100	0,1
		Отсутствие	0	
3.3	Снижение объема отводимых в реку Волгу (или впадающих рек и ручьев) загрязненных сточных вод <sup>490</sup>	Наличие	100	0,1
		Отсутствие		

<sup>488</sup> Объектами накопленного вреда окружающей среде считаются территории и акватории, на которых выявлен накопленный вред окружающей среде, объекты капитального строительства и объекты размещения отходов, являющиеся источником накопленного вреда окружающей среде. *Балл засчитывается, если в рамках проекта планируется:* очистка искусственного водоема и (или) ликвидация несанкционированной свалки, расчистка прибрежной территории искусственного водоема, разбор бесхозного и невозможного к восстановлению инфраструктурного объекта (например, строение, подлежащие сносу).

<sup>489</sup> Заключение профильного министерства об изменении показателей качества и безопасности питьевого водоснабжения после реализации проекта.

<sup>490</sup> Проект предполагает внедрение, модернизацию или замену очистных сооружений, расположенных на расстоянии менее 500 метров от рек и ручьев Тверской области, но не ближе следующих ограничений, установленных в статье 65 Водного кодекса РФ (для соответствия полномочиям):

- 1) пятидесяти метров – для рек и ручьев протяженностью до десяти километров;
- 2) ста метров – для рек и ручьев протяженностью от десяти до пятидесяти километров;
- 3) двухсот метров – для рек и ручьев протяженностью от пятидесяти километров и более.

**4. Объекты уличного освещения**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Установка на аварийно-опасном участке дороги <sup>491</sup> и (или) расположение объекта проекта вблизи социальных объектов (на расстоянии не более 500 метров)	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	
3.3	Экологические эффекты от внедрения энергоэффективных или энергосберегающих технологий <sup>492</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	

**5. Автомобильные дороги и сооружения на них**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Ремонт дороги на аварийно-опасном участке дороги и (или) вблизи социальных объектов (не более 500 метров)	Наличие	100	0,15
		Отсутствие	0	
3.3	Улучшение транспортной доступности фермерского хозяйства, производственного объекта	Наличие	100	0,05
		Отсутствие		

<sup>491</sup> Аварийно-опасный участок дороги (место концентрации дорожно-транспортных происшествий) – участок дороги, улицы, не превышающий 1000 метров вне населенного пункта или 200 метров в населенном пункте, либо пересечение дорог, улиц, где в течение отчетного года произошло три и более дорожно-транспортных происшествия одного вида или пять и более дорожно-транспортных происшествий независимо от их вида, в результате которых погибли или были ранены люди. Подтверждение, что участок дороги относится к данной категории от профильного Министерства.

<sup>492</sup> Проект предполагает установку энергоэффективных и (или) энергосберегающих элементов освещения, технических устройств и т. п.

**6. Детские площадки**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Наличие механизмов пролонгации позитивных социальных эффектов <sup>493</sup>	Наличие	100	0,20
		Отсутствие	0	

**7. Спортивные объекты**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Соответствие стандарту для подготовки и сдачи норм ГТО <sup>494</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	
3.3	Объект для организованных форм занятий физической культурой и спортом <sup>495</sup> и (или) объект проведения спортивных соревнований <sup>496</sup> и (или) объект плоскостное спортивное сооружение	Наличие	100	0,10
		Отсутствие		

<sup>493</sup> Материальных и человеческих ресурсов для обслуживания: поддержания в состоянии, близком к первоначальному. *Например, наличие соглашения с ТСЖ.*

<sup>494</sup> Заключение Комитета по физической культуре и спорту Тверской области.

<sup>495</sup> Наличие соглашения между администрацией муниципального образования и образовательным учреждением или какой-либо организацией об использовании объекта для организованных форм занятий физической культурой и спортом, заключенного на срок не менее 1 года.

<sup>496</sup> Наличие соглашения между администрацией муниципального образования и образовательным учреждением или какой-либо организацией об использовании объекта для проведения спортивных соревнований, заключенного на срок не менее 1 года.

**8. Места захоронения**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Наличие воинских захоронений	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	
3.3	Наличие механизмов пролонгации позитивных социальных эффектов <sup>497</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	

**9. Объекты для обеспечения первичных мер пожарной безопасности**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Восстановление водных объектов (искусственного водоема) и (или) очищение прибрежной полосы водных объектов (искусственного водоема) <sup>498</sup>	наличие	100	0,20
		отсутствие	0	

<sup>497</sup> Материальных и человеческих ресурсов для обслуживания: поддержания в состоянии, близком к первоначальному. *Наличие соглашения между администрацией МО и организацией о патронате над объектом.*

<sup>498</sup> Проект предполагает работы по расчистке искусственного водоема (например, очистка дна), очистки прибрежной территории искусственного водоема от элементов ТКО.

**10. Объекты бытового обслуживания**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Экологические эффекты от внедрения энергоэффективных, энергосберегающих технологий <sup>499</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	
3.3	Уменьшение экологического вреда от бытовых сточных вод <sup>500</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	

**11. Объекты обращения с твердыми коммунальными расходами**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Раздельный сбор мусора или создание прочих условий для вторичной переработки	Наличие	100	0,05
		Отсутствие	0	
3.3	Положительное воздействие или ликвидация объектов накопления экологического вреда окружающей среде <sup>501</sup>	Наличие	100	0,15
		Отсутствие	0	

<sup>499</sup> Проект предполагает внедрение энергоэффективных или энергосберегающих технологий, сокращающих количество потребляемых ресурсов для оказания услуги в течение 1 смены. *Заключение профильного министерства.*

<sup>500</sup> Проект предполагает внедрение, модернизацию или замену очистных сооружений.

<sup>501</sup> Объектами накопленного вреда окружающей среде считаются территории и акватории, на которых выявлен накопленный вред окружающей среде, объекты капитального строительства и объекты размещения отходов, являющиеся источником накопленного вреда окружающей среде. *В рамках проекта планируются:* очистка искусственного водоема и (или) ликвидация несанкционированной свалки, расчистка прибрежной территории искусственного водоема.

**12. Объекты теплоснабжения**

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
3.2	Экологические эффекты от внедрения энергоэффективных или энергосберегающих технологий <sup>502</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	
3.3	Наличие механизмов пролонгации позитивных эффектов <sup>503</sup>	Наличие	100	0,10
		Отсутствие	0	

**Повышающий коэффициент** для сельских территорий (деревня, село)  $K_1 = 1,01$

**Коэффициент стимулирования** для сельских территорий, не участвующих в ППМИ более 2 лет,  $K_2^{504} = 1,02$

$$K_2 = K_1 + 0,01$$

<sup>502</sup> 2 варианта:

**Вариант 1.**

В рамках проекта предполагается снижение объема потребляемых ресурсов для производства 1 Гкал теплоэнергии.

*Заключение профильной структуры (РЭК, Министерство).*

**Вариант 2.**

Экспертное заключение профильного министерства о сокращении в результате проекта одного или нескольких выбросов:

*Газообразные выбросы.* К вредным относятся оксиды серы, ванадия, углерода и азота, бензапирены, сероводород и другие – те, которые оказываются в атмосфере и в больших количествах могут нанести вред экологии. На сегодняшний день по подсчетам экспертов в воздух попадают 1014 м<sup>3</sup> продуктов сгорания ежегодно, в которых так или иначе присутствуют перечисленные вещества.

*Жидкие выбросы.* Такой вид выбросов актуален не для небольших котельных, а для крупных ТЭЦ, работающих на обогрев города. Плохо очищенная вода из промышленных канализаций, золоотвалов, дренажей и т.д. попадает в водоемы и наносит большой вред окружающей среде. Ежегодно теплоэнергетика «сбрасывает» в окружающую среду порядка 235 м<sup>3</sup> плохо очищенной воды.

*Твердые выбросы.* К ним относятся мелкие непрогоревшие частицы твердого топлива, сажа и зола, которые через дымоход попадают в атмосферу. Тогда как обыкновенная древесная зола в тех количествах, которые имеются в выбросах от котельных, не наносит атмосфере вреда, в некоторых видах твердого топлива могут содержаться радиоактивные элементы и яды, уничтожающие флору.

<sup>503</sup> Материальных и человеческих ресурсов для эксплуатации и технического обслуживания: поддержания в состоянии, близком к первоначальному.

*Например, подтверждение, что в регионе есть организации, которые могут обеспечивать техническое обслуживание закупленного в рамках проекта оборудования.*

<sup>504</sup> Не суммируется с  $K_1$ .



## Приложение К

### ЗНАЧЕНИЯ

критериев конкурсного отбора инициативных проектов на территории городских округов (за исключением проектов, реализуемых на территории муниципальных образований, прошедших процедуру преобразования и создания вновь образованных муниципальных образований с наделением их статусом городского округа)

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1</b>	<b>Оценка финансирования проекта, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
1.1	уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 30,00	100	0,10
		от 25,01 до 30,00 включительно	90	
		от 20,01 до 25,00 включительно	80	
		от 15,01 до 20,00 включительно	70	
		от 10,01 до 15,00 включительно	60	
		10,00	50	
1.2	уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме, за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности и некоммерческих организаций, процентов от общей суммы проекта	свыше 20,00	100	0,10
		от 15,01 до 20,00 включительно	80	
		от 10,01 до 15,00 включительно	70	
		от 5,01 до 10,00 включительно	60	
		до 5,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	

1	2	3	4	5
1.3	уровень финансирования проекта за счет поступлений от некоммерческих организаций в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 25,00	100	0,10
		от 20,01 до 25,00 включительно	90	
		от 15,01 до 20,00 включительно	80	
		от 10,01 до 15,00 включительно	70	
		от 5,01 до 10,00 включительно	60	
		до 5,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
<b>2</b>	<b>Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен проект, в том числе:</b>			<b>0,10</b>
2.1	количество жителей, участвующих в определении проблемы и подготовке проекта согласно протоколу собрания граждан, человек	более 100	100	0,10
		от 51 до 100	90	
		до 50	80	
<b>3</b>	<b>Социальная составляющая реализации проекта, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
3.1	участие некоммерческой организации (в собрании граждан, помощь в подготовке документов, неоплачиваемый труд, материалы и другие формы) в реализации проекта	Наличие	100	0,05
		отсутствие	0	
3.2	участие населения и юридических лиц (неоплачиваемый труд, материалы и другие формы) в реализации проекта	Наличие	100	0,05
		отсутствие	0	

1	2	3	4	5
<b>Вариативная часть социальной составляющей в зависимости от типологии проекта</b>				<b>0,20</b>
<b>4</b>	<b>Информирование населения о проекте, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
4.1	освещение итогов собрания граждан в печатных средствах массовой информации	использование печатных СМИ для освещения итогов собрания граждан	100	0,10
		отсутствие использования печатных СМИ для освещения итогов собрания граждан	0	
4.2	наличие публикаций в сети Интернет, посвященных программе поддержки местных инициатив	наличие публикаций в сети Интернет	100	0,10
		отсутствие публикаций в сети Интернет	0	
4.3	издание полиграфической продукции, посвященной реализации программы поддержки местных инициатив	наличие издания	100	0,10
		отсутствие издания	0	
Итого:				1,0

Вариативная часть тождественна вариативной части для проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений.

Исключена типология проектов – объекты теплоснабжения.

## Приложение Л

### ЗНАЧЕНИЯ

критериев конкурсного отбора инициативных проектов

(для проектов, реализуемых на территории муниципальных образований,

прошедших процедуру преобразования и создания вновь образованных

муниципальных образований с наделением их статусом городского округа)

№ п/п	Наименования критериев конкурсного отбора	Значения критериев конкурсного отбора	Количество баллов	Весовой коэффициент
1	2	3	4	5
1	<b>Оценка финансирования проекта, в том числе:</b>			<b>0,15</b>
1.1	уровень финансирования проекта за счет средств населения в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 15,00	100	0,025
		от 10,01 до 15,00 включительно	80	
		от 5,01 до 10,00 включительно	70	
		5,00	50	
1.2	уровень финансирования проекта за счет поступлений от юридических лиц в денежной форме, за исключением поступлений от предприятий и организаций муниципальной формы собственности и некоммерческих организаций, процентов от общей суммы проекта	свыше 7,00	100	0,025
		от 5,01 до 7,00 включительно	80	
		от 3,01 до 5,00 включительно	70	
		от 1,01 до 3,00 включительно	60	
		до 1,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
1.3	уровень финансирования проекта за счет средств, передаваемых местным бюджетам на реализацию мероприятий по обращениям, поступающим к депутатам Законодательного Собрания Тверской области, процентов от общей суммы проекта	свыше 50,00	100	0,05
		от 40,01 до 50,00 включительно	90	
		от 30,01 до 40,00 включительно	80	
		от 20,01 до 30,00 включительно	70	

1	2	3	4	5
		от 10,01 до 20,00 включительно	60	
		от 5,01 до 10,00	50	
		до 5,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
1.4	уровень финансирования проекта за счет поступлений от некоммерческих организаций в денежной форме, процентов от общей суммы проекта	свыше 15,00	100	0,05
		от 10,01 до 15,00 включительно	80	
		от 3,01 до 10,00 включительно	60	
		до 3,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
2	<b>Степень участия населения в определении проблемы, на решение которой направлен проект, в том числе:</b>			<b>0,20</b>
2.1	количество жителей, участвующих в определении проблемы и подготовке проекта согласно протоколу собрания граждан, человек	более 100	100	0,20
		от 51 до 100	90	
		до 50	80	
3	<b>Социальная составляющая реализации проекта, в том числе:</b>			<b>0,35</b>
3.1	участие населения и юридических лиц (неоплачиваемый труд, материалы и др. формы) в реализации проекта	Наличие	100	0,1
		отсутствие	0	
3.2	участие некоммерческой организации (в собрании граждан, помощь в подготовке документов, неоплачиваемый труд, материалы и др. формы) в реализации проекта	Наличие	100	0,05
		отсутствие	0	

1	2	3	4	5
<b>Вариативная часть социальной составляющей в зависимости от типологии проекта</b>				<b>0,20</b>
<b>4</b>	<b>Информирование населения о проекте, в том числе:</b>			<b>0,30</b>
4.1	проведение мероприятий, посвященных предварительному обсуждению проекта (опросные листы, анкеты, предварительные собрания граждан, подомовой обход и т.д.)	наличие предварительного обсуждения	100	0,10
		отсутствие предварительного обсуждения	0	
4.2	использование печатных средств массовой информации для информирования населения о проекте до собрания граждан	использование печатных СМИ для информирования населения о проекте	100	0,10
		отсутствие использования печатных СМИ для информирования населения о проекте	0	
4.3	освещение итогов собрания граждан в печатных средствах массовой информации	использование печатных СМИ для освещения итогов собрания граждан	100	0,10
		отсутствие использования печатных СМИ для освещения итогов собрания граждан	0	
Итого:				1,0

Вариативная часть тождественна вариативной части для проектов, реализуемых на территории городских и сельских поселений.

Исключена типология проектов – объекты теплоснабжения.



## Приложение Н

### Структура стандарта реализации проектного подхода межсекторного взаимодействия в системе публичного управления (на примере регионального или муниципального уровней)

Наименование раздела Стандарта	Рекомендуемое содержание или представление
<i>Декларация межсекторного проектирования</i>	
Цель и задачи реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию	Рекомендуется отразить перспективы развития региона или муниципалитета, необходимые бизнес-структурам для принятия решений о вложении инвестиций в проекты межсекторного взаимодействия на основе партнерства и концессии. А также перспективы развития инициативного проектирования: внедрение региональных программ поддержки местных инициатив; увеличение региональных или муниципальных объемов софинансирования инициативных проектов; внедрение новых механизмов вовлечения представителей местных сообществ в инициативное проектирование и т.д.
Характеристика региона с позиции межсекторного взаимодействия	Рекомендуется отразить преимущества участия различных секторов в рассматриваемых проектах на территории региона или муниципалитета. С учетом требований Министерства экономического развития Российской Федерации в указанный раздел рекомендуется включать следующую информацию <sup>505</sup> : – наличие необходимой инфраструктуры (например, промышленной, транспортной и инженерной) на территории региона или муниципалитета, площадок для реализации инициативных проектов, проектов публично-частного партнерства, концессии; – наличие созданных субъектами публичного управления на территории региона или муниципалитета преференциальных режимов (территорий опережающего социально-экономического развития, особых экономических зон и другое);

<sup>505</sup> Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 сентября 2021 г. № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации ("Региональный инвестиционный стандарт")». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/?ysclid=19bcqdnoyi820551783> (дата обращения: 15.05.2022).



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение субъектами публичного управления и организациями в рамках установленной компетенции сроков согласований и предоставления разрешительной документации, необходимых для ведения проектной деятельности в сфере межсекторного взаимодействия;</li> <li>– приоритетные направления межсекторного взаимодействия (например, отраслевые, технологические приоритеты, обусловленные особой важностью для решения социально-экономических проблем региона или муниципалитета);</li> <li>– планируемые к реализации межсекторные проекты на основе публично-частного партнерства или концессии</li> </ul>
<p>Обязательства субъектов публичного управления регионального уровня в сфере реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию</p>	<p>Рекомендуется включить следующие обязательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неухудшение условий реализации межсекторных проектов;</li> <li>– соблюдение алгоритмов действий субъектов публичного управления в рамках свода правил межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода;</li> <li>– внедрение медиационных правовых технологий, то есть оперативное рассмотрение споров, возникающих при реализации межсекторных проектов на территории региона или муниципалитета, в досудебном порядке;</li> <li>– общедоступность информации о мерах государственной или муниципальной поддержки проектной деятельности на территории региона или муниципалитета, за исключением информации ограниченного доступа;</li> <li>– неукоснительное соблюдение условий предоставления мер поддержки бизнес-структур субъектами;</li> <li>– обеспечение конкурентного распределения ресурсов для целей реализации межсекторных проектов на территории региона и муниципалитета;</li> <li>– повышение вовлеченности населения (представителей местных сообществ) в проектную деятельность с участием субъектов публичного управления</li> </ul>
<p>Команда реализации проектного подхода к межсекторному взаимодействию в системе публичного управления региона</p>	<p>Рекомендуется включать следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– состав команды для реализации проектов межсекторного взаимодействия, которая включает организационные структуры и элементы, описанные в параграфе 2.1 диссертационного исследования: проектные офисы или структуры, элементы, выполняющие их функции, проектные роли;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– условия формирования команды;</li> <li>– распределение ответственности между членами команды в части взаимодействия субъектов публичного управления с бизнес-структурами и местными сообществами</li> </ul>
<i>Правила межсекторного взаимодействия в рамках проектного подхода</i>	
Инвариантная Карта процессов реализации проектов межсекторного взаимодействия для субъектов публичного управления	Целесообразно разрабатывать для инициативных проектов, проектов публично-частного партнерства, концессии
Инвариантная Карта процессов реализации проектов межсекторного взаимодействия для бизнес-структур	Целесообразно разрабатывать для инициативных проектов, проектов публично-частного партнерства, концессии
Карта процессов реализации проектов межсекторного взаимодействия для местных сообществ	Целесообразно разрабатывать для инициативных проектов
<i>Карта межсекторных проектов</i>	
Необходимая инфраструктура, а также площадки для реализации проектов публично-частного партнерства и концессии на территории региона или муниципалитета	Целесообразно обеспечить отображение участков, зданий, площадок. Водоотведение, водоснабжение, связь, муниципальные дороги, региональные дороги, федеральные дороги, газоснабжение, теплоснабжение, тарифы, электроснабжение. Объекты здравоохранения, образования
Наличие преференциальных режимов на региональном и муниципальном уровнях	Возможность отображения территорий опережающего социально-экономического развития, особых экономических зон и др.
Реализованные, реализуемые и планируемые к реализации межсекторные проекты	Реализованные и реализуемые проекты целесообразно представить с отображением сроков получения продукта проекта и источников софинансирования, фотоматериалов в формате «до/после»
<i>Регламент мониторинга Стандарта</i>	
Периодичность мониторинга	Рекомендуемый срок 1 раз в квартал, не позднее 30 дня, следующего за отчетным периодом
Методологический аппарат проведения мониторинга внедрения и применения элементов Стандарта	Необходимо определить элементы мониторинга, сформировать требование к элементу, ввести шкалу для оценки, интерпретацию результатов в контексте поддержки принятия управленческих решений

*Источник:* составлено автором

**TVER STATE UNIVERSITY**

*On the rights of a manuscript*

**TSURKAN Marina Valerievna**

**THE PROJECT APPROACH TO THE IMPLEMENTATION  
OF CROSS-SECTORAL INTERACTION IN THE SYSTEM  
OF PUBLIC ADMINISTRATION**

Scientific Specialty 5.2.6 Management

DISSERTATION

for the degree of  
doctor of economic sciences

Translation from Russian

Scientific advisor:

Doctor of Economics, Associate Professor

STARIKOVA Tatiana Vladimirovna

Tver 2023

## TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION .....	4
CHAPTER 1. CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH OF CROSS-SECTOR INTERACTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	20
1.1. Trends in the development of the project approach in the system of public administration .....	20
1.2. Integration of the project approach into the system of strategic planning of public administration .....	44
1.3 Project approach technology in cross-sector interaction with the participation of public administration entities .....	64
CHAPTER 2. DEVELOPMENT OF PROJECT COMPETENCIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR IMPLEMENTATION CROSS-SECTOR INTERACTION.....	78
2.1 Functional structures for the implementation of the project approach in public administration .....	78
2.2 Development assessment of the process model in project activities of the public administration system.....	91
2.3 Model of project competencies in the system of public administration, required for the implementation of cross-sectoral interaction.....	113
CHAPTER 3. METHODOLOGY OF CROSS-SECTOR INTERACTION WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS.....	144
3.1 Essential evolution of public-private partnership in the system of public administration .....	144

3.2 Models of cross-sector interaction between participants in public-private partnership projects.....	155
3.3 Analysis of the development of cross-sector interaction within the framework of public-private partnership projects.....	162
CHAPTER 4. INITIATIVE PROJECTS OF CROSS-SECTORAL INTERACTION IN THE PUBLIC SECTOR .....	177
4.1 Content characteristics of the category "initiative project" in the system of public administration .....	177
4.2 Initiative projects lifecycle of cross-sectoral interaction.....	202
4.3 Methodology for evaluation of initiative projects by subjects of public administration .....	210
CHAPTER 5. IMPROVEMENT OF THE PROCESS MODEL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH OF CROSS-SECTORAL INTERACTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION .....	241
5.1 A model of the standard for the implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration.....	241
5.2 Invariant processes of project approach implementation of inter-sectoral interaction in the public administration system.....	260
CONCLUSION .....	277
LIST OF REFERENCES .....	291
APPENDIXES .....	337

## INTRODUCTION

**Relevance of the research topic.** Modern state policy is aimed at achieving national goals and strategic objectives through the implementation of project activities by the subjects of public administration of all levels, which is reflected in a variety of legal and methodological documents containing standards and recommendations for the implementation of projects under conditions when all management functions are assigned to the authorities. Whereas to achieve the state priorities there can be used the mechanisms of inter-sectoral interaction, implying the division of management functions with business structures and local communities and the transformation of subject-object relations in the system of public administration in the context of actor-concept.

Despite the fact that the topics of public-private and initiative design are already sufficiently understood by the scientific community, they are not considered in a comprehensive way, taking into account the duality of implementation of the project approach in the system of public administration, while the space of implementation of various projects with the participation of authorities is a set of interrelated structural levels, improvement of the tools which should be based on sound theoretical and methodological developments, which will lead to synergy in achieving the results.

The importance of developing methodological provisions and comprehensive tools for the implementation of cross-sectoral projects in the system of public administration is also motivated by the presence of interrelated issues in the practice of applying the relevant mechanisms, among which can be highlighted the following:

- The lack of complementarity of existing approaches to the implementation and evaluation of project activities of the subject and elements of public administration. Implemented methods to assess the maturity of project activities are developed only for the authorities of the federal and regional levels, without taking into account the processes implemented in the framework of inter-sectoral interaction projects. In

addition, these methods are not comparable to the approaches to the assessment of project competences in public administration subjects, which reduces the importance of these management system tools as motivational components.

– The project approach based on partnership is still relatively insufficiently implemented. From 2020 to 2022 authorities have initiated 65 public-private partnership projects, which is 98.67% less than the implemented public-private interaction projects based on concession agreements. Despite the fact that the legal framework for the implementation of the first mechanism was created more than 7 years ago, experience in the implementation of public-private partnership projects in some regions has not been obtained. For instance, in the Tver region not a single partnership project was initiated with the participation of regional and municipal public administration entities. One of the difficulties faced by a public administration entity in implementing partnership projects is the lack of clear models of interaction with a private partner, which are developed and used in foreign practice but are not adapted to Russian practice.

– The implemented mechanisms of inter-sectoral interaction are not aimed at achieving the indicators required for the realization of public policy. The existing methods for evaluating initiative projects approved at the level of the subjects of the Russian Federation do not reflect the specifics of the objects created within the projects, are not focused on the achievement of performance indicators described in the documents of goal-setting, that is, are not integrated into the system of strategic planning of public administration.

– A unified approach to the implementation of cross-sectoral project processes for all authorities, developed within a system of sound principles, has not been formed.

**The degree of the problem's development.** Public administration, characterized by vertical subordination, in national practice is mostly based on the provisions of the

classical school of management, which development is associated with the names of J.D. Mooney, A.C. Reilly, A.P. Sloan, L. Urwick, A. Fayol.

Scientific works of Y.N. Arseniev, A.M. Borisov, M.S. Borisova, Y.A. Vayberg, Y.A. Drygina, E.V. Zaitseva, A.A. Isaev, A.P. Kalinin, S.N. Kostina, E.V. Loginova, N.V. Loseva, I.V. Ponkin are dedicated to the essence, structure and features of functioning of the elements of public administration system.

Various aspects of the historical development of the project management system with the participation of the authorities are disclosed in the publications of V.V. Avdanin, G. Harel, R. Likert, A.I. Lushin, N.V. Mironenko, A.V. Penchuk, A.G. Siluanov, E.A. Strokova, O.V. Chepik. The experience, opportunities and prospects of strategic planning in public administration, the tools of which can be projects and programs implemented with the participation of the subjects of the system, are analyzed and systematized in the scientific publications of E.M. Anokhina, Yu.V. Vertakova, F.G. Voytolovsky, V.M. Zhigalov, V.P. Kaisarova, D.B. Kuvalin, J.V. Kuznetsova, R.O. Kuzmich, A.S. Larionova, V.M. Lebedev, E.B. Lenchuk, T.V. Starikova, Y.A. Malenkov, E.V. Melyakova, D.G. Mikheeva, V.A. Plotnikov, I.V. Ryzhov, G.V. Fedotova.

In the scientific works of E.M. Anokhina, V.M. Zhigalov, V.P. Kaisarova, Y.V. Kuznetsova, Y.A. Malenkov, E.V. Melyakova, D.G. Mikheeva it was noted that the transformation of the system of strategic management can be divided into 7 blocks, in accordance with the major directions of the public system: 1) new processes of state strategic management; 2) goals and objectives in the implementation of new methods and tools of state strategic management system; 3) goals and objectives in the improvement of the institutional framework of state strategic management; 4) goals and objectives in the organizational structures of state strategic management; 5) goals and objectives of training in the implementation of strategic management processes in state structures; 6) goals and objectives in the field of public and business participation in the



development and implementation of public administration strategy; 7) goals and objectives in the formation of an information system of strategic management<sup>1</sup>.

The authors' concept was chosen as the key in determining the scope of the thesis research in the context of the stated topic.

The theoretical and practical foundations of inter-sectoral interaction involving the subjects of public administration are disclosed in the works of Y.S. Vasyutin, A.O. Vakhtina, B.M. Vyatkina, A.M. Gubernatorov, S.A. Kozhevnikov, A.A. Koksharova, O.V. Kolokoltseva, E.M. Korostyshevskaya, N.I. Larionova, I.B. Teslenko, T.V. Uskova, G.S. Tsvetkova, V.I. Ceiko, I.M. Sheiman, A.G. Eskenderov, V.N. Yakimets. Domestic and foreign experience in the implementation of intersectoral cooperation projects, including on the basis of public-private partnership and initiative design, is disclosed in the publications of T.M. Barbysheva, N.D. Bublik, N.S. Vorontsov, T.N. Gladun, A.V. Golosov, G.V. Dyogtev, M.V. Elesina, V.S. Epinina, B.M. Zhalsanova, P.N. Zakharov, V.N. Ivanov, Y.Y. Kail, N.V. Kapustina, A.A. Kozlov, A.S. Korchagina, M.V. Kurakolov, O.A. Leshchenko, I.I. Lukina, M.A. Lubarskaya, I.N. Makarov, A.S. Perezolova, I.K. Pinkevich, O.G. Polivaeva, E.D. Razgulina, N.N. Yashalova.

Groups of different processes, their management and subject areas, organizational and functional structures required to implement the sequence of project stages are investigated in the studies of R. Barlton, R.I. Garipov, A.A. Golodova, M.N. Guseva, C. Wesson, I. Kendall, I.Z. Kogotkova, A.S. Kozlov, M. Castells, M.V. Kondratov, L.R. Kuzmina, M.S. Levitsky, O.A. Lomovtseva, O.N. Lyubina, I.I. Mazur, A.N. Mayorov, V.V. Makarov, U.I. Nikulina, N.G. Olderogge, N.L. Persod, D.S. Petrosyan, N.N. Polzunova, K. Rollins, A.V. Ruchkin, A.D. Solovyov, O. Toffler, V.V. Filatov, A.V. Tsvetkov, V.D. Shapiro. The directions of digital transformation of processes, necessity of application of methods and tools of formation, training and

---

<sup>1</sup> Strategic sustainability of enterprises in the regions of Russia: evaluation and management: monograph / edited by Y.V. Kuznetsov. – Moscow: Prospect Publishing House, 2020. – Pp. 343-348

development of management personnel in any system are noted in the works of K. Argyris, T.I. Bezdenezhnykh, L.P. Vasilyeva, E.V. Vashalomidze, V.N. Volkova, F. Herzberg, V.V. Grebenik, Y.A. Dmitriev, M. Castells, O.N. Korableva, S.A. Lochan, S.N. Mamedov, I.A. Morev, I.O. Naidis, E.D. Razgulina, A.V. Reshetnikova, N.V. Rodionova, K.S. Tumanova, D.Y. Freimovich, K.V. Hartanovich, E.E. Sharafanova, S.V. Shkodinsky.

Models, methods and criteria for assessing management systems, project implementation in general or projects in particular became the object of research of V.V. Bezpалov, A.Yu. Demidov, S.R. Dreving, O.N. Emelyanova, N.B. Kostina, A.N. Krasnov, M.V. Malinina, I.S. Polzunov.

Thus, nowadays a weighty scientific-theoretical basis is prepared for further research in the field of implementation of cross-sectoral projects with the participation of public administration entities, which should be aimed at addressing the problem of the lack of a comprehensive approach to improving the implementation of these projects through the development of a methodological framework that will lead to the achievement of goals and objectives of national economic importance. The importance of working through these problems from the conceptual and methodological and theoretical points of view determined the choice of the research topic, its purpose and objectives, object, subject, methods of development and the set of issues under consideration.

**The object of the research** is the project approach in the system of public administration, implemented in conditions of cross-sectoral interaction.

**The subject of the research** is a set of processes in the system of public administration that occur during the initiation, planning, implementation, monitoring and completion of cross-sectoral interaction projects.

**The objective of the dissertation thesis** is to substantiate the scientific and methodological provisions, develop theoretically grounded methodological tools and

recommendations on its application for the implementation of the project approach to cross-sectoral interaction in the system of public administration. To accomplish the objective, the following **tasks** were solved:

- 1) create a concept of the realization of the project approach in the system of public administration, reflecting the essence of the direction of "cross-sectoral interaction", based on a retrospective analysis of the development of project activities in the authorities and the methodological framework of the study;
- 2) suggest the classification of functional structures for the implementation of the project approach in the system of public administration;
- 3) define the elements, processes and criteria for the implementation of project activities in the authorities, which can be used by the subjects of public administration of any level to develop and evaluate the maturity of management;
- 4) suggest a methodological approach to aggregate and define a set of project competencies for the elements of public administration subjects, allowing to identify the knowledge and skills that are necessary to improve the maturity of project activities in the authorities;
- 5) create a methodological apparatus and develop models of inter-sectoral interaction for participants in public-private partnership projects;
- 6) determine the content characteristics of the institutional conditions that must be provided by the subjects of public administration for the development of cross-sectoral interaction in the framework of public-private partnership;
- 7) differentiate the categories of initiative design within the practice of participatory public administration;
- 8) propose a methodological approach and develop a methodology for evaluating initiative projects of different typologies, taking into account the performance indicators of national priorities of public policy;

9) create a template for the standard of implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration based on the author's concept and the proposed system of principles for its development and implementation;

10) develop a comprehensive framework for improving the implementation of cross-sectoral interaction management processes in projects with the participation of authorities.

**The research hypothesis** assumes that the implementation of the project approach in the system of public administration allows to reach the priority goals of public policy under the condition of application of possible transformation mechanisms of subject-object relations, which are aimed to achieve the goals and objectives of the administration of the authorities.

**The scientific originality of the dissertation research** consists in the development and substantiation of theoretical-methodological and methodological principles aimed at improving the implementation of the project approach to inter-sectoral interaction in the system of public administration.

**The theoretical significance** of the results of this study consists in substantiation of theoretical and methodological provisions that reveal the essence and specifics of project approach implementation to inter-sectoral interaction in the system of public administration through the formation of a methodological framework and profiles that form the conceptual space of key components in the studied field; development of conceptual charts, classifications, principles, including the proposed matrix of major trends and patterns which reflect key stages of the project approach development in public administration, the developed methodological framework for the formation of interaction models.

**The practical significance of the dissertation research** is determined by the applied significance in the project approach to inter-sectoral interaction in the system of

public administration of the results, which can be used by authorities at various levels, including: differentiated methodology for assessing initiative projects of different typologies; models of inter-sectoral interaction of participants in public-private partnership projects; a project competency model to identify the knowledge and skills required to enhance the maturity of project activities in public authorities; recommendations and a standard model for implementing the project approach of cross-sectoral cooperation in public administration; an invariant map of key processes of public administration subjects' participation in cross-sectoral cooperation projects.

Dissertation research materials are used in the implementation of educational and pedagogical process at the "Public Administration" department of Tver State University for students of the following fields of specialization: "State and Municipal Management", "Economics". The author's courses "Project Management in Support of Local Initiatives", "Project Management of Cross-Sector Partnership", "Project Management in Professional Activity" are provided with published textbooks: "Risk management of participatory budgeting projects" (Tver, 2019, 167 p.), "Implementation of project approach at municipal level" (Tver, 2018, 103 p.), "Project management in cross-sector partnership format" (Tver, 2017, 208 p.), "Development of reference and methodological materials for state and municipal structures" (Tver, 2016, 176 p.). The Logical Commentary to the training course "Project Management in the Format of Cross-Sector Partnership" was developed (Tver, 2018, 448 p.). These developments and recommendations for the subjects of public administration presented in the study are used in the courses of educational programs on the subject of project management, implemented by an independent non-profit organization of supplementary professional education "IT Academy", for state and municipal employees in the regions of the Russian Federation. The author's elaborations are implemented in the practice of the Ministry of Economic Development of the Tver region, the Ministry of Regional Policy of the Tver region, the Foundation for Promotion of Venture Capital Investment in

Small and Medium Enterprises in Science and Technology in the Tver region, the Administration of Tver, the Administration of Belgorod, as evidenced by documentation.

**Methodology and methods of the dissertation research.** The methodological basis of the research was dialectical and cybernetic approaches, general scientific and special methods: comprehensive and system analysis; structural levels; differentiation and integration; induction and deduction; generalization and analogy; historical-logical and economic-statistical analysis; functional and economic-mathematical modeling based on additive concept, set theory and lexicographic linear order. Software tools used: open-source network analysis and visualization software "Gephi" within the framework of graph theory application; business analysis software "Power BI" to implement the method "mapping"; data visualization within the framework of IDEF0 methodology "Lucid".

**The information base of the research** consisted of official statistical databases and materials provided by the Center for Project Management Competence, the National Center for Public-Private Partnership, national and international normative legal acts, methodological and analytical documents of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, sources of the State Archive of the Tver region, information from official websites of other subjects of the federal, regional and municipal levels of public administration, empirical data obtained by the author.

**Research field.** The main provisions and conclusions of the work correspond to the passport of the specialty 5.2.6 – Management: item 7. The essence, structure and distinctive features of the system of public (state and municipal) management, the main trends and directions of its development; item 8. Public administration of socio-economic processes. Public policy, mechanisms and methods of its development and implementation in various historical and country conditions; item 16. Theory and methodology of project management. Processes, methods, models and tools of project

and program management. Risk management (risk management). item 25. Formation, training and development of management human resources. Career management and professional-position promotion of management employees. Models and methods of incentives for managers.

### **Statements rendered for the thesis defense.**

The main results of the study obtained personally by the author and having scientific novelty:

1. The dual concept of implementation of the project is proposed within approach of the system of public administration, *based* on the results of a retrospective analysis of the development of project activities involving the subjects of public administration within the categories of the *proposed* methodological framework of the study, *formed* on the basis of content analysis of the definitions of "element", "object", "system", "technology", "method", "tool", "mechanism", etc. and *different* from existing concepts by defining the essence of the project approach in the system of public administration from the position of integration into the system of strategic planning, internal and external environment of the subjects of project management and implementation of project management of cross-sectoral interaction.

2. The classification of functional structures of implementation of the project approach in the system of public administration within the *justified* bases was developed: level of institutionalization; distribution of provision of project activity; involvement of subjects of public administration; period of functioning and type of structure; providing, implementing processes or controlling processes; integration into the organizational and management structure of the subject of public administration; form of actual functioning, of the classified object.

3. The matrix of elements, processes and criteria for assessing the development of project activities, which can be used by the subjects of public administration, is proposed. Through the introduction of new and transformation of

existing criteria, substantive, functional or characteristic complementarity of all processes *is ensured*, eliminated the identified inconsistencies in the components of the existing methodology in terms of compliance with the criteria principles, *as confirmed* by the use of network analysis and visualization tools with open source code. The fundamental *difference* of the proposed matrix is the flexibility of its application to all levels of public authority.

4. The model of project competencies for the elements of public administration subjects, including knowledge and skills necessary to increase the maturity of project activities in public authorities through the integration of assessment processes and sub-processes, *recommended* for implementation within the categories of the methodological profile, *defining* the content characteristics of the theoretical foundations, has been developed. The proposed indicators of competence are *classified* according to the technical and digital component and are *systematized* within the profiles of project roles required to ensure the duality of implementation of the project approach in the system of public administration: project curator, project participant, project employee, project office manager, project administrator, project manager.

5. The methodological apparatus was formed and models of cross-sectoral cooperation of participants in public-private partnership projects, based on special functions performed by the private partner in the processes *oriented* to the product of the project were developed. The author's approach *based on* the systematization of particular functions of the private partner into groups of basic and additional functions *allowed* to propose an algorithm of formation and develop basic and three-variant summary models of partnership, which *include* different quantitative content of elements. For the basic models of partnership the dominant managerial functions of the subject of public authority, *characterized* by the level of importance in the processes of managing the inter-sectoral project, are proposed.



6. The content characteristics of institutional conditions that should be provided by the subjects of public administration for the development of intersectoral interaction in the framework of public-private partnership and can become the basis for the formation of a unified evaluation system of its development at the regional and municipal levels, *distinguished* by the inclusion of legal, political, information, social, economic, organizational and personnel components, *provided* by the subjects of public administration, were determined.

7. The related categories of initiative design within the practice of participatory public administration, where in the subject-object relations both elements *become* actors of interaction and management processes, i.e. the properties of subjectivity characterize also the population, and not only public authorities, are delimited. It is *identified* that the project mechanisms of participatory public administration could be *considered* within two stages of development and with the variety of existing approaches the definitions of "budgeting" should be understood broader than the function of "planning", and interpreted as a concept that is closest to the category of "management".

8. Based on the proposed differentiated approach, the methodology of evaluation of initiative projects of different typology was developed, considering the performance indicators of national priorities of public policy, which *allows* taking into account the specificity of potential social effects that may arise from the creation of various project products, and can be *identified* within the variation criteria and indicators of the proposed evaluation method *expressed* through the theory of sets and lexicographic linear order. The methodology has been approbated and *confirmed* that its adoption in the regions that have their own mechanisms of initiative design will have a significant *impact* on the results of the selection for inclusion in the participatory program.

9. The triadic model of implementation standard of the project approach to cross-sectoral interaction in the system of public administration, *based* on the proposed principles of development and application of the standard, *including* management and information groups, was formed. The author's triadic model, featuring the following key elements, *includes*: Declaration of cross-sectoral design; Rules of cross-sectoral interaction in the project approach; Map of cross-sectoral projects; Regulations for monitoring the Standard. The elements of the model also *include*: participants of cross-sectoral interaction projects as actors in the development of the standard, to balance their interests; groups of proposed information and management principles; technical, political, socio-cultural and economic environment; digital transformation, considered as a prerequisite for the implementation and realization of the standard; monitoring of the standard as one of the reference points, ensuring its relevance as a tool to improve the studied relations in the system of public administration.

10. A comprehensive toolkit for improving the implementation of intersectoral interaction management processes in the framework of projects with the participation of authorities has been developed, including:

- author's recommendations on the development of each element of the standard of implementation of the project approach to inter-sectoral interaction in the system of public administration, which are *systematized* by sections, complemented by comments and can be used as reference and methodological materials by the subjects of public administration of the regional and municipal levels;

- methodological framework, which can be reflected in the regulations for monitoring the implementation and application of implementation standard of the project approach to inter-sectoral interaction in the system of public administration. The author *developed* the elements of monitoring (indicators, criteria), its interpretation, the stages of implementation;

– invariant map of key processes of participation of public administration subjects in the projects of cross-sectoral interaction on an initiative basis, *including* clarified subprocesses-invariants within the groups of management and subject processes, *classified* in the study with regard to substantively clarified processes of cross-sectoral projects, subprocesses of which are *determined* on the basis of a systematized algorithm of interaction of participants of public-private partnership projects and a structured life cycle of initiative projects. Map of invariant processes is *developed* considering IDEF0 methodology, is a component of the rules, which are *recommended* to include in the standard implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in public administration system.

**The validity and reliability of the thesis results is provided** by the use of methodological tools, correct processing of statistical and factual material, open data from official sources, including those published by the subjects of public administration in the information and communication network "Internet", discussion of the main provisions of the thesis research at conferences, presentation of research materials in the author's publications, implementation of results in the practice of state and municipal administration.

**Approbation of the results obtained in the study.** The main theoretical and practical provisions of the thesis research were presented and positively assessed at scientific and practical conferences, congresses and forums during the period from 2011 to 2022: International scientific and practical conference "Factors of Russian Economy Development" (Tver, 2011-2022), Saint Petersburg International Economic Congress (Saint Petersburg, 2017, 2018, 2019), International scientific and practical conference "International Conference on Sustainable Cities" (Moscow, 2018), International scientific-practical conference "Modern management: problems and prospects" (St. Petersburg, 2018, 2019), Interregional scientific-practical conference "State regional policy in the sphere of local self-government" (Nizhny Novgorod, 2019), International

scientific-practical conference "Modern economic science: theoretical and practical potential. Innovative development of modern economic education" (Yaroslavl, 2019), International Scientific and Practical Conference "Economics and Management of Enterprises, Industries, Complexes at the Modern Stage of Globalization" (Tver, 2019), International Scientific and Practical Conference "Modern Tools for Sustainable Development of Territories. Special Topic: Project Management in the Regions of Russia" (Nizhny Novgorod, 2019), International Conference "Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia" (Saint Petersburg, 2019), Russian Nationwide scientific and practical conference with international participation "Current problems of global studies: Russia in the globalizing world" (Moscow, 2019), International scientific-practical conference "Modern management trends and digital economy: from regional development to global economic growth" (Yekaterinburg, 2019, 2020), Moscow Academic Economic Forum (Tver, 2019, 2022), International scientific-practical conference "Modern approaches to the transformation of the concepts of state regulation and management in socio-economic systems" (Kursk, 2021), National Research and Practice Conference "Integration mechanisms of modern economy development: Russia and the world" (Nizhny Novgorod, 2021), Russian Nationwide Research and Practice Conference with international participation "New challenges of digitalization in the strategic development of regions" (Vladimir, 2021, 2022), and etc.

Some of the theoretical and methodological concepts of the thesis research were substantiated and formed personally by the author in the context of the implementation of research works, which resulted in positive conclusions of experts: contract No. 680 of 01.12.2015. Vologda Research Center RAS, contract FEDERAL STATE BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER PROFESSIONAL EDUCATION SPbSU, 2016; RFBR project № 18-410-690002 p\_a, 2018-2019.

**Publications.** On the topic of the dissertation author has published 97 papers of a total volume of 119.53 p.p., including 85.39 p.p. of the authorship, among them 25

articles in the editions recommended by Higher Attestation Commission of the Russian Federation, 22 articles indexed in the international scientific databases Web of Science and Scopus; 6 monographs of the authorship.

The scope and structure of the thesis. The work consists of an introduction, five chapters including 14 paragraphs, a conclusion, a list of references including 334 titles, and an appendix. The dissertation research is illustrated with 43 figures and 44 tables; it contains 13 formulas, 12 appendices. The main text of the work is 336 pages; the total volume of the work with appendices is 399 pages.

## **CHAPTER 1. CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH OF CROSS-SECTOR INTERACTION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION**

### **1.1. Trends in the development of the project approach in the system of public administration**

Retrospective analysis as to the directions of implementation of the project approach in the system of public administration of different countries is presented in the scientific works of many foreign and domestic scientists. International experience in the studies of authors in the context of implementation of projects in the system of public administration most often reflects the methodological development of any of the three components: general trends in the system of public administration as a whole or part of its elements; development of organizational structures; models of implementation of project management.

A.G. Siluanov, A.V. Penchuk, reviewing the international experience of project management in the public sector, identified trends in foreign practices on the basis of implemented practices in public administration of the USA, Canada, Great Britain, Malaysia, Singapore<sup>2</sup>.

D.V. Kartashova highlights Japan, Great Britain, and Australia as the best practices of using the project approach in government<sup>3</sup>.

N.V. Mironenko, O.V. Leonova outline four stages of development of the project approach in public administration of foreign countries, focusing on the changes in the methodology of evaluation of projects with a social context. The authors make

---

<sup>2</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

<sup>3</sup> Kartashova D.V. International experience in the application of project management in the authorities / D.V. Kartashova // Russian science in the modern world: collection of articles of the XVII International Scientific and Practical Conference. – M., 2018. – Pp. 145-146.

conclusions that are based primarily on the experience of the USA, Canada, Sweden, Switzerland, the Netherlands, Great Britain, France, Germany, Australia, Singapore<sup>4</sup>.

In the U.S. and Canada, the project approach is implemented within the framework of the program-targeted approach<sup>5</sup>.

This experience is comparable with domestic practice, more with the implementation of state programs than with targeted programs, since in these countries budget programs and projects are formed, which are tools of budget planning<sup>6</sup>.

At the same time in the U.S., Canada and the UK "the scope of the project approach is limited"<sup>7</sup>. As noted by A.G. Siluanov, A.V. Penchuk, in the public administration of these countries the use of project principles is implemented mainly in the management of budget investments, which are aimed at "research and development work, construction and modernization of large infrastructure facilities"<sup>8</sup>.

The project approach in public administration in Japan was introduced in 2005, in order to strengthen its position in the global market, the Ministry of Industry and Trade

---

<sup>4</sup> Mironenko N.V., Leonova O.V. Evolution of Project Management Development in Russia and Abroad. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 30.08.2020).

<sup>5</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

<sup>6</sup> Managing Changes in Economic Systems / I.L. Avdeeva, P.I. Ananchenkova, O.V. Babich, M.V. Tsurkan [et al]. – Orel: Middle Russian Institute of Management – Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration, 2020. – 224 p.

<sup>7</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

<sup>8</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78

provided funding for special methods for the implementation of the adopted national programs to improve competitiveness<sup>9</sup>.

"The methodology was called P2M (Project and Program management), or the value-based approach to management"<sup>10</sup>. However, the first versions appeared in 2001.

Relevant P2M is presented in the form of "Guidelines for the Management of Enterprise Innovation Projects and Programs" and is used not in the public administration system, but by enterprises aimed at generating innovation. The approach used in the standard focuses on evaluating a product from the perspective of the value it can bring to stakeholders, rather than from the perspective of its commercial purpose.

Thus, a standard not used in public administration contributes to the implementation of public policy in Japan. At the same time, P2M is the basis of the Japanese system of certification of project managers and for civil servants.

"In Europe, France has shown the greatest interest in the P2M methodology. Moreover, the standard is used in Kazakhstan and at the state level was used in Ukraine until 2014. In November 2011 P2M appeared in Russia"<sup>11</sup>.

By using at the state level in this case it should be considered the formalization of project management processes in organizations.

Currently, project management standards for the corporate level are adopted in almost all countries noted in the literature review of this study, while these documents (BS 6079-1:2010, PMBOK Guide, DIN 69901, P2M, OPM3, etc.) are not the basis for the implementation of the project approach in authorities or with their participation.

---

<sup>9</sup> Kartashova D.V. International experience in the application of project management in the authorities / D.V. Kartashova // Russian science in the modern world: collection of articles of the XVII International Scientific and Practical Conference. – M., 2018. – Pp. 145-146.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Mukhin K.Y. Standard P2M as a new method of innovative projects management. / K.Y. Mukhin // New Science: Strategies and Vectors of Development. – 2016. – № 8. – Pp. 201-204.



However, many foreign authors recognize the significant relationship between standards and methodologies and the creation of value for the owner of the project results<sup>12</sup>.

In the Russian Federation, standards in the field of project management (GOST R 54869-2011, GOST R 54871-2011, GOST R 54870-2011, GOST R ISO 21500:2014, GOST R 58184-2018, GOST R 58305-2018) are also recommended for corporate structures, while many standards can be applied in organizations with any ownership.

The review of methodological approaches and standards of project management is presented in the work of A.D. Solovyov, O.N. Lyubin, V.V. Filatov<sup>13</sup>.

It is necessary to note that in the Russian Federation some standardization of project management in public administration exists at the regional level. Systematization of project management at the level of subjects – best practices began before the federal decrees № 1050 and its replacement № 1288 on project activities in public authorities were issued. Belgorod and Leningrad regions, Khanty-Mansi Autonomous District, and Primorsky Krai should be singled out as best practices. The last subject of the Russian Federation back in 2016 to standardize the processes of project management in the authorities adopted the "Project Code", which provided a unified terminology and methodology of project management in Primorsky Krai<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Refer, ex: Zoltan Sebestien, Janos Erdei, Dina Alfrehat, The Impact of Methodologies and Standards on the Owner's Economic Benefit in Projects. Helion. Vol. 8, Issue 2, February 2022, e08843.

<sup>13</sup> Solovyov, A.D. Review of methodological approaches and standards of project management / A.D. Solovyov, O.N. Lyubina, V.V. Filatov // Commerce and Service: Problems and Development Prospects: Proceedings of the All-Russian Competition for the Best Student Research Paper, Moscow, December 26, 2020. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State University named after A.N. Kosygin (Technology. Design. Art)", 2021. – Pp. 140-148.

<sup>14</sup> Avdeeva I.L. Management of changes in economic systems / I.L. Avdeeva, P.I. Ananchenkova, O.V. Babich, M.A. Bushueva [et al.] – Orel: Srednerusskiy institute of management – branch of RANEPА, 2020. – 224 p.

To develop project competencies in the UK government, "the department, together with Oxford Business School, created the Major Project Leadership Academy, which aimed to train competent project managers"<sup>15</sup>.

"Since 2011, all government organizations in Australia have been required to undergo this assessment system. Government organizations use a special certification system for project management (21 competencies)"<sup>16</sup>.

D.V. Kartashova notes that at present public authorities of Great Britain are actively introducing Agile methodologies<sup>17</sup>, and government agencies are implementing various projects, including the use of public-private partnerships.

Agile methods imply work on projects by motivated professionals with a special type of thinking described by four values and twelve principles, among which the main one is to create a project product with measurable value under conditions of uncertainty.

The main advantage of this approach is the transparency of the project implementation process for all stakeholders.

In the U.S. Agile is mandatory for implementation in public administration, in the Russian Federation only the subjects of public administration in single regions implement attempts to use agile approaches to visualize the stages of work on projects carried out within the framework of a classic project approach, while "the introduction of agile methodologies entails a variety of practices and approaches"<sup>18</sup>.

Public-private partnership projects with any implementation mechanisms similar to the domestic practice are also implemented in the United States, France and Germany.

---

<sup>15</sup> Kartashova D.V. International experience in the application of project management in the authorities / D.V. Kartashova // Russian science in the modern world: collection of articles of the XVII International Scientific and Practical Conference. – M., 2018. – Pp. 145-146.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Polzunova N.N., M.S. Levitsky // Formation of economic sustainability of regional socio-economic systems: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Vladimir, November 26, 2020. – Vladimir: Atlas, 2021. – Pp. 171-175.

In France, public-private partnership projects are implemented under the program known as the "Community of mixed economy", or SEM, its legislation is formed in 1983.

As E.N. Taperko mentions, the essence of the program allows to distribute risks and management in the project depending on the size of ownership of the share of the asset in a particular project, that is, "the higher the share, the more significantly the party – participant of the project is represented"<sup>19</sup>.

N.Y. Azarov, F.A. Yaroshenko, and S.D. Bushuev observe that an important step in the development of project management at the state level in Australia was the introduction of the P3M3 maturity assessment model for project, program and project portfolio management, developed in Great Britain<sup>20</sup>.

Project management in France is also implemented at the local level of public administration in the framework of initiative (participatory) projects, which are similar to the domestic practice of "Local Initiative Support Program". The essence of such projects is that their object is determined by local communities, which in the future will be the users of the results of the project<sup>21</sup>.

Experience in implementing initiative (participatory) projects has also been obtained in other countries in Europe, Africa, Latin America, North America, Asia, and Australia<sup>22</sup>.

However, it is the third phase of participatory design, which began in 2014 with Paris and has spread to other municipalities, as Nelson Diaz noted<sup>23</sup>, that is closest to domestic practice.

---

<sup>19</sup> Taperko E.N. International experience of managing the implementation of public-private partnership projects / E.N. Taperko // Young Scientists Forum. – 2019. – № 8 (36). – Pp. 293-299.

<sup>20</sup> Azarov N.Y., Innovative mechanisms of development program management / F.A. Yaroshenko, S.D. Bushuev. – K.: Summit Book, 2011. – P. 458.

<sup>21</sup> Tsurkan, M.V. Participation of local communities in participatory budgeting projects: domestic and foreign experience / M.V. Tsurkan // Children and youth – the future of Russia: materials of the IV International Scientific-Practical Conference: in 2 parts. Vologda: Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2017. – Pp. 275-280.

<sup>22</sup> Diaz, N. Hope for Democracy / Nelson Diaz // Collection of articles edited by Nelson Diaz. – Moscow: Alex, 2019. – Pp. 4-6.

The signs of initiative (participatory) involvement in the projects implemented by the structures of public administration are in the U.S. program "Urban development action grants".

In the frameworks of this program "the state funds are allocated for specific projects, be it construction of infrastructure facilities, development of real industry, erection of housing, restoration of business activity. This program takes into account the interests not only of the local administration, but also private companies and the population. Subsidies are provided on a competitive basis<sup>24</sup>.

This program is similar to support of local initiatives implemented in Russia in that the projects are selected on a competitive basis, the criteria are approved, and a subsidy is allocated from the budget system to support the projects<sup>25</sup>.

At the same time, in the U.S. "there is a specific system of selecting settlements for subsidies and a matrix of criteria, some of which are: average per capita income, population growth rate, rate of poverty, the period of use of residential buildings"<sup>26</sup>, however, this practice does not exist in Russia.

Evaluation of state projects in the social context and public policy, according to N.V. Mironenko, O.V. Leonova, had the following development waves:

– 1960-1975 are characterized by the development in Sweden, Germany and the United States of America of evaluation activities aimed at performance analysis in scientific research to adjust goals and maximize the effectiveness of social projects and programs;

---

<sup>23</sup> Diaz, N. Hope for Democracy / Nelson Diaz // Collection of articles edited by Nelson Diaz. – Moscow: Alex, 2019. – P.21.

<sup>24</sup> Taperko E.N. International experience of managing the implementation of public-private partnership projects / E.N. Taperko // Young Scientists Forum. – 2019. – № 8 (36). – Pp. 293-299.

<sup>25</sup> Innovations, Trends and Problems in Economics, Management and Business / O.L. Bryanskaya, V.M. Glushchenko, S.V. Glushkov, N.S. Korpusova [et al.] – Nizhni Novgorod: Scientific public organization "Professional Science", 2020. – 238 p.

<sup>26</sup> Taperko E.N. International experience of managing the implementation of public-private partnership projects / E.N. Taperko // Young Scientists Forum. – 2019. – № 8 (36). – Pp. 293-299.

- 1975-1989 development of evaluation in the context of economic efficiency (costs to benefits of project implementation), the practice of the Netherlands, Great Britain;
- 1987-2000 internal review in Switzerland and the Anglo-Saxon countries, self-evaluation at the highest level of public administration;
- since 2000, project management in Canada and the European Union is characterized by the introduction of cluster evaluation<sup>27</sup>.

Starting from the 2000s in the countries of Europe and Asia in the systems of public administration organizational structures of project management are being formed.

It should be mentioned that the implementation of project management with the participation of public administration structures implies the implementation of transnational projects in the framework of economic unions or to solve specific problems affecting several countries<sup>28</sup>. In this context, the experience of the European Union (hereinafter, the EU) and the Eurasian Union (hereinafter, the EAEU) should be highlighted<sup>29</sup>.

In 2009, a project office for the efficiency of activities and the implementation of a series of reforms was established in Malaysia, called PEMANDU (full name – Efficiency Management and Delivery Unit)<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Mironenko N.V., Leonova O.V. Evolution of Project Management Development in Russia and Abroad. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 30.08.2022).

<sup>28</sup> Tsurkan, M.V. Project approach as a method for implementing a coordinated economic policy between the EAEU countries / M.V. Tsurkan // Hypothesis. – 2018. – № 3 (4). – Pp. 147-157.

<sup>29</sup> Tsurkan, M. Cross-boundary projects e-governance as a method of eaeu economic policy integration / M. Tsurkan, I. Eremina, N. Pilipchuk // Communications in Computer and Information Science. – 2020. – T. 1135 CCIS. – Pp. 165–178.

<sup>30</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

The United Kingdom created a new organizational structure in public authorities in 2011 entitled the Department for Priority Projects. The main reasons for the structural changes: ineffective risk management in public administration, problems in the implementation of public projects<sup>31</sup>.

In substance, the Department functioned as a project office in the UK public administration, evaluating the effectiveness of public projects and providing expert and advisory support to other public authorities in the kingdom<sup>32</sup>.

Since 2016, the agency has been restructured, integrated into the Prime Minister's Office and the Treasury and renamed the Infrastructure and Projects Authority<sup>33</sup>.

The Department's current responsibilities are as follows:

- determining project cost levels based on life-cycle costs;
- providing information to Parliament and the general public on all large-scale budget projects in the form of a separate strategy document;
- supporting projects through involvement of persons authorised by the Department;
- conducting performance evaluation of project activities, reporting to the National Audit Office, the Parliament and the public<sup>34</sup>.

In France, the role of the project office is performed by the Department of State Modernisation, which reports to the French Government for its activities. The main functions of the Department are: to develop and "introduce into the public

---

<sup>31</sup> Kartashova D.V. International experience of project management application in authorities / D.V. Kartashova // Russian science in the modern world: collection of articles of the XVII International Scientific and Practical Conference. – M., 2018. – Pp. 145-146.

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

<sup>34</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

administration system various projects for the modernization of the socio-economic space"<sup>35</sup> as well as coordinating the participation of public institutions in projects.

A.G. Siluanov, A.V. Pinchuk state that in Singapore the role of the project office is performed by the Public Project Management Centre of the Ministry of Finance, which provides methodological support in defining the objectives and risks of projects with budget financing, compiles best practices and develops mechanisms to enable their application<sup>36</sup>.

The Office of Management of Large Public Projects operates in Canada, and its tasks include governmental control over the implementation of projects involving the development of natural resources<sup>37</sup>.

In T.V. Starikova's thesis research noted that identifying the evolutionary concept of system development is the basis for developing adequate tools for solving applied problems<sup>38</sup>.

In the Russian scientific literature, there are different grounds for identifying the stages of project management development in the system of public administration in

---

<sup>35</sup> Mironenko, N.V. Evolution of Project Management Development in Russia and Abroad / N.V. Mironenko, O.V. Leonova // Management Consulting. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 30.08.2022).

<sup>36</sup> Siluanov A.G., Penchuk A.V. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: in 2 parts. – Penza: ICSU "Science and Education", 2019. – Pp. 76-78.

<sup>37</sup> Mironenko, N.V. Evolution of Project Management Development in Russia and Abroad / N.V. Mironenko, O.V. Leonova // Management Consulting. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 30.08.2022).

<sup>38</sup> Starikova T.V. Strategic budget planning in the system of socio-economic development of the region: Ph. D. in Economics / Starikova T.V. – St. Petersburg State University. – SPb., 2022. – P. 23. – URL: [https://disser.spbu.ru/files/2022/disser\\_starikova.pdf](https://disser.spbu.ru/files/2022/disser_starikova.pdf) (date of reference: 12.09.2022).

Russia<sup>39</sup>. Most frequently, they are systematized either in terms of chronology<sup>40</sup> or in terms of historical periods of organization of the system of public authority<sup>41</sup>.

Overall, combining these approaches, the development stages of project management in public administration in Russia can be classified into three groups: the pre-revolutionary period, the Soviet Union period, and the post-Soviet period.

In the pre-revolutionary period (the starting point of analysis is 1860), "elementary statistical analysis, non-formalized expert evaluation" were actively used in public administration in Russia<sup>42</sup>.

The methods of expert evaluations are widely used in the framework of programme risk management in modern public administration. In particular, the risks of the state programme of the Tver Region "Development of the Tourism Industry in the Tver Region" for 2018-2023 have been determined by expert method.

In 1905-1915, work plans and timetables began to be used in Russia. Completely new models were developed and implemented. For instance, a different kind of timetable model from the Gantt model was developed in 1910-1912 for the construction of the bridge over the Oka River near the town of Murom. The model was designed in the form of a graph, which was called a cyclogram in 1930<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> Tsurkan M.V., Vertakova Y.V. Retrospective analysis of project management development in public administration in Russia / M.V. Tsurkan, Y.V. Vertakova // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2020. – № 3 (51). – Pp. 40-49.

<sup>40</sup> Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of project management theory in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economics. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 16.08.2020).

<sup>41</sup> Parchaykina E.A. Normative-legal regulation of project management in authorities / E.A. Parchaykina // Law: History, Theory, Practice: Proceedings of the IX International Part-time Scientific and Practical Conference. – Moscow: scientific-publishing centre "Imperia", 2019. – Pp. 26-35.

<sup>42</sup> Larionova, A.S. History and tools of strategic planning in Russia / A.S. Larionova // Management of economic systems: electronic scientific journal. – 2011. – № 34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (access date: 17.08.2020).

<sup>43</sup> The Formation of Functional Areas of Project Management in the Soviet Union. – URL: <https://poisk-ru.ru/s683t1.html> (accessed 21.05.2021).



During the Soviet period, several key events could be highlighted.

In 1920-1921, the First Perspective (Strategic) Plan for the development of the country, developed by the State Commission for the Electrification of Russia (hereinafter referred to as SCER), was approved. In its essence, this Perspective Plan was a strategy for the reconstruction and development of the national economy on the basis of electrification.

"The SCER plan was followed by the General Electrification Plan of the USSR, five-year plans for the integrated development of the national economy, each containing an energy construction programme that was clearly superior to the SCER plan in terms of the scale of the tasks involved"<sup>44</sup>.

The Perspective Development Plan was fulfilled in terms of the main indicators, but the secondary indicators were not achieved. The Five-Year Plan and the Master Plan had continuity with the first strategic planning document.

Thus, for the first time in the world, a systematic approach to state development planning for the long term (10-15 years) was applied, which was enshrined in a single document – the development of the direction of formation of the basic plan of the project or program. The performance indicators that were supposed to be achieved by a certain time (elements of project and program scheduling) were developed and financial resource planning within the timeframes of the documents – financial management – was implemented. The designation of persons responsible for the implementation of the Plan's indicators indicated the formation of workforce management.

In fact, this period can be considered the basis for the formation of programme-targeting and strategic management in Soviet Russia.

The perspective plan from the position of modern project management is more related to a program, which includes a set of projects.

---

<sup>44</sup> Lushin A.I., V.V. To the question of studying the creation of the USSR energy system in the national historical science / A.I. Lushin, V.V. Avdanin // Vestnik NII Humanitarian Sciences under the Government of the Republic of Mordovia. – 2018. – № 2 (46). – Pp. 81-89.

Meanwhile, although "in 1910-1920 the works of Henry Lawrence Gantt"<sup>45</sup> describing the method of construction and application of Gantt chart in project management were widely spread, this visualization tool was not in demand until the 1930s.

"By the late 1930s, Soviet scientists had developed the theoretical foundations and practical methods of scheduling and flow-based construction using Gantt charts and cyclograms"<sup>46</sup>.

The matrix organisational structure developed by the American scientist Luther Hulsey Gulick in 1937 appeared in public administration in Russia many years later and is still difficult to implement due to problems of double subordination, which in the organisational culture of authorities is difficult to realise.

In the post-war years, elements of project management in public construction management have been applied, but the main methods remain flow-based, which still characterise process rather than project-based activities.

In 1949, a decree was adopted on training in the organization of mechanized processing of economic information<sup>47</sup>, i.e. conditions were formed for training personnel who could be participants in public administration and possess the skills to facilitate information processing, including the implementation of elements of project management.

The trigger for the development in international and Russian practice of project management in public administration was the emergence and rise of the space industry.

---

<sup>45</sup> Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of project management theory in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economics. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 16.08.2020).

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Information systems: textbook / Edited by V.N. Volkova, B.I. Kuzin. Ed. 2-th. – SPb., 2005. – P. 47.

"In the late 1950s, network planning and management methods (SRM and PERT methods) were developed and used to manage 'the Atlas' rocket programme and the construction of a large synthetic fibre plant"<sup>48</sup>.

In Russia, from 1957 to 1961, major state programmes and projects related to the launch of the first Earth satellite and to manned space flight were developed and implemented<sup>49</sup>.

During this period, the first systems of organisational project management in public bodies and institutions were formed. To complete projects on time, 'headquarters' – temporary organisational structures that can be referred to in modern terminology as a 'project team' – were created<sup>50</sup>. The concept of "supervisor" emerged, which meant the person responsible for achieving the results of the project.

"Later, in the early 1970s, G.M. Adelson-Velsky, V.I. Voropayev and M.V. Sheinberg developed generalised network models, superior to their Western analogues: describing complex projects in more depth. The development of network systems was primarily due to improvements in computers"<sup>51</sup>.

At the same time, Soviet-era public administration authorities and institutions decided to implement a very large project – the construction of the Baikal-Amur Highway. During the implementation of the complex, multi-year project, a technique

---

<sup>48</sup> Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of project management theory in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economics. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 16.08.2020).

<sup>49</sup> Project Management in Public Management. – URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (accessed 22.05.2021).

<sup>50</sup> Tsurkan, M.V. Development of eco-technoparks within the framework of project management / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2018. – № 3. – Pp. 80-89.

<sup>51</sup> Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of project management theory in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economics. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 16.08.2020).

that can be called "project change management" in modern project management was applied more than once.

From 1960 to 1970, computer management departments were set up in ministries, central bodies such as the Central Statistical Office and the Gosplan<sup>52</sup>.

Certain principles of project management organisation (creation of temporary structures, resource provision outside of process activities) have been applied to the preparation and carrying out of the All-Union Population Censuses since 1959.

On February 2, 1957 the Council of Ministers of the USSR had adopted Decree No. 121 "On carrying out the All-Union Population Census"<sup>53</sup>. According to which the All-Union Population Census was organized in January 1959 and from the moment of its publication the preparations for its conduct began<sup>54</sup>.

The adoption of this normative-methodological act led to the creation of the sector on carrying out of the All-Union Population Census in the Statistical Department of Kalinin region, which was staffed by the staff of Kalinin regional statistical committee that was to be reduced for 1957<sup>55</sup>.

The USSR Ministry of Finance, based on Resolution No. 121 of the USSR Council of Ministers "On conducting the All-Union Population Census", allocated 6 million roubles from the reserve fund of the USSR Council of Ministers for the purpose of financing the preparations for the forthcoming All-Union Population Census, while the USSR State Economic Commission solved the logistical problem of preparing, conducting and developing the results of the 1959 All-Union Population Census<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Information systems: textbook / Edited by V.N. Volkova, B.I. Kuzin. Ed. 2-th. – SPb., 2005. – P. 47.

<sup>53</sup> SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 18.

<sup>54</sup> Tsurkan, M.V. Socio-economic indicators of the region's population: history of general censuses, current trends in current accounting (on the materials of the Tver Region): monograph / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2015. – 160 P.

<sup>55</sup> SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 19.

<sup>56</sup> SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 18 vol.

In the period since 1970, it may be characterized as a time of rapid development of automated control and design systems in Soviet Russia, which influenced the development of project management within technological processes, rather than public administration. These automated systems are still in use today in the industrial, transport and energy sectors.

Between 1971 and 1980, major decisions were made to automate control systems, "including the creation of a nationwide automated system for managing the national economy"<sup>57</sup>.

Between 1980 and 1990, the development of programme-based management took place<sup>58</sup>.

During the last years of the Soviet period, the management of the national economy was inseparably connected with the wide use of state programs of various types: defense and space, sectoral, and territorial. One of the state territorial programmes, for example, was the development of the Non-Black Soil Zone and the development of virgin and fallow lands<sup>59</sup>.

The first tool for the implementation of the programme-based approach in public administration in contemporary Russia "were the federal target programs, whose emergence in the early 1990s was a response to severe budgetary constraints and was explained by the need to rebuild the mechanisms for organizing the activities of the state apparatus"<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Information systems: textbook / Edited by V.N. Volkova, B.I. Kuzin. Ed. 2-th. – SPb., 2005. – P. 47.

<sup>58</sup> Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of project management theory in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of Saint Petersburg State Polytechnic University. Economics. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (access date: 16.08.2020).

<sup>59</sup> Trotskovskiy, A.Ya. Program-target methods in the practice of regional management: history of formation and problems of use / A.Ya. Trotskovskiy // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2015. – № 1 (39). – Pp. 74-80.

<sup>60</sup> Kalinin, A.M. Issues and Prospects of Project Management Development in Russian Authorities / A.M. Kalinin // State and Municipal Management Issues – 2017. – № 2. – Pp. 151-164.

The development of the program-based approach<sup>61</sup> has manifested itself in adapting the model of federal target programmes and extending it to other levels of public authority in the form of regional target programmes and municipal target programmes.

The launch of targeted programmes has improved project team management practices, which has continued in the framework of Departmental Target Programmes as an attempt to organise more effective activities within the executive authorities.

In 2005, the following were adopted: Decree No. 239 of the Russian Government of 19 April 2005 "On Approval of the Provisions on Development, Approval and Implementation of Departmental Target Programmes"; Programme of Priority National Projects formulated by Russian President V.V. Putin on 5 September 2005; Decree No. 1226 on the establishment of the Council under the President of the Russian Federation on the Implementation of Priority National Projects, issued on 21 September 2005.

Since 2005, a legal and regulatory framework at the federal level for the participation of the authorities in various cross-sectoral cooperation projects began to take shape. First, a law regulating the implementation of projects under concession agreements was adopted, followed by public-private partnerships and projects based on special investment contracts. A "Project Finance Factory" model has been developed. More recently, amendments have been made to the law on local self-governance, which enshrined a new form of municipal projects – the initiative project.

In 2007, a list of projects was compiled and adopted reflecting the main activities of the Government of the Russian Federation until 2012. From the perspective of the development of project management in public administration, this list is interesting because within each area key points (project milestones) have been identified, which are designated in the regulatory and legal documents as "benchmark events".

---

<sup>61</sup> Chepik, S.G. Program-targeted methods of planning / S.G. Chepik, O.V. Chepik, E.A. Strokhova // Scientific priorities in agriculture: innovation achievements, problems, development prospects: International scientific and practical conference, Ryazan, May 15, 2013. – Ryazan: Ryazan State Agrotechnological University named after P.A. Kostychev. P.A. Kostychev, 2013. – Pp. 322-325.

In 2007, project management was introduced in the implementation of public administration at the municipal level to support local initiatives of the inhabitants of the territories. The first region to introduce this mechanism was Stavropol Krai<sup>62</sup>. At present, the implementation of participatory projects is taking place in more than 40 regions.

With the development of approaches to the formation of the strategic planning system at all levels of public authority, the adoption of the Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" of 28 June 2014 № 172-FZ, regional and municipal target programs were transformed into state programs of the subjects of the Russian Federation.

"Later on, however, the transition to the programme-based principle of federal budgeting has led to the fact that state programmes are now more of a medium-term budgeting tool than a long-term strategic planning tool. Federal and departmental target programmes, which previously had the status of long-term target programmes, have now become part of the state programmes as subprogrammes and main activities"<sup>63</sup>.

With the emergence of priority national projects the idea of possible participants of project activities in public administration bodies has expanded. In the system of project management of public administration a new organisational element appeared – the Project Committee, which was a management structure whose main function was the implementation of control over the implementation of the projects. In addition, with the adoption of the Priority National Projects in the public authorities of the federal level the institute of supervisors in the project activities in question was established.

The adoption of numerous state standards since 2010 has not had any impact on the development of project management in public administration; most of these standards have been oriented towards commercial entities.

---

<sup>62</sup> Tsurkan, M.V. Introduction of participatory budgeting in the implementation of regional investment projects / M.V. Tsurkan // Modern state of economic systems: economics and management: collection of scientific papers of the International Scientific Conference, Tver, December 04-05, 2018 / edited by D.V. Rozov, G.G. Skvortsova. – Tver: SCF Office, 2018. – Pp. 154-158.

<sup>63</sup> Kalinin, A.M. Issues and Prospects of Project Management Development in Russian Authorities / A.M. Kalinin // State and Municipal Management Issues. – 2017. – № 2. – Pp. 151-164.

However, it should be noted that the content of the standards makes it possible to implement many of them in legal forms of any type of ownership.

In particular, this aspect is reflected in the preamble of GOST R 54869-2011 "Project Management. Project Management Requirements".

In 2014, the Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 26R-AU "On Approval of Methodological Recommendations on Implementation of Since 2014, the project approach has been developing in the public administration of some leading regions. The development of project competences in the regions has started through training programmes for regional and municipal authorities; the importance of undergoing voluntary certification within different project roles (project specialist, project manager, project manager, etc.) has increased. Competitions have been organised to evaluate the development of project management in the public administration of regions, municipalities, organisations and structures with public participation. In particular, the competition Project Olympus implemented with the support of the Analytical Centre under the Government of the Russian Federation.

It should be noted that the first expert and advisory association implementing training in the basics of project activities for any individuals and legal entities, voluntary certification – SOVNET – was established in Russia in 1990. Project Management in Executive Authorities" was adopted.

In 2015 in the Main directions of the Russian Government the item on the introduction of project management methods in the activities of the authorities was included. In the same year at the meetings of the Government a proposal was made to create a mechanism to support significant projects with a new organizational element in public administration – the Project Office.

In 2016, the systematic implementation of project management in public administration began, according to the Government of the Russian Federation Decree



№ 1050 of October 15, 2016 "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation"<sup>64</sup>. New organizational structures were created:

- Strategic Development and Priority Projects Council Department;
- Department of Project Activities of the Government of the Russian Federation, which became the central Project Office of the Government;
- scientific-educational center of project management, "which is the center of competence of project management for the purpose of providing comprehensive methodological and expert support for the organization of project activities in the public sector"<sup>65</sup>.

In 2016 the President of the Russian Federation outlined 11 priority areas for the implementation of projects with the same name, but the concept of "priority project" was eliminated in 2018.

The Ministry of Labor of the Russian Federation together with the Project Management Competence Center developed the Methodological Recommendations to assess the qualifications that confirm that civil servants who are participants in project activities have the necessary level of competence to carry out project activities.

The system of project roles in public administration within the framework of the project competencies assessment methodology is fixed: senior project official; project manager; head of the project working authority; project administrator; project office manager; project office employee; project participant<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Tsurkan M.V. Achievement of educational development priorities within the project approach / M.V. Tsurkan // Foresight "Russia": new industrial society. The future: collection of reports of the St. Petersburg International Economic Congress (SPEC-2018), St. Petersburg, 01-30 April 2018. – St. Petersburg: S.Y. Witte Institute for New Industrial Development, 2019. – Pp. 610-617.

<sup>65</sup> Project Approach in Public Administration. – URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (date of access: 25.05.2021).

<sup>66</sup> Methodical Recommendations on the Organization and Conducting of Qualification Assessment of Public Civil Servants in the Field of Project Activities // Ministry of Labor of Russia. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (date of reference: 25.05.2021).

In 2018, the President of the Russian Federation outlined clear priorities and performance indicators through 2024, which in 2020 are shaped by a longer-term perspective to 2030.

The idea of implementing priority projects has been replaced by the concept of implementing national projects, which have been developed and now form the basis for the activities of public authorities at all levels<sup>67</sup>.

The new Decree of the Government of the Russian Federation of 2018 No. 1288 repealed eponymous Decree No. 1050. The formation of the basic terminological apparatus in the sphere of project management of public administration at all levels was completed. "The Decree establishes the procedure and functional structure for organizing project activities, defines unified approaches to project activities in the Russian Government, project management authorities, the sequence of actions, functions, powers and responsibilities of participants in project activities during the initiation, preparation, implementation, monitoring and completion of projects"<sup>68</sup>.

In many subjects of the Russian Federation, in particular in the Tver region since 2018, an organizational structure of project management similar to the federal level is gradually being formed.

In 2019, the first experience of implementing national, federal and regional projects to achieve the priorities outlined in the Presidential Decree of 2018 was obtained. Approved "Methodological Guidelines for the Application of Types of Results and Standardized Benchmarks of Federal Projects." A system for managing project results is being formed in the public sector. According to the guidelines, "each

---

<sup>67</sup> State Policy for the Development of a Circular Economy at the Territory of the Russian Federation / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, M.N. Tatarinova, O.V. Elchaninova // Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. – Cham: Springer, 2022. – Pp. 1009–1012.

<sup>68</sup> Project Management in the System of Public Administration // Center for Project Management. – URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (date of reference: 30.05.2021).

result of a federal project must be assigned to one of the 15 types of results defined by the document<sup>69</sup>.

I.K. Sokolov, S.V. Bozhenko, analyzing the experience of project management in executive authorities of different countries, distinguished Western and Asian models of implementation of the project approach in public administration.

The Western model is result-oriented, short- and medium-term projects, involvement of budgetary sources and business community funds, continuous improvement of project competencies of team members.

The Asian model is focused on the process of project implementation within the concept of "careful management", long-term planning, making management decisions on the basis of authority, wisdom and experience of project team members.

Russian practice predominantly uses the Western model of implementing the project approach in the system of public administration, which only in some regions, in particular in the Belgorod and Tyumen regions, Stavropol Krai, has indirect signs of integrating elements of the Asian model. At the same time, the implementation of single projects in the concept of "lean production" rather speaks not about the evolution of the project management model in Russia, but about the emergence of single management practices.

The fundamental difference between the concepts of "management model" and "management practice" lies in the system-forming essence of the first definition<sup>70</sup>.

The analysis performed allows us to form a matrix reflecting the main points in the development of the project approach in public administration in Russia (Fig. 1.1).

Note that the use of retrospective analysis and the formation of the matrix does not take into account the directions of development of project management in the foreign economic activity of public authorities of the Russian Federation, in particular the implementation of project activities within the EAEU.

---

<sup>69</sup> Project Management in the System of Public Administration // Center for Project Management. – URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (date of reference: 30.05.2021).

<sup>70</sup> Gilles, Garel. A history of project management models: From pre-models to the standard models / Garel Gilles // International Journal of Project Management. Volume 31. – Issue 5. – July 2013. – Pp. 663–669.

		Man- aging project planning	Project team mana- gement	Project risk mana- gement	Project mana- gement	Management of intersectoral cooperation projects	Project mana- gement with the concept of the Asian model
Pre-revolu- tionary period	1860– 1917	▲	○	△			
	1920- s	▲ □	○				
Period Soviet Union	1930- s	▲					
	1950– 1960	▲	○				
	1960– 1970		◆ ▲				
	1970– 1980	◇	◆ ▲		▼ ◇		
	1980– 1990	▲ □ ◇	◇ ▲		◇		
Post-Soviet period	Until 2005	▲ □ ◇	◆ ○ ◇ ▲		▼ ◇		
	2005 – 2010	▲ □ ◇	◆ ◇ ● ▲	△ ▲	◇	◇ ● ○ ◆ ▲	
	2014– 2016	▲ ◇	○ □ ◇ ● ▲	△ ▲	◇	◇ ● ○ ◆ ▲	
	2016– 2018	▲ □ ◇	◆ ○ □ ◇ ● ▲	△ ◇	◇	◇ ● ○ ▲	○
	from 2018	▲ □ ◇	◆ ○ □ ◇ ● ▲	△ ◇ ▲	▼ ◇	◇ ● ○ ▲	○
△	Development and/or implementation of statistical and expert assessment methods that can be applied in project risk management			◆	Implementation of organizational structures for the realization of project management		
▲	Development and/or implementation of planning methods			▼	Implementation of project change management elements		
□	Development and/or implementation of methods of strategic goal-setting, reflecting the main results of the project			◇	Introduction of elements of information support for project activities		
○	Development of project competencies in public administration structures			●	New Project Roles		
■	Assessment of project competencies						

Fig. 1.1 – Matrix of Main Trends in Development of the Project Approach in public administration in Russia

Source: compiled by the author

Thus, the following trends in the development of project management in public administration have emerged in foreign countries and domestic practice:

1. Duality of implementation of project management with participation of structures of public administration in relation to the environment and the team involved in the implementation of management functions, which implies the separation of two separate directions: transnational project management and project management implemented in the territory of a particular state.

2. Duality of implementation of project management with the participation of structures of public administration in many countries – best practices: project management as a method of implementation of powers and functions of authorities; participation of structures of public administration in projects of intersectoral cooperation (public-private partnership, initiative design).

3. The use of project management in public administration to implement the functions and powers of the authorities in the program-targeted approach.

4. Development of organizational structures of project management in the authorities, mainly through the creation of project offices.

5. Formation of systems for evaluating the project competencies of employees of the authorities.

6. Introduction of special methods for evaluating projects with the participation of structures of public administration, aimed at achieving social effects.

7. The development of the Western and Asian model in international practice is parallel, the domestic experience corresponds to the Western model, only in some regions single projects are implemented in public administration in the concept of "lean manufacturing", which can be identified as the emergence of single management practices.

## **1.2. Integration of the project approach into the system of strategic planning of public administration**

The conceptual space of the category "public administration system" at the present stage is not finalized, primarily due to the lack of a unified approach in the scientific community to the definition of concepts of "public administration", despite the fact that the basic principles are normatively enshrined<sup>71</sup>, issues of organization and functioning<sup>72</sup> of elements of the system of public authority, which should be understood as "federal bodies of state power, authorities of state power of the subjects of the Russian Federation, other state authorities, local self-government authorities collectively, carrying out within the constitutionally established limits on the basis of the principles of coordinated functioning and established on the basis of the Constitution of the Russian Federation and in accordance with the legislation of organizational, legal, functional and financial-budgetary interaction, including on the transfer of powers between levels of public authority, their activities in order to respect and protect the rights of and the freedoms of man and citizen, creating conditions for the socio-economic development of states"<sup>73</sup>.

Development of approaches to the interpretation of the content of the concepts of "public administration", "system of public administration" was realized simultaneously in social political sciences and in economic research in the field of state and municipal management. In the first direction, governance is considered in the context of the

---

<sup>71</sup> Federal Law of 21.12.2021 № 414-FZ "On the general principles of the organization of public authority in the subjects of the Russian Federation" // ConsultantPlus. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (access date: 18.07.2022).

<sup>72</sup> The Law of the Russian Federation on amendment to the Constitution of the Russian Federation of 14.03.2020 № 1-FKZ "On improvement of regulation of some issues of organization and functioning of public authorities" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (access date: 18.07.2022).

<sup>73</sup> Federal Law of 08.12.2020 № 394-FZ "On the State Council of the Russian Federation" // ConsultantPlus. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370105/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370105/) (access date: 14.06.2022).

implementation of the political agenda, in the second – as a system that allows the implementation of socio-economic transformation.

The most complete definition of the concept of "public administration", covering many interpretations, confirming this conclusion, is given in the works of O.V. Glushakova and J.A. Vaisberg. The authors define public administration "as a set of functions of public and legal entities, implemented on the basis of the principles of transparency, legitimacy, democracy, strategic partnership of government, population and business, ensuring sustainable feedback through the use of modern information and communication and traditional forms of interaction with society and involvement in the management of a set of processes (social, economic, environmental) of all stakeholders, (citizens, the business community, independent representatives of the expert and auditing community) in the form of institutionalized relations at the state, regional, municipal and corporate levels in order to ensure sustainable socio-economic development of territories and improve the quality of life of citizens"<sup>74</sup>.

According to Article 124 of the Civil Code of the Russian Federation, public-law entities include the following components: "The Russian Federation, the subjects of the Russian Federation: republics, territories, regions, cities of federal significance, autonomous region, autonomous districts, as well as urban and rural settlements and other municipalities..."<sup>75</sup>.

Thus, the management elements of public-legal formations may include: state and municipal authorities. The essence of the functioning of these structures, given in the definition of O.V. Glushakova and J.A. Vaisberg, their interaction in the context of subject-object relations, reflected in the information-cybernetic theory.

---

<sup>74</sup> Glushakova O.V. On the essence, content and correlation of the concepts of "public administration", "social management", "public administration" / O.V. Glushakova, J.A. Weiberg // Siberian Finance School. – 2013. – № 6 (101). – Pp. 3-9.

<sup>75</sup> Civil Code of the Russian Federation. Part I. Adopted by the State Duma on October 21, 1994 // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (date of reference: 22.04.2022).

Subject-object relations in public administration should be understood as the relationship of subjects – elements of management of public-law organizations that exert influence, and objects – the elements that are in the focus of the impact of subjects. The above relations should be based on key principles, such as: "independent exercise by public authorities of their powers; guarantees of financial support for the execution of powers, which are vested in public authorities as a result of the division of powers; to ensure publicity in the activities of public authorities, including by providing access to information about the activities of public authorities; state control (supervision), parliamentary control and public control over the activities of public authorities and their officials"<sup>76</sup>.

"The subjects of public administration are endowed with public authority, and this is their fundamental difference from the subjects of other systems of authority administration, which are endowed only with specific rights and duties"<sup>77</sup>.

I.V. Ponkin refers to the subjects of public administration as public authorities with such powers as legislative, executive-administrative, judicial and supervisory<sup>78</sup>.

The author gives the following definition of a public administration authority: "it is a authority that implements public administration in society and in the state, endowed for this purpose in the legally established order of the appropriate public-power status"<sup>79</sup>. The author's position does not contradict the position outlined in this study, but it should be supplemented by clarification of the substantive characterization of subjects by municipal authorities.

---

<sup>76</sup> Federal Law of 21.12.2021 № 414-FZ "On the general principles of the organization of public authority in the subjects of the Russian Federation" // ConsultantPlus. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (access date: 18.08.2022).

<sup>77</sup> Voronina L.I., Zaitseva E.V., Kostina S.N. Technologies of public administration: textbook. – Yekaterinburg: Publisher of Ural. Univ. – P. 33.

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Ponkin I.V. Theory of Public Administration: Textbook for Master's Degree and Master of Public Administration Programs / I.V. Ponkin. – M.: Buki Vedi, 2017. – P. 50.



In the context of this discourse, it is reasonable to agree with the definition proposed by J.J. Kail and R.M. Ramzin, where the objectivity of the system is clearly traced, noting the need to clarify the concept within the component of "forms of interaction". According to the approach of the authors, "the system of public administration in terms of national economy is an association of various forms of socio-political and economic interaction between official management structures, representatives of private business and civil non-profit associations"<sup>80</sup>.

Various forms of influence can be considered as components of the concept of "management system": tools, methods, technologies, mechanisms, etc. In addition, any system has purposefulness, principles, and understanding of the essence of its objects can be expanded based on the fact that "the control object is an object to achieve the desired results of functioning, for which specially organized influences are necessary and acceptable. Management objects can be both individual objects, isolated by certain characteristics, and sets of objects – complexes"<sup>81</sup>.

The targeting of the public administration system is determined by the necessity of achieving socio-economic development indicators within the framework of the current system of strategic planning, a set of the main elements of which at the present stage is presented in Fig. 1.2.

Strategic planning in the Russian Federation is now considered "as a tool for the formation of long-term priorities of state activity, implementation of global and large-scale tasks, ensuring the consistency of plans of central and regional authorities, local

---

<sup>80</sup> Kail, Y.Y., R.M. Lamzin An entity, structure and distinctive features of the system of public administration // State and Municipal Management. Scientific Notes. – 2016. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-otlichitelnye-osobennosti-sistemy-publichnogo-upravleniya> (date of reference: 23.05.2022).

<sup>81</sup> Management Theory. Terminology / ed. by B.G. Volik ("Collections of Recommended Terms" Series. Vol. 107). – Moscow: Nauka, 1988. – P. 7.

authorities, linking decisions made in the process of state strategic management with budget constraints for the medium and long term"<sup>82</sup>.

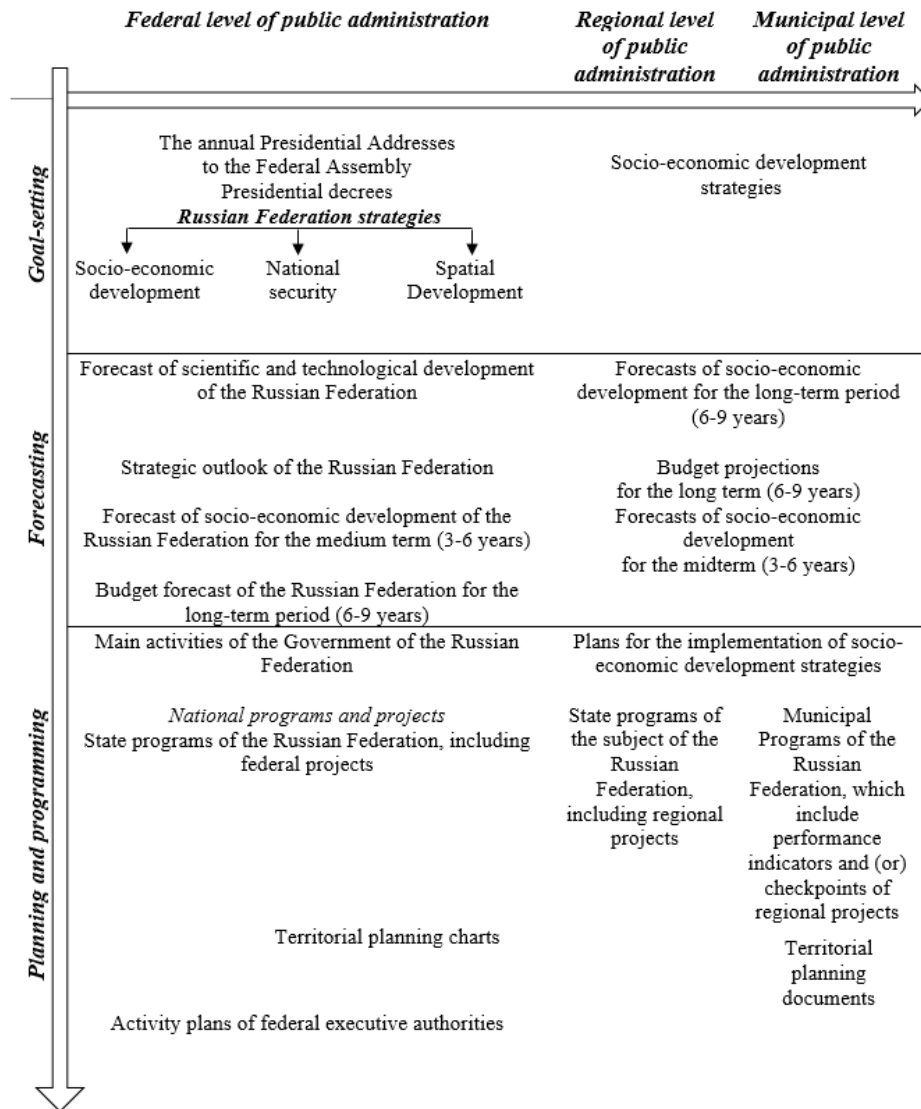


Fig. 1.2 – Elements of the Strategic Planning System in the Russian Federation<sup>83</sup>

Source: compiled by author on the basis of the provisions of 172-F

<sup>82</sup> Lenchuk E.B. Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects / E.B. Lenchuk, F.G. Voytolovsky, D.B. Kuvulin // Problems of Forecasting. – № 6. – 2020. – Pp. 46-55.

<sup>83</sup> Tsurkan, M. V. The role of project activities of public administration entities in achieving the strategic goals of sustainable development / M. A. Lyubarskaya, M. V. Tsurkan // The current state of economic systems: management, development, security: Collection of scientific papers of the III International Scientific and practical conference, Tver, December 20, 2022. – Tver: Tver State Technical University, 2023. – P. 81-86.

Herewith, "according to the majority of researchers, the relationship between public administration and its external environment is the main characteristic of public administration strategies"<sup>84</sup>. V. Vertakova considers strategy as an institutional process, which deals with the relationship between public administration bodies and their external environment<sup>85</sup>.

This approach is supported in the works of V.A. Plotnikov, who notes that "strategic planning involves the interpretation of the external environment and the development of consistent patterns in the flow of management decisions"<sup>86</sup>.

It should be noted that the external environment in this context refers not so much to the geopolitical context, as to the subject-object relations, where objects are considered as elements of the external environment in relation to the subjects of public administration.

As was mentioned in the introduction of the thesis research, the scientific monographs of E.M. Anokhina, V.M. Zhigalov, V.P. Kaisarova, Y.V. Kuznetsova, Y.A. Malenkov, E.V. Melyakova, D.G. Mikheeva<sup>87</sup> and other publications of authors<sup>88</sup> form new vectors of strategic management system transformation, which scientists group into 7 blocks according to the most important directions of public system change.

---

<sup>84</sup> Lebedev V.M. Application of the main provisions of strategic management to public management / V.M. Lebedev // Proceedings of Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2015. – № 2 (15). – Pp. 195-199.

<sup>85</sup> Vertakova Y.V., Borisova M.S., Borisov A.M. Assessment of Public Administration Efficiency in Russia at the Regional Level: the Problem of Selecting Development Indicators. // Bulletin of Southwestern State University. – 2014. – № 4. – Pp. 27-38.

<sup>86</sup> Plotnikov V.A., Fedotova G.V. Indicators of Strategic Regional Planning. Financial analytics: problems and solutions. – 2014. – № 17. – Pp. 21-33.

<sup>87</sup> Strategic sustainability of enterprises in the regions of Russia: evaluation and management: monograph / edited by Yu.V. Kuznetsov. – Moscow: Prospect Publishing House, 2020. – P. 343-348.

<sup>88</sup> Refer, for instance, to Kuznetsov Y.V., Malenkov Y.A., Anokhina E.M. et al. Formation of Strategic Management System in St. Petersburg: Content and Implementation Mechanism // Strategic Planning in Regions and Cities of Russia: Building a System. Reports of participants of the XII All-Russian Forum of Strategic Planning Leaders. Saint Petersburg, 22-23 October 2013. – Saint Petersburg: IC SER Leontief Centre, 2014.

Comparison of the elements of the blocks of the authors' concept with the tasks solved in the study and its structure are presented in Table 1.1.

Table 1.1 – Conceptual and methodological guidelines for the development of the topic of the thesis research in the context of the transformation of strategic management in the system of public administration

<b>Goals and objectives of strategic management transformation in the system of public administration<sup>89</sup></b>	<b>A sampling of strategic management transformation processes in the system of public administration<sup>90</sup></b>	<b>The problem solved in this dissertation research</b>	<b>Presentation in the structure of the thesis research, reflecting the logic of the stages of development of the topic</b>
1	2	3	4
Block 1 "Formation of new processes of state strategic management"	- Implementation management (identification of the subjects of the process, organization, implementation of planned activities, interaction between the subjects); - Strategic control (identification of strategic control areas, subjects and objects of control, frequency, indicators, methods, development of standards, etc.)	Develop a concept for the implementation of the project approach in public administration, reflecting the essence of the direction of "inter-sectoral interaction", based on a retrospective analysis of the development of project activities in the authorities and the methodological framework of the study	Chapter 1: Conceptual framework for the implementation of the project approach of inter-sectoral interaction in the system of public administration 1.1 Development Trends of the Project Approach in the System of Public Administration 1.2 Integration of the project approach into the system of strategic planning of public administration 1.3 Technology of the project approach in inter-sectoral interaction with the participation of subjects of public administration

<sup>89</sup> Strategic sustainability of enterprises in the regions of Russia: evaluation and management: monograph / edited by Yu.V. Kuznetsov. – Moscow: Prospect Publishing House, 2020. – P. 343

<sup>90</sup> Ibid Pp. 344–348.

*Continuation of Table 1.1*

1	2	3	4
Block 2 "Improvement of organizational structures of state strategic management"	- Formation of more flexible organizational structures, for example, with elements of project and matrix type, based on the program approach, elimination of duplicate and redundant functions; - Allocation of subdivisions integrated into the overall system of state strategic management	Suggest a classification of functional structures for the implementation of the project approach in the system of public administration	Chapter 2. Development of project competences in the system of public administration for realization of inter-sectoral interaction 2.1 Functional structures of project approach implementation in the system of public administration 2.2 Maturity Assessment of the
Block 3 "Formation of new methods and tools of state strategic management system".	- The usage of modern methods of assessing the effectiveness of public authorities in the practice of state strategic management	Identify the elements, processes and criteria for the implementation of project activities in public authorities that can be used by subjects of public administration at any level to develop and assess the maturity of governance	Project Activities Process Model in Public Administration System 2.3 Model of project competencies in public administration system, necessary for implementation of inter-sectoral cooperation
Block 4 "Improvement of training in the implementation of strategic management processes in state structures".	- Motivation for development and career growth, increasing the level of education for further career development; - Encouragement of achieving high performance indicators of services and subdivisions	Suggest a methodological approach to grouping and defining a set of project competencies for the elements of public administration entities, allowing to identify the knowledge and skills necessary to improve the maturity of project activities in the authorities	
Block 5 "Improvement of the institutional framework of state strategic management"	- Improvement of legislation in the field of state strategic management, including implementation;	Determine the content characteristics of the institutional conditions that must be provided by the subjects of public administration	Chapter 3. Methodology of realization of inter-sectoral interaction within the framework

*Continuation of Table 1.1*

1	2	3	4
	<p>- Forming a comprehensive system of methodological recommendations</p>	<p>for the development of cross-sectoral interaction in public-private partnerships; Develop a comprehensive methodological toolkit to improve the implementation of cross-sectoral interaction management processes in the framework of projects with the participation of authorities</p>	<p>of public-private partnership projects  3.1 Evolution of the public-private partnership concept in the system of public administration  3.2 Models of inter-sectoral cooperation of participants in public-private partnership projects  3.3 Analysis of the development of inter-sector interaction within the framework of public-private partnership projects  Chapter 5.  Improvement of the process model of implementation of the project approach of inter-sectoral interaction in the system of public administration  5.1 Model of standard of inter-sectoral cooperation project approach realization in the system of public administration  5.2 Invariant processes of project approach implementation of intersectoral cooperation in the system of public administration</p>

*Continuation of Table 1.1*

1	2	3	4
<p>Block 6 "Involvement of the Population and Businesses in the Development and Implementation of Strategies"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvement of mechanisms of interaction between state and non-state organizations;</li> <li>- Involvement of the population in public control over the activities of state structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establish a methodological apparatus and develop models of cross-sectoral interaction for participants of public-private partnership projects;</li> <li>- differentiate the categories of initiative design within the practice of participatory public administration;</li> <li>- propose a methodological approach and develop a methodology for evaluating initiative projects of different typologies, taking into account the performance indicators of national priorities of public policy</li> </ul>	<p>Chapter 4. Cross-sector initiative projects in the public system</p> <p>4.1 Content characteristics of the category "initiative project" in the system of public administration</p> <p>4.2 Lifecycle of initiative cross-sectoral interaction projects</p> <p>4.3. Methodology for evaluating the effectiveness of initiative projects by public administration entities</p>
<p>Block 7 "Improvement of strategic management information systems based on modern digital technologies"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensuring openness, transparency of the strategic management system, access to information, and the opportunity for public discussion of plans and programs and their results;</li> <li>- Collecting, analysing and processing data from various sources to improve the quality of management decision-making, incorporating digital economy tools into strategic management</li> </ul>	<p>Develop a model of the standard for the implementation of the project approach of inter-sectoral interaction in the system of public administration on the basis of the author's concept and the proposed system of principles of its development</p>	<p>Chapter 5. Improvement of the process model for the implementation of the project approach of inter-sectoral interaction in the public administration system</p> <p>5.1. The model of the standard for the implementation of the project approach of intersectoral interaction in the public administration system</p>

*End of Table 1.1*

1	2	3	4
			5.2. Invariant processes of implementation of the project approach of intersectoral interaction in the public administration system

*Source:* compiled by the author

Thus, the application of any methods, tools, technologies, mechanisms in the public direction should be focused on achieving the goals of strategic planning, and the first three of the elements mentioned should ensure the integration of possible mechanisms.

In the scientific works of T.V. Starikova it is stated that "ensuring sustainable social development of the state is impossible without the choice and use of effective tools"<sup>91</sup>. The importance of mechanisms for achieving the general goals of strategies of socio-economic development of municipalities is emphasized in the scientific works of I.V. Ryzhov, R.O. Kuzmich<sup>92</sup>.

The project approach involves managing project subject areas, which may also be known as "subject process groups" or "project functional areas"<sup>93</sup>, which "can be

---

<sup>91</sup> Starikova T.V. Strategic planning as a tool for sustainable social development of regions / T.V. Starikova // Social and labor sphere in Russia and China: problems and solutions: proceedings of the International scientific-practical conference, Vladimir, December 06, 2017. – Vladimir: Vladimir branch of the federal state budgetary educational institution of higher education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", 2017. – Pp. 30-34.

<sup>92</sup> Ryzhov, I.V. Actual issues of formation of the strategy of socio-economic development of municipalities / I.V. Ryzhov, R.O. Kuzmich // Economics and Entrepreneurship. – 2020. – № 9 (122). – Pp. 379-383.

<sup>93</sup> Basnukaev, I.S. Management of the subject area of the project / I.S. Basnukaev // Bulletin of the Chechen State University. – 2021. – № 2 (42). – Pp. 28-36.



defined as a derivative of the work to be done or a characteristic of the results of the project"<sup>94</sup> including those aimed at improving the efficiency of the financial system<sup>95</sup>.

Management of each of these elements, according to the study of I.S. Basnukaev, implies: planning of the subject area, organization and control of the subject area, analysis of the state and regulation of the subject area, management of the subject area<sup>96</sup>.

The composition of the subject areas of the project is determined differently by different authors and current state standards. However, the implementation of any project implies the management of the project content and resources.

A specific subject area should be considered the "project integration management" element<sup>97</sup>.

Within the framework of the project approach, the definition of "integration" is most often used in the following contexts: defining the interrelationships of tasks in the project<sup>98</sup>; implementation of the project approach in any system, for example, the system of strategic management of socio-economic development of a territory<sup>99</sup> or a higher education system<sup>100</sup>; integration of project management methodologies at the

---

<sup>94</sup> Mokhnachev, S.A. The subject area of the project as an object of management / S.A. Mokhnachev // Fotinsky readings. – 2016. – № 2 (6). – Pp. 235-238.

<sup>95</sup> Tsurkan, M.V. Current status and perspective for the modernization of Russian economy in the developing conditions / A.A. Artemiev, M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan, O.A. Naumova [et al.] // International Journal of Economic Perspectives. – 2016. – Vol. 10. – No. 3. – Pp. 194-205.

<sup>96</sup> Basnukaev, I.S. Management of the subject area of the project / I.S. Basnukaev // Bulletin of the Chechen State University. – 2021. – № 2 (42). – Pp. 28-36.

<sup>97</sup> Tsurkan, M.V. Universal maturity model of project management: project integration management / M.V. Tsurkan, V.S. Nikolaenko // Management today. – 2019. – No. 2. – Pp. 150-157.

<sup>98</sup> Prosnitsky, A. Microsoft Project 2016. Methodology and practice / A. Prosnitsky. – M.: OCH DPO UKTS "Project practice", 2016. – P. 77.

<sup>99</sup> Tsurkan, M.V. Logical commentary on the training course "Project management in the format of intersectoral partnership": textbook. manual / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2018. – Pp. 25-28.

<sup>100</sup> Bely, E.M. Integration of the project management mechanism into the university management system / E.M. Bely, M.P. Bespalova, I.B. Romanova // International Scientific Journal. – 2011. – No. 2. – Pp. 135-137.

corporate level (PMBok, CMMI framework, RUP, PRINCE2, Agile, etc.)<sup>101</sup>; application of integrated contracts in the implementation of projects<sup>102</sup>; interrelation of the goals of the system (organization) and subsystem (project)<sup>103</sup>; designation of the subject area of management processes<sup>104</sup> or a group of project management operations<sup>105</sup>.

The national standard GOST R ISO 21500-2014, operating in conjunction with the relatively basic standard for project management from the International Organization for Standardization ISO 21502:2020 "Project Management Handbook", that is an adaptive form of the corresponding international standard and is applicable to structures of any form of ownership, integration is defined as "the subject group of integration management processes, which includes the processes necessary to identify, define, combine, combine, coordinate, control, and complete the various processes and activities associated with a project"<sup>106</sup>. These management group processes include: initiation, planning, execution, control and completion of the project.

According to the PMBoK, the term Project Integration Management refers to the integration, consolidation, articulation, and various integrative activities aimed at successfully managing stakeholder expectations and meeting specific requirements.

---

<sup>101</sup> Nikulina, I.E. Formation and development of concepts of project management and risk management / I.E. Nikulina, V.S. Nikolaenko // Public administration. Electronic bulletin. – Issue No. 68. – June 2018 – URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk\\_\\_68.\\_ijun\\_2018\\_g./problemi\\_upravljenja\\_teorija\\_i\\_praktika/nikulina\\_nikolaenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk__68._ijun_2018_g./problemi_upravljenja_teorija_i_praktika/nikulina_nikolaenko.pdf) (accessed: 06.08.2022).

<sup>102</sup> Contract models, organization of motivation and stimulation in projects / Under the general editorship of A.V. Tsvetkov. – M., 2014. – P. 40.

<sup>103</sup> Tsvetkov, A.V. Project management: professional reference book. / V. Tsvetkov, V.D. Schapiro, et.al.]; in order. A.V. Tsvetkova, V.D. Shapiro. – M. Omega-L, 2010. – P. 38.

<sup>104</sup> GOST R ISO 21500-2014 Project Management Manual. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (accessed: 06.08.2022).

<sup>105</sup> Project office: Practical recommendations / KPU Research Institute, E.S. Juraev, N.L. Persod, D.A. Dyachenko. – 2017. – P. 32.

<sup>106</sup> GOST R ISO 21500-2014 Project Management Manual. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (date of application: 11.11.2021).

Implementation of the project approach in the system of public administration implies participation in project management and (or) implementation of project management<sup>107</sup>.

The main difference between these definitions is in the implementation environment. Project management, of course, implies the use of project management methodology, but only in the internal environment of the subject of the public administration system. That is, all the functions of project management remain its responsibility and are aimed at achieving the performance indicators, enshrined in the documents of the group "planning and programming" of the system of strategic planning of public administration.

Project management involves participation in projects that are partially managed by external environment entities, but are aimed at solving the goals and objectives of the subjects of the system of public administration within the strategic planning system goal-setting documents. Project management in the context under consideration is a partial management of projects of inter-sectoral interaction. I.e. their organization and (or) planning, and (or) management, and (or) coordination of labor, financial, material and technical resources throughout the project cycle, aimed at the effective achievement of the project objectives by applying modern methods, techniques and technologies to achieve the results defined in the project<sup>108</sup>. In this case, both areas of implementation of the project approach should be considered a technology of public administration.

---

<sup>107</sup> Lyubarskaya, M.A. Possibilities and limitations of the implementation of the project approach in the public administration system / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Bulletin of the Faculty of Management of SPSU. – 2018. – № 3-1. – Pp. 185-190.

<sup>108</sup> Mazur, I.I. Project management: a textbook / I.I. Mazur, V.D. Shapiro, N.G. Olderogge; under the general editorship of I.I. Mazur. – 2nd ed. – M.: Omega-L, 2004. – 664 P.

Applied aspects of the application of various public administration technologies are presented in the studies of a relatively small number of domestic authors, such as: A.V. Isaev, A.V. Merkulov<sup>109</sup>, R. Kakhiani<sup>110</sup>, Y.A. Drygina<sup>111</sup>, K.S. Tumanova<sup>112</sup>, R.M. Ataulina, V.I. Chermenskaya<sup>113</sup>, and etc.

However, the very concept of "public administration technology" is best studied in the works of L.I. Voronina, E.V. Zaitseva, S.N. Kostina, who give several definitions, among which within the framework of this study the following should be highlighted: "these are types of technologies, such as project management, public control, crowdsourcing, blockchain technology, neurotechnology, artificial intelligence technology, information and communication technology and others, used to achieve the goals of public administration"<sup>114</sup>.

The definition of "technology" itself, without referring to any science, implies "a set of actions to achieve a set goal"<sup>115</sup>.

L.I. Voronina, E.V. Zaitseva, S.N. Kostina distinguish the following elements of management technology: stages (or stages); procedures, actions, or activities; resource provision; indicators and criteria for assessing performance<sup>116</sup>.

---

<sup>109</sup> Isaev, A.V. Crowdsourcing technologies in public administration practice: features and prospects of use in state and municipal management / A.V. Isaev, A.V. Merkulov // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2019. – Vol. 14. – No. 6. – Pp. 91-108.

<sup>110</sup> Kakhiani, R. Technologies of management of professional mobility of public servants / R. Kakhiani // Scientific journal "Power and society" (History, Theory, Practice). – 2017. – № 1 (41). – Pp. 67-72.

<sup>111</sup> Drygina Y.A. The use of public management technologies in the implementation of state agrarian policy: PhD in economics in Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. – Rostov-on-Don, 2013. – 24 P.

<sup>112</sup> Tumanova K.S. Modern management technologies: digitalization of public policy / K.S. Tumanov // Russia in the global world. – 2021. – № 19 (42). – Pp. 94-102.

<sup>113</sup> Ataulina, R.M. Initiative budgeting – innovative technology of public management / R.M. Ataulina, V.I. Chermenskaya // Actual problems of modern management: collection of scientific papers of the interuniversity scientific and practical conference. – 2018. – Pp. 5-8.

<sup>114</sup> Voronina, L.I. Technologies of public administration: studies. manual / L.I. Voronina, E.V. Zaitseva, S.N. Kostina. – Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2019. – p. 165.

<sup>115</sup> Technology // Philosophical dictionary – URL: <http://vslovare.ru/slovo/filosofskiijslovar/tehnologija> (accessed: 04/20/2022).

<sup>116</sup> Voronina, L.I. Technologies of public administration: studies. manual / L.I. Voronina, E.V. Zaitseva, S.N. Kostina. – Yekaterinburg: Ural Publishing House. Univ, 2019. – P. 18.

"A control method is a method, a means, a technique by which control is carried out, control actions are implemented"<sup>117</sup>. According to the approach of G.G. Gadzhiev, A.G. Eskenderov, the organizational methods of public administration can include administrative and administrative methods, which include the entire spectrum of legal impact, from coercion to the establishment of responsibility<sup>118</sup>.

Economic methods are based on material incentives. "Economic methods of management are based on the motives and interests of the objects of management, which excite their interest in the implementation of control actions on the part of state management entities"<sup>119</sup>.

For instance, in the field of public administration of social relations we can distinguish: "tax incentives for the subjects of the social sphere (reduction of tax rates, provision of tax benefits); crediting by the state of socially important organizations and institutions of the social sphere, the most vulnerable groups of the population when improving housing conditions; budget financing of targeted social programs; usage of price regulators, subsidy mechanisms, subsidies in order to protect consumers, to support entities whose activities are socially significant; social insurance and social security in terms of increasing labor activity and labor productivity"<sup>120</sup>.

The group of social methods "relies on social psychology and the resulting behavior of people, social groups, collectives, organizations in the course of their activities"<sup>121</sup>. An example of social methods can be moral (non-material) stimulation.

Tools of public administration are the basis for the implementation of methods and are always associated with the legal basis for the activities of the authorities.

---

<sup>117</sup> Gadzhiev, G.G. Methods and tools of state management of social relations / G.G. Gadzhiev, A.G. Iskenderov // Bulletin of the Dagestan Humanitarian Institute. – 2020. – No. 2. – Pp. 48-56.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid.

The concept of "mechanism", considered as a set of interrelated elements that put the system in motion, is interpreted in different ways in scientific publications in the context of public administration<sup>122</sup>.

I.V. Ponkin considers that the mechanism in the system of public administration is "a set of types of ways and actions (normative legal and other legal documentary (legal, program, administrative and administrative, conceptual and doctrinal); social; political; judicial, financial and economic; information"<sup>123</sup>.

N.V. Loseva, A.A. Polkovnikov, E.V. Loginova, A.P. Kalinin under the mechanism of implementation of public administration understand "a sequence of ordered connections arising between the subjects of public administration in the process of their joint impact on the object of management, aimed at achieving common coordinated objectives of the territory development"<sup>124</sup>.

Thus, the mechanism implemented to achieve the strategic objectives of public administration must meet at least the following characteristic – to be a link of subject-object relations within the legal framework.

Based on the analyzed studies, a methodological framework for the implementation of the project approach in the system of public administration, which can be expressed by the components presented in Table 1.2.

The concept of implementing the project approach in the system of public administration, taking into account the internal and external environment of its subjects, as well as the proposed methodological framework is presented in Fig. 1.3.

---

<sup>122</sup> Tsurkan, M.V. Methodological framework for the implementation of the project approach in the public administration system / M.V. Tsurkan // *Economics and entrepreneurship*. – 2022. – № 10 (147). – Pp. 1385-1389.

<sup>123</sup> Ponkin, I.V. Theory of public administration: textbook for Master's degree and Master of Public Administration programs / I.V. Ponkin. – M.: Buki Vedi, 2017. – Pp. 251-252.

<sup>124</sup> Loseva, N.V. Evaluation of the implementation of public administration in the regions of Russia based on mathematical modeling methods / N.V. Loseva, A.A. Polkovnikov, E.V. Loginova, A.P. Kalinin // *Regional Economics and Management: electronic scientific journal*. – 2017. – № 3 (51). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30627907\\_50609261.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30627907_50609261.pdf) (accessed: 17.07.2022).

Table 1.2 – Methodological framework for implementing the project approach in the system of public administration

<b>Methodological element</b>	<b>Description of the methodological element</b>
Element	A unit of the public administration system
Subject	Elements that have the power to make executive decisions to influence objects to achieve the goals of strategic planning of public administration. Authorities of various levels of government, municipal authorities
Object	Elements of influence (interaction) of the subjects of public administration to achieve the desired results of functioning, for which specially organized influences are necessary and admissible. Individual objects, identified by certain characteristics (the population of the territory, business structures, other subjects of public administration, civil society institutions), and sets of objects – complexes
System	The total of elements of public administration, united to implement the subject-object interaction, driven by some mechanism(s)
Technology	A set of actions to achieve the strategic objectives of public administration or their components (performance indicators, benchmarks), which includes: stages (stages, works); processes and subprocesses; procedures, actions or activities; resource support; indicators and criteria for performance assessment. The project approach
Method	A way, means, and technique by which management is carried out through the impact of organizational, economic, and social influence
Tool	Elements of public administration, which are the basis for the implementation of methods and are always related to the legal basis of government activities
Mechanism	The set of interrelated elements (methods, tools, technologies) that put the system in motion, united within a single basic legal framework (regulatory document) and embedded in the subject-object relations to achieve the goals of strategic planning of public administration

*Source:* compiled by the author

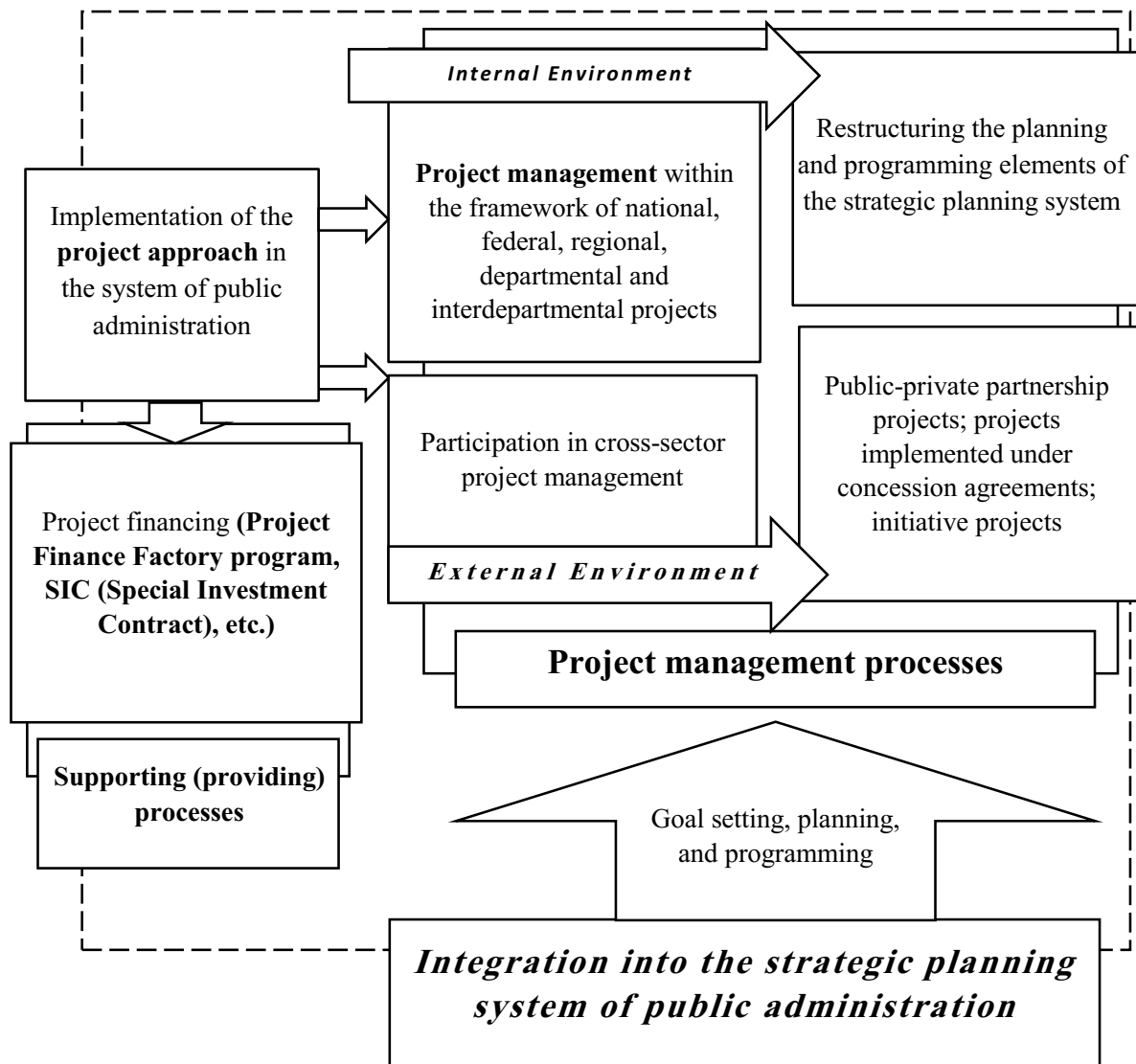


Fig. 1.3 – The concept of the project approach in the system of public administration, considering the internal and external environment of its subjects

*Source:* compiled by the author

It is important to note that we should separate the processes of project management, which are carried out by the subjects of public administration, and their participation in the processes supporting (providing).



According to GOST R ISO 21500-2014 "Guide to Project Management", project management processes are inherent only in the elements that determine how project activities are to be managed. Supporting (enabling) processes are those that are not unique to project management, but contribute to project management processes in terms of logistics, finance, accounting, and security<sup>125</sup>.

This study considers only projects, the implementation of which involves the participation of subjects of public administration in the processes of project management.

Thus, the integration of the project approach within the framework of public administration can be understood in two contexts:

1. Integrated "overprocess" – the subject area of management, which in the implementation of projects should provide an integrated, systematic approach and achievement of effective interaction of project management processes. The main purpose of managing this project integration is to create such a project management system, which will provide a consistent "connection" of project management processes, including to facilitate their coordination.

2. Integration of the project approach into the system of strategic planning of public administration, in which projects become tools to achieve performance indicators, reflected in the documents of system targeting for each level of public authority, and project activities, milestones and (or) performance indicators themselves, including those requiring budgetary funding for implementation or achievement, are reflected in planning and programming documents.

---

<sup>125</sup> GOST R ISO 21500-2014 Guidelines for project management. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (accessed 22.07.2022).

### **1.3 Project approach technology in cross-sector interaction with the participation of public administration entities**

Theoretical foundations of the implementation of the project approach technology in the framework of public administration of inter-sectoral interaction as a separate scientific phenomenon at the present stage are virtually unstudied. Numerous publications on public-private, municipal-private partnership projects are devoted to separate theoretical aspects of this form of the studied process from the perspective of attracting investment, but not the managerial component, scientific works on initiative projects from the perspective of project management are rare<sup>126</sup>.

"The sector division in society has become widespread in science, along with system-functional, institutional, network and other approaches. The principle of dividing society into first, second and third sectors is closely related to economic determinism, where the focus is on the category of property and the goals of institutional units"<sup>127</sup>.

According to the approach highlighted in the works of O.V. Kolokoltseva and V.I. Zeiko, "the first sector unites state and municipal organizations, that is, organizations whose property is in state or municipal ownership. The second sector is private commercial organizations that pursue profit as the main goal of their activity, their property is not in state and municipal ownership. The third sector is private non-profit organizations. The property of these organizations is not in state or municipal ownership"<sup>128</sup>.

---

<sup>126</sup> Tsurkan, M.V. Development of production infrastructure within the framework of intersectoral cooperation projects / M.V. Tsurkan // Foresight "Russia": the new industrial society. Reboot: Collection of reports of the St. Petersburg International Economic Congress (SPIC-2017). Vol. 3. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after S.Yu. Witte. – 2018. – Pp. 341-347.

<sup>127</sup> Kolokoltseva O.V., Zeiko V.I. Inter-sectoral collaboration in the regions: security problems / O.V. Kolokoltseva, V.I. Zeiko // Information Security of Regions. – 2011. – № 1. – Pp. 72-75.

<sup>128</sup> Kolokoltseva, O.V. Intersectoral interaction in regions: security problems / O.V. Kolokoltseva, V.I. Tseyko // Information security of regions. – 2011. – No. 1. – Pp. 72-75.

At the same time, this approach does not take into account the possibility of participation as a party of cross-sectoral projects of civil society institutions, the population of a certain territory – local communities, which can be identified as the third sector. The concepts of "territorial civil society" and "local community" in this context can be equated.

Modern civil society of a certain territory (region, municipality) should be understood, first of all, as the sphere of social interaction of the population of this territory in various areas of public life based on the principles of self-government, self-regulation, equality, as well as the established norms of community life, both with the state and among themselves<sup>129</sup>.

The local community is not only a territorial and economic union, but also a cultural and historical community capable of transforming the local economy as a subject of governance on the basis of shared values, improving social conditions of living in accordance with the interests of its citizens, changing the quality of life for the better<sup>130</sup>.

In general, cross-sectoral interaction is most commonly considered in the works of local scientists as an instrument of social partnership, within which the most significant problems of society can be solved. V.M. Yakimets, S.P. Peregudov, L.M. Konovalova, I.E. Gorodetsky, M. Liborakina, M. Flamer, A.E. Kuteynikov, V.I. Redyukhin, L.I. Larionova, G.S. Tsvetkova were among the first to study inter-sector interaction in this context<sup>131</sup>.

As regulating mechanism of relations social partnership was developed in the middle of XX century in a number of European countries, the most developed system at

---

<sup>129</sup> Regional civil society: dynamics of development: monograph / under the scientific direction of V.A. Ilyin. – Vologda: ISERT RAS, 2015. – P. 60.

<sup>130</sup> Ivanov, V.N. The local community – the subject of the implementation of the concept of sustainable development / V.N. Ivanov // Local self-government in Russia: collection of art. – M.: Axis-89, 2003. – P. 127.

<sup>131</sup> Larionova, N.I. Institutional economics: intersectoral interaction based on the principles of social partnership / N.I. Larionova, G.S. Tsvetkova // Regionology. – 2005. – No. 56. – Pp. 108-115.

the present stage was formed in Germany, Austria, Sweden<sup>132</sup>. Famous American scientists T. Becker, J. Minzer and T. Schultz studied social and economic aspects of formation of "human capital" within the framework of inter-sector interaction on the basis of social partnership<sup>133</sup>.

In the economic literature different interpretations of the concept of inter-sectoral partnership are more common than definitions of the concept of "inter-sectoral interaction". In domestic science the concept of "inter-sectoral partnership" was formed in the second half of the 1990s due to the need to separate it from the term "social partnership", which has been used for several years<sup>134</sup>.

As the most important condition for the successful modernization of the Russian economy inter-sectoral partnership is considered in the writings of I.B. Teslenko<sup>135</sup>.

Most often in the analyzed works appears the interpretation of the famous Russian researcher V.N. Yakimets, who understands the inter-sectoral partnership as "constructive, purposeful, beneficial interaction between the state, commercial and non-commercial sectors of society (or two sectors) in solving social problems, providing a synergistic effect from the addition of potentials and resources of each party of interaction"<sup>136</sup>.

---

<sup>132</sup> Vasyutin, Y.S. Social partnership: the role and place of civil society institutions in intersectoral interaction / Y.S. Vasyutin, N.N. Stebletsova // Socio-economic development of Russian regions: modern realities, trends, prospects (dedicated to the 70th anniversary of the College of the Western Branch of RANEPa): materials of the I International Scientific and Practical Conference. – Kaliningrad: Western Branch of RANEPa, 2016. – Pp. 88-91

<sup>133</sup> Social partnership as a form of implementation of the social policy of the state // Scientific notes of TSU. – 2014. – Vol. 5. – No. 1. – 104 p.

<sup>134</sup> Vakhtina, A.O. Intersectoral social partnership: foreign experience for Russia / A.O. Vakhtina // Problems of enterprise development: theory and practice: materials of the 13th International Scientific and Practical Conference. – Samara: Samara State University of Economics, 2014. – Pp. 271-276.

<sup>135</sup> Teslenko, I.B. Intersectoral partnership as the most important condition for the successful implementation of modernization of the Russian economy / I.B. Teslenko // Innovation. – 2009. – № 2 (124). – Pp. 60-62.

<sup>136</sup> Yakimets, V.N. Prospects and limitations of intersectoral social partnership / V.N. Yakimets // Social Partnership. Russian experience. Year 2000. – St. Petersburg, 2001. – P. 28-29.

Business representatives view cross-sector partnerships as "an alliance of several organizations from two or more sectors that agree to work together to implement a project aimed at sustainable development. The partners agree to divide risks and benefits equally, review results regularly, and renegotiate the terms of the partnership as needed"<sup>137</sup>.

In our opinion, cross-sectoral partnership should be understood as a type of cross-sectoral interaction, that is only the concepts of "cross-sectoral interaction based on partnership" and "cross-sectoral partnership" can be recognized as identical, and the concept of "cross-sectoral interaction" should be given a broader meaning.

Cross-sectoral interaction should be based on the principles of open, fair, free, bona fide mutually beneficial cooperation, but at the same time it does not imply economic, property and financial equality of participants.

The need to ensure mutually beneficial inter-sectoral partnership in the context of the formation of the institute of insurance in the Russian Federation is emphasized in the works of I.B. Teslenko, A.M. Gubernatorov<sup>138</sup>.

According to N.D. Nechaev, the fundamental principles of inter-sector interaction in both Russia and Germany are: subsidiarity, complicity, social responsibility, "self-help"<sup>139</sup>. In the above context:

– subsidiarity – the transition of state functions primarily to the level of public institutions, that is, the creation of state institutions for the provision of social services occurs only if there are no appropriate non-profit organizations;

---

<sup>137</sup> The social dimension in business: an international forum of business leaders under the auspices of the Prince of Wales. How corporate citizenship in Russia can be beneficial to business and society. – Moscow: Red Square, 2001. – Pp. 50

<sup>138</sup> Teslenko, I.B. Intersectoral partnership as an indicator of the formation and development of the insurance institute in Russia / I.B. Teslenko, A.M. Gubernatorov // Bulletin of the University. – 2015. – No. 1. – Pp. 246-251.

<sup>139</sup> Nechaev, N.D. Interaction of the state and non-governmental organizations in the political system of Germany in the 90s of the XX century / N.D. Nechaev // Non-governmental organizations in the formation and development of civil society: International experience: collection of scientific works. – Voronezh, 2002. – Pp. 86-132.

- complicity – solving problems through joint action by nonprofit organizations and the state;
- social responsibility – government agencies and non-profit organizations take into account the interests of society by holding themselves accountable for the impact of their activities on consumers;
- "self-help" – the initiation of self-organization of citizens to solve the problems of any of its social groups<sup>140</sup>.

To comply with the partnership framework of the studied interaction, at least the following conditions must be met: equal financial or property participation in the project; equal distribution of project risks; equal receipt of profit, if the partnership implies the possibility of its existence.

In the works of Russian and foreign scientists there are different approaches to the content characteristic of the forms of intersectoral interaction. At the same time at the present stage in the scientific literature there is no scientific justification of the use of the concept "form" and "type" in the studied context. The author proposed to define the typology of interaction on the basis of the conditions formulated above.

According to the approach of O.V. Kolokoltseva and V.I. Zeiko, there are two variants of "forms of support and cooperation of state and municipal bodies with third sector organizations:

- assisting the functioning and development of independent non-profit organizations, the implementation and improvement of their statutory activities;
- involvement of independent non-profit organizations in the development and implementation of state and municipal programs"<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> Gribovskaya, D.V. Mechanisms of interaction between NGOs and state authorities in Germany and the Russian Federation: Comparative analysis / D.V. Grizovskaya // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – No. 2. – Pp. 130-137.

<sup>141</sup> Kolokoltseva, O.V. Intersectoral interaction in regions: security problems / O.V. Kolokoltseva, V.I. Tseyko // Information security of regions. – 2011. – No. 1. – Pp. 72-75.

In the first form of interaction, the provision of state and municipal funds to the third sector can be direct (payment to the non-profit organization of the social order it fulfills) or indirect (provision of benefits)<sup>142</sup>.

Analysis of the domestic practice of cross-sectoral interaction showed a wide variety of implemented forms; in particular, in this case, forms based on public-private or municipal-private partnerships, initiative projects are not taken into account.

Regardless of the form examined mechanisms, according to I.B. Teslenko, should be aimed at achieving the following goals: improving the standard of living and quality of life of the population; ensuring high rates of sustainable economic growth; creating the potential for innovative development of the country (region), including the modernization of public administration (acceleration of administrative reform)<sup>143</sup>.

The mechanisms of intersectoral interaction can also include projects implemented under concession agreements<sup>144</sup>.

It is worth pointing out that public-private partnership (public-private partnership and municipal-private partnership) is an element of infrastructure development of territories in the framework of bilateral inter-sector interaction based on partnership, initiative projects – tripartite, where the role of the third sector is played by local communities. These forms do not have the basis of partnership, but involve the creation

---

<sup>142</sup> Commercial and non-commercial activities in the social sphere / ed. by I.M. Sheiman [et al.]. – M.: Nauka, 1995. – Pp. 51.

<sup>143</sup> Teslenko, I.B. The concept of the formation of an effective mechanism of interaction of economic entities / I.B. Teslenko // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. – Series: Economics. – 2009. – No. 3. – Pp. 5-11.

<sup>144</sup> Tsurkan, M. Increasing the Waste Management Efficiency in the Arctic Zone of Russia through the Projects of Eco-Industrial Parks' Development / M. Liubarskaia, M. Tsurkan, A. Artemiev // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Scientific Conference on Efficient Waste Treatment 2018, EWT 2018, St. Petersburg, December 13-14, 2018. – St. Petersburg: Institute of Physics Publishing, 2019. – 337(1). – P. 012024.

of new or reconstruction of existing infrastructure of a particular territory within the powers of the subject of public administration<sup>145</sup>.

The definition of "form" in the context of the implementation of projects of cross-sectoral interaction also implies directly the form of participation of subjects of public administration. Products of projects of inter-sectoral interaction can be elements of public utilities<sup>146</sup>, social infrastructure, transport infrastructure and energy infrastructure<sup>147</sup>. The process of implementing each specific project of cross-sectoral interaction is characterized by resource synergy, which implies the effective combination of financial, informational, human and other components<sup>148</sup>.

The research conducted back in 2009 showed that 40% of the respondents from 29 Russian cities believe that "in their territory inter-sectoral interaction contributes to a more effective use of resources. Another 40.2% of respondents are convinced that resource synergy is possible with inter-sectoral cooperation"<sup>149</sup>.

To clarify the essence of intersectoral interaction projects for this process the following definition can be used: intersectoral interaction projects are a set of interrelated activities aimed at the construction and/or reconstruction of the infrastructure object of the territory within the powers of the subject of public

---

<sup>145</sup> Tsurkan, M.V. Theoretical foundations of the implementation of infrastructure projects of intersectoral interaction / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya // *Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management.* – 2016. – No. 3. – Pp. 114-122.

<sup>146</sup> Tsurkan, M. Assessment of energy efficiency of initiative budgeting projects in the Yamalo-Nenets Autonomous district / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Moscow, May 22, 2020.– Moscow, 2020. – P. 012006.

<sup>147</sup> Tsurkan, M.V. Sustainability assessment for environmental construction projects, implemented in the Arctic zone of the Russian Federation / M.V. Tsurkan, A.A. Artemiev // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: International Scientific Conference «Construction and Architecture: Theory and Practice of Innovative Development» – Construction of Roads, Bridges, Tunnels and Airfields*, Kislovodsk, 01-05 October 2019. – Kislovodsk: Institute of Physics Publishing, 2019. – 698(7). – P. 077034.

<sup>148</sup> Information Systems for Project Management in the Public Sector / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, V.S. Chekalin [et al.] // *Lecture Notes in Networks and Systems.* – 2020. – Vol. 87. – Pp. 449–459.

<sup>149</sup> Koksharova A.A. Inter-sector social partnership as a factor in the sustainable development of municipal formation/ A.A. Koksharova // *Regionology.* – 2009. – № 2. – Pp. 228-235.

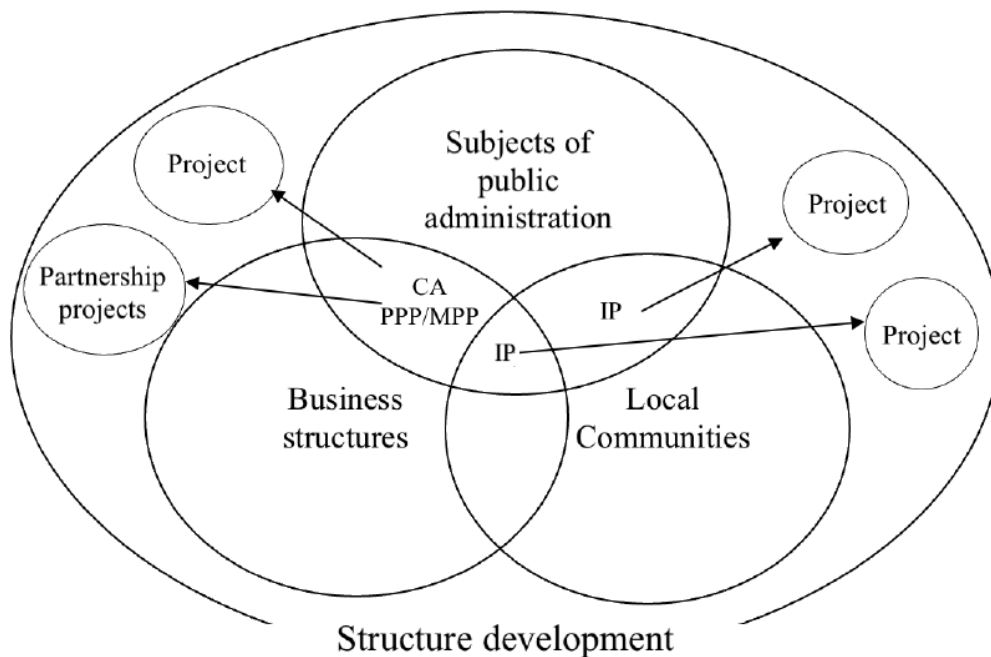


administration – participant in the process, for a limited period of time and other resources, implemented within a constructive purposeful, beneficial interaction between the public and (or) commercial and (or) non-profit sectors of society<sup>150</sup>.

The main conceptual aspects of the mechanisms of intersectoral interaction within the project approach can be presented in the form of a diagram (Fig. 1.4). The technology of the project approach used in the implementation of intersectoral interaction, like any other technology of public administration, implies the implementation of stages or stages; procedures, actions or activities; resource provision; availability of indicators and criteria for performance assessment. However, the construction of a single process map for all mechanisms is not possible due to the different subject-object composition of their participants, as well as all the given elements of the considered unit of the methodological framework of research.

---

<sup>150</sup> Tsurkan, M. Organizational and financial mechanisms for implementation of the projects in the field of increasing the energy efficiency of the regional economy / M. Tsurkan, G. Lapushinskaya, S. Andreeva, M. Lyubarskaya, V. Chekalin // Problems and Perspectives in Management. – 2017. – T. 15. – № 3. – Pp. 453–466.



PPP – public-private partnership  
 MPP – municipal-private partnership  
 CA – concession agreement  
 IP – initiative projects

Fig. 1.4 – Cross-sectoral interaction in the framework of project approach technology

Source: compiled by the author

Considering the scheme shown in Fig. 1.3, various bases for classifying intersectoral interaction projects were developed, such as: institutional mechanisms; the number and subject composition of sectors – project participants; project initiation subjects; project implementation sphere<sup>151</sup>; form of participation of public administration subjects; function of participation of public administration subjects (Fig. 1.5, Table 1.3).

<sup>151</sup> Tsurkan, M.V. Project management in the format of intersectoral partnership / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2017. – 208 p.

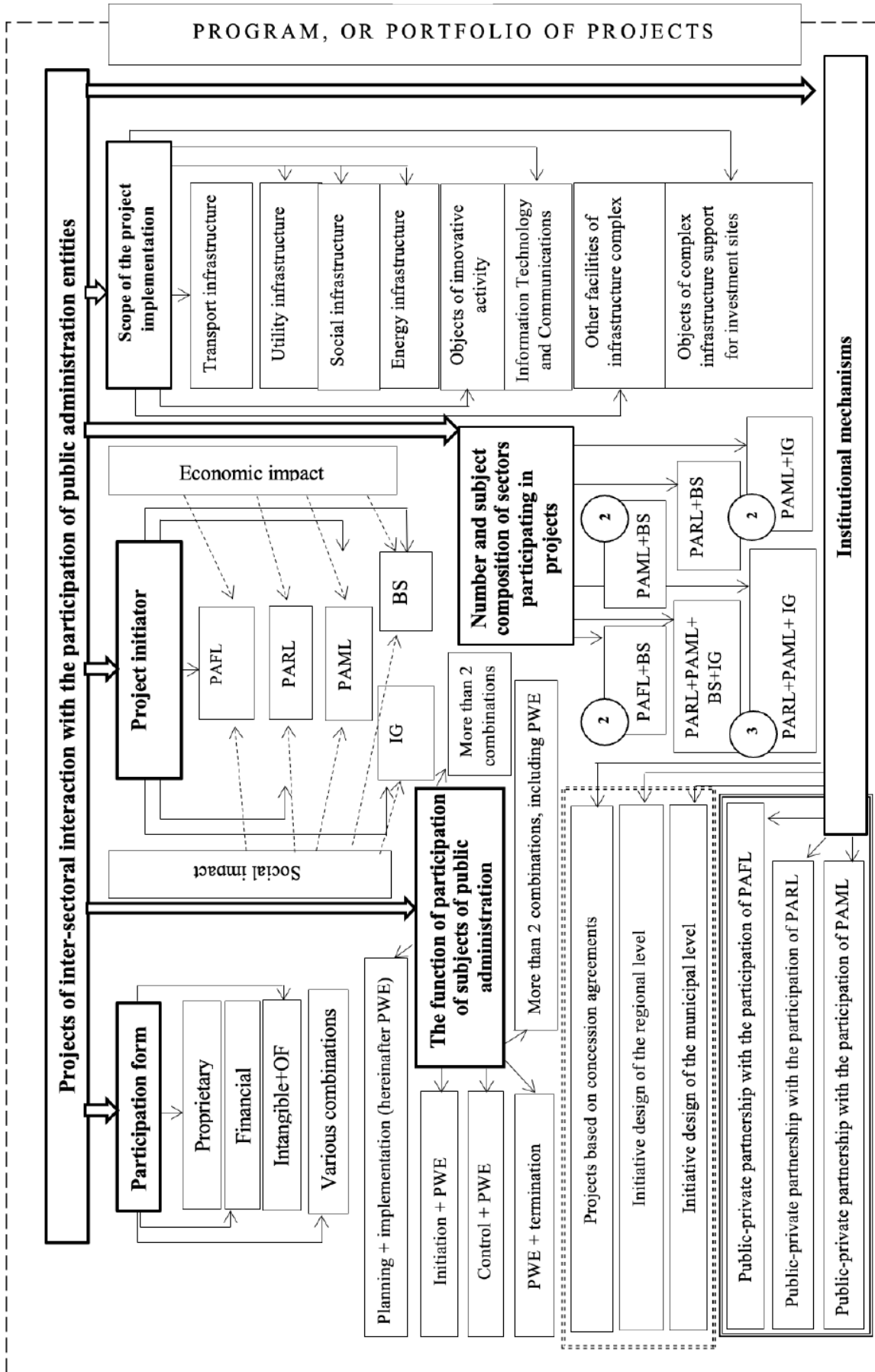


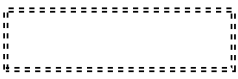

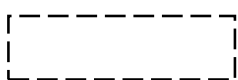


Fig. 1.5 – Author's classification of inter-sectoral interaction projects with the participation of public administration entities

Source: compiled by the author

Table 1.3 – Legend to Fig. 1.4 and 1.5

<b>Figure element</b>	<b>Meaning</b>
PAFL	Subject of public administration at the federal level
PARL	Subject of public administration at the regional level
PAML	Subject of public administration of the municipal level
BS	Business Structure
IG	Initiative Group
PWE	Project work execution
OF	Other forms of participation of subjects of public administration in cross-sectoral interaction projects
	Mechanisms of bilateral inter-sectoral interaction
	Mechanisms of tripartite intersectoral interaction
	Mechanisms of inter-sectoral interaction without a partnership framework
	Mechanisms of inter-sectoral interaction based on partnership
	Projects can be implemented as part of a program or portfolio of projects

*Source:* compiled by the author

Classification of cross-sectoral interaction projects in view of the participation forms of public administration subjects was developed by the author in his dissertation research for the degree of candidate of economic sciences<sup>152</sup>, but for the further development of the topic of this study it is of fundamental importance, as it specifies the essence of one of the elements of the methodological approach<sup>153</sup>. A schematic representation of the classification, updated in accordance with the changed institutional conditions, is shown in Figure 1.6.

<sup>152</sup> Tsurkan, M.V. The mechanism of implementation of regional investment projects in the context of the program of support of local initiatives: PhD abstract. ... Candidate of Economic Sciences / Tsurkan M.V. Saint Petersburg State University of Economics. – St. Petersburg, 2015. – 16 p.

<sup>153</sup> Tsurkan, M.V. Modernization and development of the public infrastructure complex of the region in the context of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2014. – 196 p.

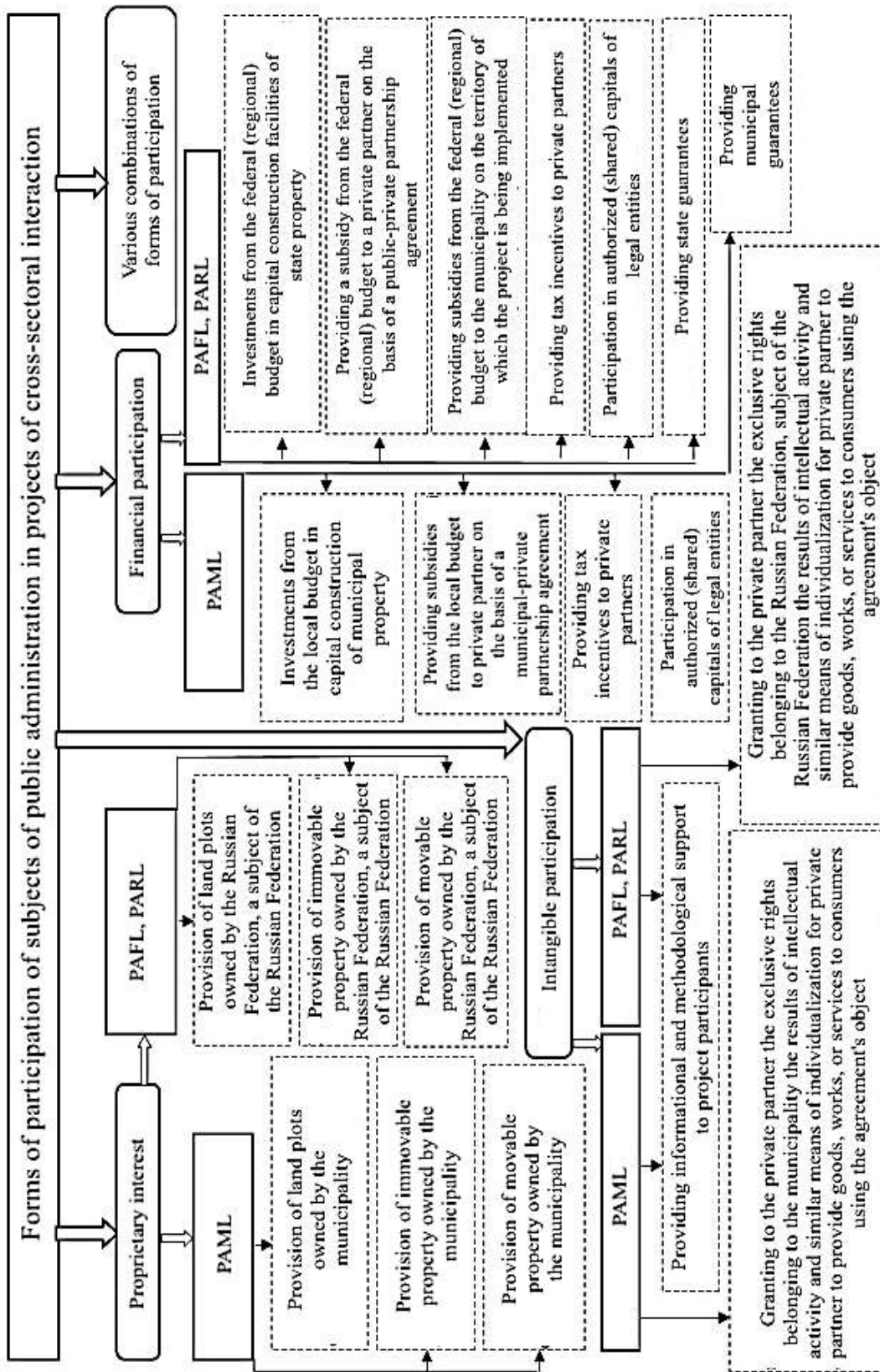


Fig. 1.6. Classification of inter-sectoral interaction projects with regard to the forms of participation of the subjects of public administration

Source: compiled by the author

The analysis and systematization of the conceptual foundations of the project approach implementation in the system of public administration of inter-sector interaction allowed to form reasonable conclusions and obtain the following results:

1. In foreign countries and domestic practice of implementing the project approach in the system of public administration have formed trends in the development of project management, many of which correspond to the principle of duality. The duality of the implementation of the project approach with the participation of structures of public administration in relation to the environment and the team involved in the implementation of management functions implies the separation of two separate directions: transnational project management and project management implemented in the territory of a particular state. Duality of implementation of the project approach with the participation of structures of public administration in many countries – best practices: project management as a method of implementation of powers and functions of authorities; participation of structures of public administration in projects of cross-sectoral cooperation (public-private partnership, initiative design), application of project management in public administration for implementation of functions and powers of authorities within the program-targeted approach.

2. The development of the Western and Asian model in international practice is parallel, the domestic experience corresponds to the Western model, only in some regions single projects are implemented in public administration in the concept of "lean manufacturing", which can be identified as the emergence of single management practices.

3. A retrospective analysis of the development of methods and tools for the implementation of public administration in Russia allowed us to form a matrix of major trends reflecting the key milestones in the development of the project approach in the context of three generalized periods: pre-revolutionary, Soviet, post-Soviet.

4. The methodological framework of research developed by the author reveals the conceptual space of the key components in the sphere of implementation of the

project approach in the system of public administration: element, subject, object, system, technology, method, tool, mechanism. In the framework of the proposed approach the project approach should be understood as a technology of public administration, which through the mechanisms of inter-sectoral interaction brings the system of public administration in motion.

5. The integration of the project approach in the context of public administration can be understood in two contexts: a complex "overprocess" – the subject area of management; introduction of the project approach in the system of strategic planning of public administration, in which projects become tools to achieve performance indicators, reflected in the documents of system targeting for each level of public authority, and project activities, milestones and (or) performance indicators themselves, including those requiring budgetary funding for implementation or achievement, are reflected in planning and programming documents.

6. The specified concept "projects of inter-sectoral interaction" should be understood as a set of interrelated activities aimed at the construction and (or) reconstruction of the infrastructure of the territory within the powers of the subject of public administration – a participant in the process, within a limited time period and other resources, implemented within a constructive, purposeful, beneficial interaction of the public and (or) commercial and (or) non-profit sectors of society. Based on the disclosure of the essence of cross-sectoral interaction and understanding of its importance in the subject-object relations of the public administration system, various grounds for the classification of relevant projects were developed, such as: institutional mechanisms; number and subject composition of sectors – participants of projects; subjects of project initiation; sphere of project implementation; form of participation of subjects of public administration; function of participation of subjects of public administration.

## **CHAPTER 2. DEVELOPMENT OF PROJECT COMPETENCIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR IMPLEMENTATION CROSS-SECTOR INTERACTION**

### **2.1 Functional structures for the implementation of the project approach in public administration**

As well as the settled interpretations of the concept of "functional structure" in the scientific literature in the field of management, the authors bring different approaches to the definition of "management structure", "organizational structure" and "organizational and managerial structure". First of all, it should be noted two directions of interpretation of the concept of "structure": as an element within the system and as a visual representation of the system of co-subordination and interaction within a unit or the entire organizational and legal form. In the framework of the study the mentioned concept is applied in the framework of the first definition in synergy with the analysis, the results of which are reflected in the framework of illustrative representations.

For the first time, the order and mandatory components of the organization of project activities at the federal and regional levels of public administration were enshrined in Decree No. 1050<sup>154</sup>, which was developed in pursuance of Presidential Decree No. 306 of June 30, 2016 "On the Presidential Council for Strategic Development and Priority Projects"<sup>155</sup>.

According to the Resolution, all organizational and management structures required to implement project activities can be classified on such grounds as period of

---

<sup>154</sup> Resolution of the Government of the Russian Federation No. 1050 of 10/15/2016 (ed. of 10/03/2018) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation") // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206009/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/) (accessed 03.04.2021).

<sup>155</sup> Decree of the President of the Russian Federation dated 30.06.2016 No. 306 (ed. dated 07/19/2018) "On the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and Priority projects" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200363/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200363/) (accessed 03.04.2021).



operation (temporary and permanent); by involvement in the implementation of the project approach or key functions (supporting, including auxiliary, structures supporting project activities, decision-making and implementation of the project approach).

The adoption of the Decree № 1288<sup>156</sup> did not significantly change the organizational and managerial structure of the organization of project activities in the subjects of public administration, while establishing new functional structures at the regional level and the possibility of participation of public authorities of the municipal level in the implementation of regional projects and in the activities of supporting and auxiliary authorities supporting the project activities.

The organizational and managerial structure of the implementation of the project approach in the subjects of public administration of the federal level, taking into account the evolution caused by the transformation of the regulatory field is presented in Fig. 2.1.

At the regional level, many subjects of the Russian Federation have adopted a similar structure, adapting the organizational and managerial links of the federal example. At the same time, it is mandatory for the public administration of the regional level to create such functional elements as a regional office, coordinating authority and (or) project committee.

In the practice of public administration the concept of "project office" was introduced relatively recently, while at the corporate level of domestic practice the synonymous concept of "project management office" is used for more than 15 years.

---

<sup>156</sup> Resolution of the Government of the Russian Federation of 31.10.2018 No. 1288 (ed. of 28.06.2022) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation") // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (accessed: 08/18/2022).

"A project management office is a centralized organizational structure designed to improve project management methods and deliverables"<sup>157</sup>.

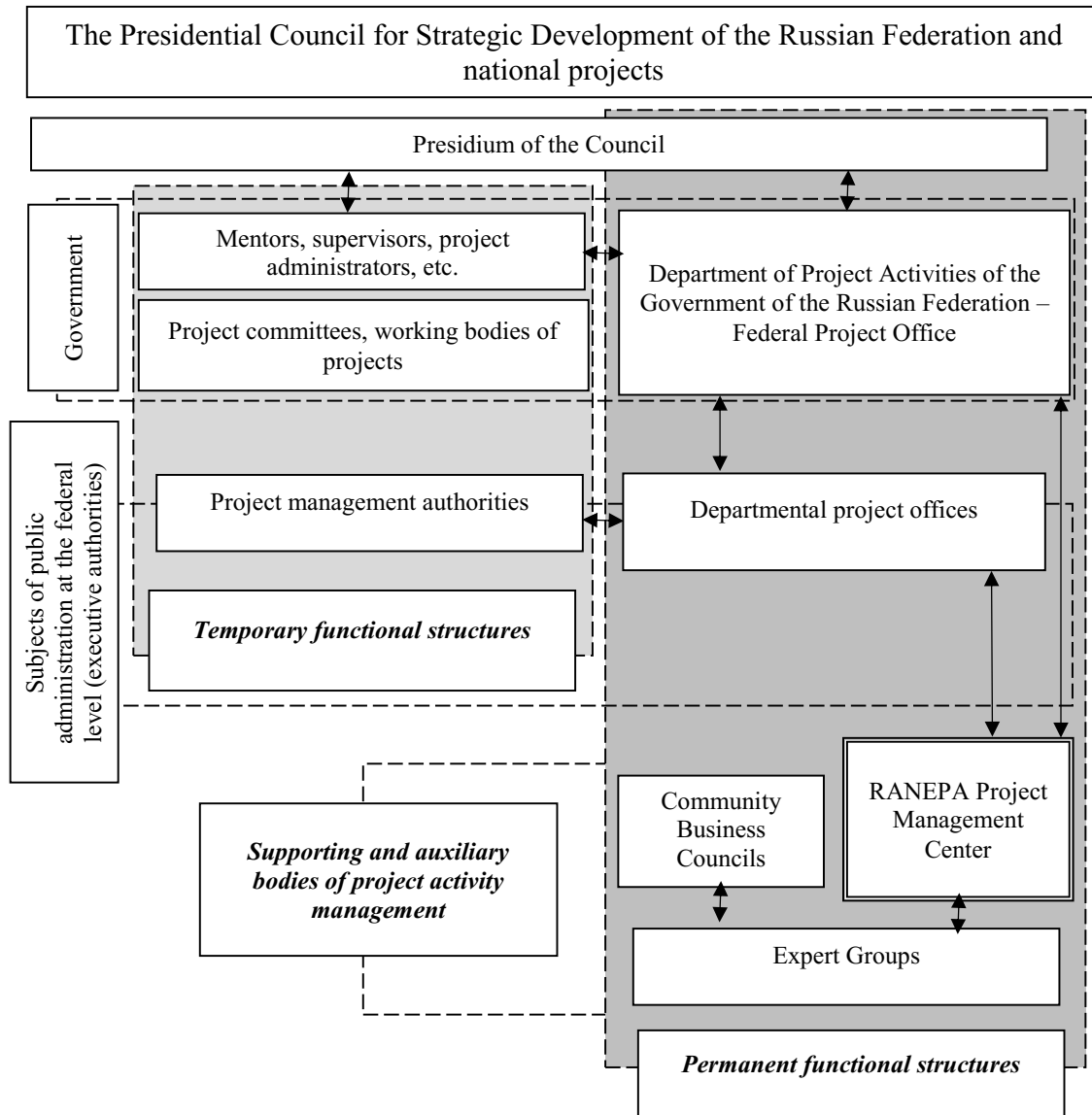


Fig. 2.1 – Organizational and managerial structure of the project approach implementation in the subjects of public administration of the federal level

Source: compiled by the author

According to foreign practitioners I. Kendall, K. Rollins, an effective project management office (hereinafter – PMO) must have the following characteristics:

<sup>157</sup> Kendall, I. Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximization of ROI / I. Kendall, K. Rollins. – M.: CJSC "PMSOFT", 2004. – 576 p.

- "The office should help bring a large number of projects to completion without the need for additional resources (e.g., the number of completed projects should increase to 50%).
- Most projects should be completed in noticeably shorter time frames (e.g., the PMO should ensure that the average project completion time is reduced by 25%).
- PMO should have a tangible and positive impact on the practical results of organizations, even nonprofit ones.
- The entire executive staff of the organization should see the benefits of the PMO and the benefits that the implementation of the office can bring to every manager"<sup>158</sup>.

These characteristics are given for PMOs operating at the organizational level. However, they can be verified and adapted to the public administration system<sup>159</sup>.

Due to the lack of a unified approach to defining the conceptual space of the category "project office", most of the existing approaches can be systematized on the basis shown in Table 2.1<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> Kendall, I. Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximization of ROI / I. Kendall, K. Rollins. – M.: CJSC "PMSOFT", 2004. – 576 p.

<sup>159</sup> Tsurkan, M.V. Project approach as a method of implementing coordinated economic policy between the EAEU countries / M.V. Tsurkan // Hypothesis. – 2018. – № 3 (4). – Pp. 147-157.

<sup>160</sup> Tsurkan, M.V. Significance Of Project Offices For Inter-Sectoral Partnership At Regional Level / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, I.A. Dokukina // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 77. – Pp. 777–785.

Table 2.1 – Approaches to defining the concept of "Project Office"

Approach characteristics	Definition of the concept
Technology of service delivery and scope of competence	A comprehensive system of support for small and medium-sized technological entrepreneurship, working on a "single window" principle, and providing quick and unhindered access to the services of innovative, engineering and technological and financial and credit infrastructure <sup>161</sup>
Supporting infrastructure element	Specific infrastructure to ensure the implementation of the pool of projects within the system of computer, communication and information technology and well-tested standards for the implementation of project management activities <sup>162</sup>
Management consulting	A management consulting center in which internal consultants assist the company's management and employees in the area of project management. An organizational center with internal consultants to assist management and employees in project management and innovation project portfolio management <sup>163</sup> . An invaluable assistant to project managers: helps initiate a project correctly, assess available resources, provide them to new projects, and select a team. The project office also monitors project progress, its success and importance, checks for consistency with the company's strategy and goals, and changes priorities if necessary. Helps to make a timely decision to close a project and do it as correctly as possible: disband the team, evaluate the results, summarize and learn lessons <sup>164</sup>
Space for ensuring the implementation of the concept	An organizational structure designed to structure and organize all the processes involved in the implementation of the new vision, and to share methodologies, tools, and resources <sup>165</sup>
Institute of centralization and coordination	Specialized structure of centralization and coordination of the project management process, consisting of specialists of the customer, executor and other project participants, which allows you to build an effective process of interaction and cooperation of key project participants from different companies to achieve common project goals <sup>166</sup>

Source: compiled by the author

<sup>161</sup> Avramchikova, N.T. Shuttle system management project cluster innovation and technology " G. Zheleznogorsk". T. Avramchikova, D.V. Eremeyev, N.Oh. Chistyakova // Sibgau Newspaper. – 2017. – № 1. – Pp. 234–242.

<sup>162</sup> Vaisblat, B.I. Project office: optimization of project portfolio formation / B.I. Vaisblat, A.A. Sysoeva // Economic analysis: theory and practice. – 2009. – № 26. – Pp. 6-7.

<sup>163</sup> Ibid

<sup>164</sup> Kendall, I. Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximizing ROI / I. Kendall, K. Rollins. – M.: PMSOFT, – 2004. – 576 c.

<sup>165</sup> Vaisblat, B.I. Project office: optimization of project portfolio formation / B.I. Vaisblat, A.A. Sysoeva // Economic analysis: theory and practice. – 2009. – № 26. – Pp. 6-7.

<sup>166</sup> Project Office // Proektoved. All about project management. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (accessed 24.04.22).

O.A. Lomovtseva, L.R. Kuzmina, A.A. Golodova, considering the project offices as a factor of strategy implementation, offer to distinguish 3 levels of project offices, which can be interpreted within the framework of this study as follows:

1. Central project office is a structure that performs planning and control of project activities, methodological and administrative support, creation of project-oriented management system, portfolio management, management of separate cross-functional projects and programs.
2. Functional project office – the division responsible for the project tasks in the part of a particular functional division.
3. Project office – a subdivision whose functionality is narrower and limited to the framework of a specific program/project (project offices for education, health care, etc.)<sup>167</sup>.

I. Kendall and Rollins distinguish 4 models of PMO, which can be interpreted in the context of inter-sector interaction (Table 2.2).

Table 2.2 – Possible models of a project office of cross-sectoral interaction in the system of public administration

<b>The project office model in the system of public administration</b>	<b>Main Functions</b>	<b>Criteria for effectiveness</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Project Office – Repository	1) Keeping a register of initiatives and projects of cross-sectoral cooperation; 2) Keeping an archive of projects with the participation of public administration entities; 3) Creating a structural knowledge base of project management in the subject of public administration	1) Availability of full information on project initiatives, ongoing and implemented projects with the participation of subjects of public administration; 2) Timeliness of providing information on projects with the participation of public administration entities

<sup>167</sup> Lomovtseva, O.A. Project offices as a factor in the implementation of the strategy of municipal formation and the development of the city's industry / O.A. Lomovtseva, L.R. Kuzmina, A.A. Golodova // Proceedings of the Volgograd State Technical University. – 2018. – № 1 (211). – Pp. 79-85.

Project Office – Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Development of project management methodology in the subject (subjects) of public administration;</li> <li>2) Development of project management standards, including cross-sectoral interaction;</li> <li>3) Generation of project documents;</li> <li>4) Training of knowledge and skills for implementation of project approach with participation of public administration subjects</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Availability of methodologies and standards of project management in the subject (subjects) of public administration;</li> <li>2) The level of project documentation;</li> <li>3) The level of project management competencies of intersectoral cooperation project participants</li> </ol>
Project Office – Enterprise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Management and control of the implementation of projects with the participation of subjects of public administration;</li> </ol>	Implementation of projects with specified quality parameters, on time and on budget
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) Project risk management in the process of initiation and execution of projects with the participation of public administration entities;</li> <li>3) collection of data necessary to form a portfolio of projects at the appropriate level or in the subject of public administration;</li> <li>4) examination of project initiatives and projects, evaluation of project activity development in a public administration entity</li> </ol>	
Project office – immediate result	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Strategic planning by appropriately selecting a roster of possible and feasible cross-cutting projects;</li> <li>2) methodological guidance of projects with the participation of public administration subjects in order to identify ways to reduce their duration and eliminate risks;</li> <li>3) implementation of comprehensive calendar planning of projects with the participation of public administration entities, introduction of reporting on the progress of their implementation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Implementation of goals and concepts of strategic planning in the system of public administration through projects;</li> <li>2) Implementation of projects with the participation of the subjects of public administration with specified quality parameters, on time and within the budget</li> </ol>

Source: compiled by the author

Project offices established at all levels of public administration, in addition to the regulatory functions performed to implement national priorities, to implement intersectoral interaction, must have the functions of the "Project Office – Enterprise" and

"Project Office – Immediate result" models. Besides, for realization of the inter-sectoral interaction the following function of model "Project office – Mentor" is important: training of knowledge and skills for realization of the project approach with participation of subjects of public administration. In particular, for realization of initiative projects of cross-sector interaction it is required to form competence of project management in all participants of projects of cross-sector interaction.

The creation and implementation of the project office is essentially realized within a project, an example of which life cycle is shown in Fig. 2.2.

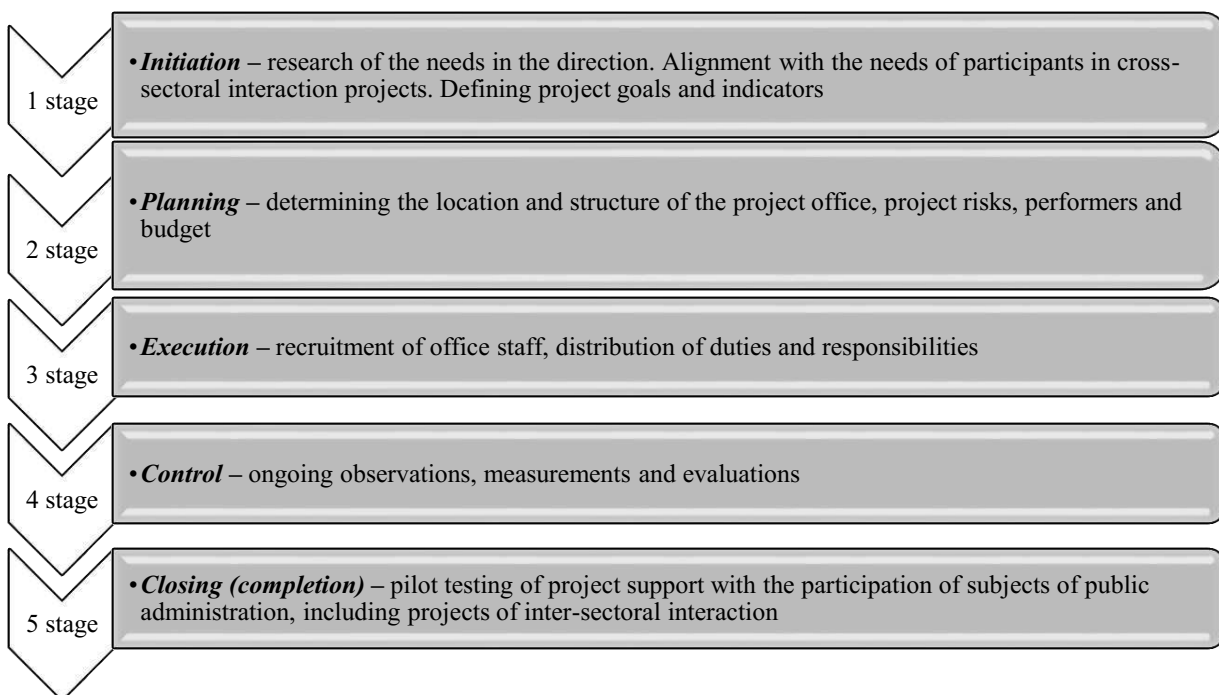


Fig. 2.2 – An example of the life cycle of a project to create and implement a project office that performs functions in the field of inter-sector cooperation

Source: compiled by the author

Of course, normative project offices (federal, departmental, regional) can be endowed with functions in the sphere of cross-sector interaction (see Table 2.2), the creation of a separate structure is inexpedient.

In the example of the life cycle shown in Fig. 2.2, at each stage the results presented in Table 2.3 should be obtained. The development is based on the approach proposed by I. Kendall, K. Rollins<sup>168</sup>.

Table 2.3 – An example of the results of the stages of the life cycle of the creation and implementation of the project office of cross-sectoral cooperation

<b>Life cycle stage</b>	<b>The result</b>
Initiating	Charter (Regulations) on the activities of the project office of inter-sectoral cooperation
Planning	Project of organizational structure of the cross-sectoral cooperation project office; Design of the material and technical equipment of the project office of cross-sectoral cooperation (including spatial-planning solutions, software for functioning); An implementation plan (roadmap); WBS project
Execution	Project Management Plan
Control	Reports on the stage of creating a project office of cross-sectoral interaction; Progress reports on the implementation of the plan (roadmap); indicators; schemes of actual communication
Closing (completion)	project office sustainability plan; development plan; regulated communication schemes

*Source:* compiled by the author

It should be mentioned that if the functions of the inter-sectoral project office are assigned to the existing regulatory project office of achieving national priorities, as noted earlier, some of the results become irrelevant.

At the municipal level the creation of a project office is not normatively regulated, but these subjects of public administration participate in initiative projects of public administration.

Thus, project offices and other structures functioning in the subjects of public administration may be institutional, i.e. created in pursuance of a normative-legal act

<sup>168</sup> Kendall, I. Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximizing ROI / I. Kendall, K. Rollins. – M.: PMSOFT, 2004. – 576 c.



with established requirements to the structure and procedure of activity, and proactive, created by the subjects of public administration independently<sup>169</sup>.

Basic functions, for example, can include:

- "develop and implement project management methodology and monitor compliance with project management methodology;
- creating a register of projects and consolidated project reporting;
- assistance in planning and monitoring the implementation of individual projects on request or on an ongoing basis"<sup>170</sup>.

An example of the extended functions of the project office of intersectoral interaction:

- popularizing the implementation of cross-sector interaction projects among the population (local communities), business structures and public administration structures;
- development of measures to improve the investment attractiveness of the territory of the powers of the subject of public administration for the implementation of public-private partnership projects, concession;
- centralized allocation of managers and administrators of cross-sector interaction projects;
- selecting, implementing, maintaining, and developing an information system for planning and monitoring cross-sector interaction projects;
- maintaining paperwork on cross-sectoral cooperation projects;
- introduction and support of a system of incentives for participants in project activities in the regions participating in the implementation of inter-sectoral interaction projects;

---

<sup>169</sup> Tsurkan, M.V. Management of ecotechnoparks of the Arctic zone of Russia: development within the framework of design solutions / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya, A.M. Vorotnikov // Bulletin of the Russian University of Cooperation. – 2019. – № 1 (35). – Pp. 100-106.

<sup>170</sup> Project office // Proektoved. All about project management. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (accessed: 04/24/12).

- organization of training in project management and direct training in the specifics of implementing cross-sectoral interaction projects;
- formation of a pool of project specialists of various levels in the sphere of inter-sector interaction;
- audit of cross-sectoral interaction projects;
- knowledge management in cross-sector project management (collection, analysis, synthesis, and dissemination of knowledge among project participants);
- portfolio management in the sphere of cross-sectoral interaction (control of compliance of projects with the strategy of the state, region, municipality);
- ensuring the formation of the project portfolio, its balancing and monitoring)<sup>171</sup>;

At the municipal level, the following forms of project offices could be implemented:

- the introduction of a separate division of the administration of the municipality;
- assigning the functions of a project office to an existing unit of municipal administration;
- a project structure consisting of employees from various divisions of the municipal entity's administration;
- the functions of the project office are performed by a separate employee of a subdivision of the administration of the municipality.

Any project structure in the system of public administration necessary for cross-sectoral interaction can be temporary, including a project office created to support the implementation of a specific project.

---

<sup>171</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of the project approach at the municipal level: a textbook / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver branch of RANEPa, 2018. – p. 47.

The project office and project team at any level of public administration can function within the concept of "Virtual Organization" proposed by M. Castells<sup>172</sup>. The development of organizational structures operating under this concept is associated with the improvement of information technology<sup>173</sup>.

The concept of adaptive structure was first introduced by O. Toffler in "The Adaptive Corporation"<sup>174</sup>. As noted Y.V. Kuznetsov, E.V. Melyakova, "Toffler proposed the term, indicating that the modern organization should be able to cope with new problems that are constantly arising, and therefore should be a set of modular temporary structural units – special teams, problem teams, task committees and other associations of special or temporary purposes"<sup>175</sup>.

The analysis of theoretical and methodological and regulatory sources, the systematization of the identified approaches allow us to propose a classification of functional structures for the implementation of the project approach to inter-sectoral interaction in the system of public administration on the following grounds: level of institutionalization; distribution of project activity support; involvement of subjects of public administration; period of functioning and type of structure; providing, implementing processes or controlling processes; integration into the organizational and managerial structure of the subject of public administration; form of functioning.

The classification is shown in Fig. 2.3.

---

<sup>172</sup> Castels M. *The Information Age: Economy, Society and Culture*: Translated from English. under the scientific editorship of O.I. Shkaratan. – M.: Higher School of Economics, 2000. – 608 p.

<sup>173</sup> Kuznetsov, Y. V. Virtual organization: formation of the concept, management features and development prospects / Y. V. Kuznetsov, E. V. Melyakova // *International Economic Symposium – 2015: Proceedings of International scientific conferences dedicated to the 75th anniversary of the Faculty of Economics of St. Petersburg State University: collection of articles*, St. Petersburg, April 22-25, 2015 / Responsible editor: S.A. Belozarov. – St. Petersburg: Scythia-Print LLC, 2015. – Pp. 94-104.

<sup>174</sup> Toffler O. *Adaptive Corporation* / O. Toffler // *The New Industrial Wave in the West*. – M., 1999. – Pp. 460-461.

<sup>175</sup> Kuznetsov, Y.V. Development of approaches to designing organizational management structures / Y.V. Kuznetsov, E.V. Melyakova // *Terra Economicus*. – 2013. – Vol. 11. – № 3-2. – Pp. 40-45.

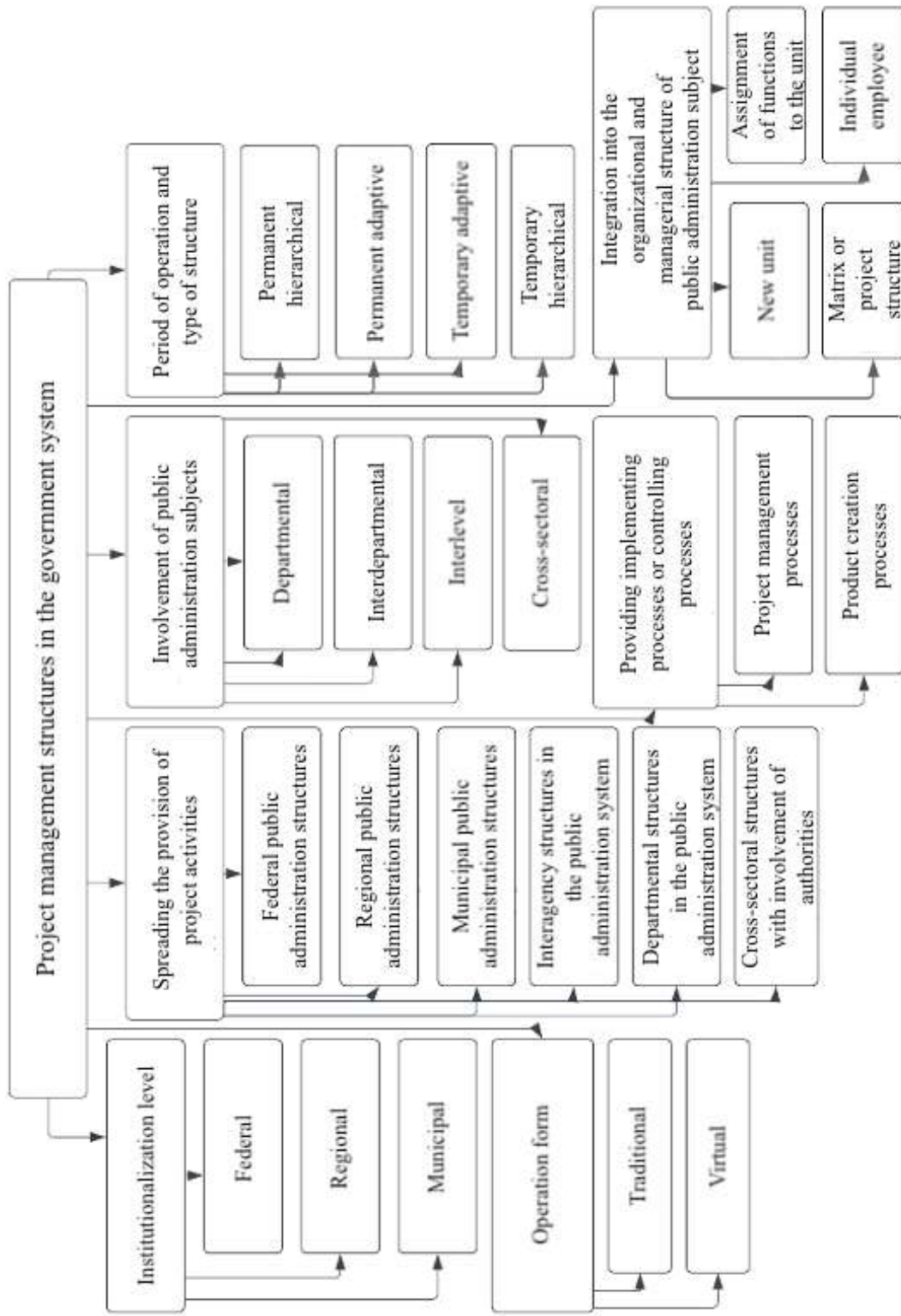


Figure 2.3 – Classification of functional structures for the implementation of the project approach to intersectoral interaction in the public administration system

Source: compiled by the author

The current legal framework has determined the composition of mandatory participants of project activities in public administration, their functions are defined on the basis of regulatory and methodological sources<sup>176 177</sup>, adjusted to the possibility of implementing the project approach in the framework of cross-sectoral interaction and presented in Appendix A.

These functions can become one of the bases for development of the profile of project competences of the elements of public administration subjects.

## **2.2 Development assessment of the process model in project activities of the public administration system**

The maturity of project activities of the subjects of any systems reflects the level of development of project culture and competencies of employees within it. According to the author I.O. Naidis, who considers the maturity of project activities for the corporate level, the studied concept reflects "the degree to which the organization practices this type of project management"<sup>178</sup>.

According to the approach cited in foreign literature (in accordance with ISO standards) and supported by Russian scientists, the basis for assessing the level of maturity of project activities is a maturity model; in the context of the project approach, "it is a model that reflects the necessary elements of effective processes and describes a path of gradual improvement from immature processes to regulated mature processes with improved quality and efficiency"<sup>179</sup>.

---

<sup>176</sup> The book of a participant in the implementation of national projects. RANEPА Project Management Center. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (accessed: 05.08.2022).

<sup>177</sup> Methodical manual "Functioning of project offices". RANEPА Project Management Center. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/search/?q=project%20ofis> (accessed: 05.08.2022).

<sup>178</sup> Naidis, I.O. Compliance of competencies of the organization of the maturity level of project activity / I.O. Naidis // *Modern Science*. – 2021. – № 3-1. – Pp. 87-92.

<sup>179</sup> Rusakova, M.S. Review of modern models for assessing the maturity of project management / M.S. Rusakova // *Young Scientist*. – 2014. – No. 11. – Pp. 230-236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (accessed: 04.09.2021).

For the corporate level, "a maturity model is a conceptual framework that defines project management maturity and describes an organization's transition to a higher organizational state"<sup>180</sup>.

In M.S. Rusyakova's research<sup>181</sup>, maturity assessment models are classified taking into account M.V. Malinina's research<sup>182</sup> and are based on such factors as structuring of assessment criteria and different graphic representation of assessment results. According to this approach, the evaluation models under study can be divided:

- leveled, in which the achievement of the goals of a set of given areas characterizes a particular level, each of which is the basis for subsequent levels;
- continuous, in which a set of capabilities offers a specific way to develop and improve processes in each specific process area;
- petaled, in which each characteristic that determines the company's maturity in the field of project management organization is assessed according to a set scale, which allows you to immediately see the company's lagging behind in each of the given characteristics.

These models can be both qualitative and quantitative, that is, to verify the presence or absence of certain characteristics of the processes or allow for a quantitative assessment of the degree of compliance with the requirements of the methodology<sup>183</sup>.

In foreign practice, the most widespread are the following models:

- "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), developed by the American Project Management Institute;

---

<sup>180</sup> Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Project Management Institute, Inc., 2003. – URL: <https://clck.ru/P3Gpf> (accessed 15.08.2021).

<sup>181</sup> Rusyakova M.S. Review of Modern Project Management Maturity Assessment Models / M.S. Rusyakova // Young Scientist. – 2014. – № 11. – Pp. 230-236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (access date: 04.09.2021).

<sup>182</sup> Malinina M.V. Modern Maturity Models of Organizational Project Management / M.V. Malinina // Project and Program Management. – 2011. – 03 (27) – 230 p.

<sup>183</sup> Tsurkan M.V. Universal Maturity Model of Project Management: Project Integration Management / M.V. Tsurkan, V.S. Nikolayenko // Management Today. – 2019. – № 2. – Pp. 150-157.

- Project Management Maturity (PM Maturity), developed by the University of California, Berkeley;
- Project Management Maturity Model (PMMM), developed by the German scientist G. Kerzner;
- Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3), developed by the United Kingdom's Department of State Trade"<sup>184</sup>.

In the Russian practice of assessing the level of maturity of project activities in public administration, the first experience of applying the methodology proposed by the Department of Project Activities of the Government of the Russian Federation was obtained. The model of this assessment was based on Capability Maturity Model Integration (hereinafter – CMMI), also called "Watt Humphrey Model", "which is actually a model for assessing the level of technological maturity of the company, that is, how perfect the company is in setting up and following standard processes"<sup>185</sup>.

The model was created by the Software Engineering Institute (SEI) back in the 1980s at the request of the U.S. Department of Defense for a comprehensive performance and maturity assessment, and its application is aimed at improving various processes in any type of organization to improve performance. In this case, the priority object of study within the methodology, according to the developers, are IT-companies, as the use of the model can help to "determine the degree of completion of software, timing of development and cost," which must be provided within the planned budget<sup>186</sup>.

---

<sup>184</sup> Rusyakova M.S. Review of Modern Project Management Maturity Assessment Models / M.S. Rusyakova // *Young Scientist*. – 2014. – № 11. – Pp. 230-236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (access date: 04.09.2021).

<sup>185</sup> Ruchkin, A.V. Assessment of the maturity level of the organization of project activities in the executive authorities in the Russian Federation: analysis of the methodology / A.V. Ruchkin, N.K. Shemetova // *Management issues*. – 2019. – № 1 (56). – Pp. 86-95.

<sup>186</sup> Makarov, V.V. Improving the quality management system at an infocommunication enterprise using the CMMI process model / V.V. Makarov, E.V. Dutlova // *National quality concept: state and public protection of consumer rights: a collection of abstracts of reports of the international scientific and practical conference*. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2018. – Pp. 246-251.

The similarity is especially evident when comparing the content characteristics of the described maturity levels within the two methods of application of the models.

The purpose of the maturity assessment within the framework of its application is "to ensure, on an ongoing basis, the monitoring of the organization of project activities in the federal executive agencies and executive agencies of the subjects of the Russian Federation with the publication of its results on an annual basis"<sup>187</sup>.

It should be clarified that the basis of maturity assessment is a process model of the project approach, which reflects its main objects – subprocesses, mainly within the management groups, to a lesser extent – within the subject groups.

However, the applying of the methodology was temporarily implemented only for a sample of public administration entities in 2018 within the organizational stages presented in Fig. 2.4, further application was not considered appropriate due to the limitations caused by coronavirus infection. It is planned to resume application of the assessment methodology at the end of 2022.

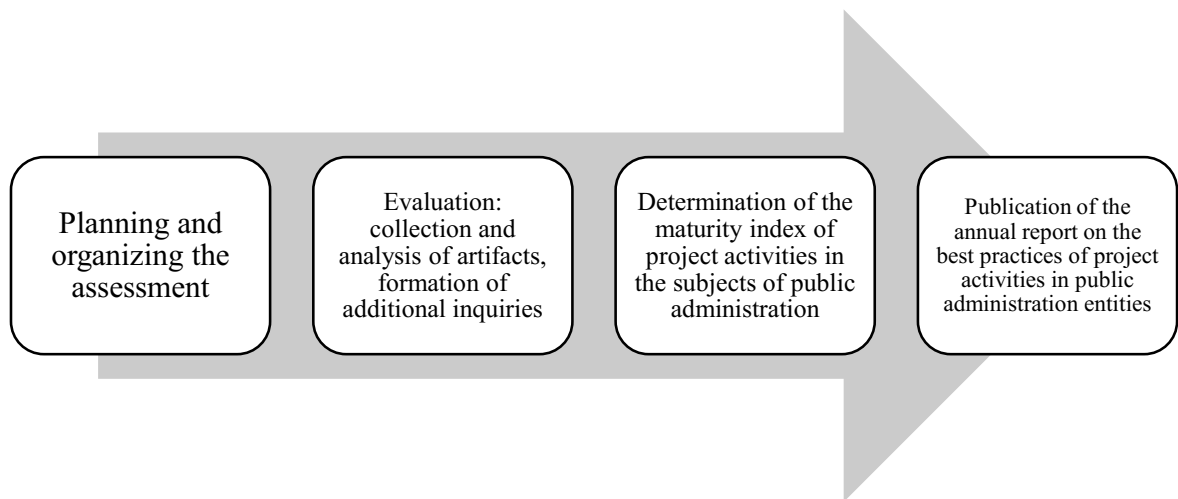


Fig. 2.4 – Organization of maturity assessment of project activities in federal and regional public administration entities within the approved methodology

Source: compiled by the author

<sup>187</sup> Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities.- URL:<https://pm.center/upload/Методрекомендации%20по%20оценке%20зрелости%20проектной%20деятельности.PDF> (accessed: 12.08.2022).



The subject of maturity assessment within the framework of this methodology are groups of project activities processes, which are also elements of project activities in public administration entities, their assessment is realized by maturity of their constituent processes and subprocesses.

The methodology involves the evaluation of components within the following groups of processes: strategic planning and project portfolio management; project management; decision-making and organizational support; development of competencies and culture of efficiency; incentive management of project participants (Table 2.4), which are detailed in Appendix B.

Table 2.4 – Groups of processes and subprocesses within the framework of the maturity assessment methodology for project activities of federal and regional levels of public administration

<b>Process group (element)</b>	<b>Strategic planning and portfolio management</b>	<b>Project Management</b>	<b>Decision-making and organizational support</b>	<b>Developing competencies and a culture of performance</b>	<b>Managing incentives for project participants</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Process 1	Identification (SP-8)*	Project Launch (SP – 10)	Organization of project activities, organization and functioning of coordinating bodies (SP – 4)	Organization and conduct of training (SP – 3)	Maintaining a register of participants in project activities (SP – 1)
Process 2	Expertise (SP – 5)	Project Planning (SP – 14)	Organization and functioning of project offices (SP – 8)	Assessment of the qualification level of participants in project activities (SP – 3)	Planning and evaluation of the effectiveness and efficiency of project participants (SP – 2)

End of Table 2.4

1	2	3	4	5	6
Process 3	Ranking and balancing (SP – 8)	Operational management (SP – 13)	Organization and functioning of project committees (SP – 7)	Formation and development of the human resource pool of participants in project activities (SP – 4)	Implementation of material incentives (SP – 3)
Process 4	Portfolio Authorization (SP – 5)	Monitoring and management of change (SP – 5)	Interaction with external expert and public communities (SP – 2)		Implementation of intangible incentives (SP – 2)
Process 5	Portfolio and indicator monitoring (SP -4)	Evaluations and other control measures (SP – 4)			
Process 6		Completion (SP – 14)			

\* PP – the number of sub-processes within the process, given at an aggregate level

Source: compiled by the author on the basis of<sup>188</sup>

The following areas are investigated to assess sub-processes within processes:

- quality of process description;
- quality of application of processes;
- the level of process automation.

Assessment of the quality of description and application of processes is used to calculate the maturity index (result index). Assessment of the level of process automation separately shows the level of automation of project activities in the subjects of public administration of the federal and regional levels.

The level of process automation is assessed through the level of automation of its constituent subprocesses on an appropriate scale. For each artifact of the corresponding subprocess the importance (weight) of its automation is defined: 2 – required; 1 – recommended; 0 – not required.

The mathematical apparatus used in the assessment methodology is presented in Table 2.5.

<sup>188</sup> Appendix No. 1 to the instructions on participation in the assessment of the maturity level of the organization of project activities for federal executive authorities and executive authorities of the subjects of the Russian Federation – "Assessed processes of elements of project activities". – URL: <https://pm.center/upload/iblock/fla/Приложение%201%20Оцениваемые%20процессы%20элементов%20проектной%20деятельности.pdf> (accessed 28.08.2022).

Table 2.5 – Methodology for evaluating the project activities of the subjects of federal and regional levels of public administration

Scope of the formula	Quality assessment of the process description	Average artifact eligibility score	Quality assessment of the application of the subprocess	Quality assessment of the process application	The maturity index project activity element	Project activity maturity index	Evaluation of process automation level
Explanation of application	Assessment of process description quality is calculated as a weighted average of the results of assessment of all subprocesses description	The average artifact eligibility assessment is calculated as the arithmetic mean of the assessment results between the five projects	Assessment of the quality of a subprocess is calculated as the arithmetic mean of the average assessments of the presence of artifacts of the whole subprocess	Assessment of the quality of process application is calculated as a weighted average of estimates of the quality of application of subprocesses that make up the process	The maturity level is calculated for each element of project activity as a weighted average of the quality of process description and quality of process application	The maturity index is calculated as a weighted average of the maturity level indices of the five elements	The assessment of the automation level of a subprocess is calculated as a weighted average of the assessments of the automation level of obtaining each artifact of this subprocess
Calculation formula	$A_{pd} = \frac{\sum_{i=1}^m (A_{sp} \times W_i)}{\sum_{i=1}^m W_i}$	$A_{ac} = \left( \sum_{i=1}^5 A_{ai} \right) / 5$	$A_{AppSp} = \left( \sum_{i=1}^m A_{act} \right) / m$	$A_{Ap} = \left( \sum_{i=1}^m (A_{AppSp} \times W_i) \right) / \sum_{i=1}^m W_i$	$I_{mp} = \sum_{i=1}^5 \left( \frac{1}{2} A_{pd} / n + \frac{2}{4} A_{App}(n) \times W_i \right)$	$I_{mpPA} = \sum_{i=1}^5 (W_i \times I_{mai})$	$A_{Apr} = \frac{\sum_{i=1}^m (A_{Ai} \times S_{Ai})}{\sum_{i=1}^m S_{Ai}}$
Elements of the calculation formula	$A_{pd}$ – assessment of process description quality; $A_{sp}$ – assessment of compliance with the description criteria of the i-th subprocess; $W_i$ – description weight of the i-th subprocess in the process; $m$ – number of subprocesses in the process element	$A_{ac}$ – the average score of the artifact's compliance with the criteria; $A_{ai}$ – assessment of the artifact's compliance with the criteria in the i-th project	$A_{act}$ – the average score of the artifact's compliance with the criteria; $A_{AppSp}$ – assessment of the quality of application of the subprocess; $m$ – number of artifacts in the subprocess	$A_{AppSp}$ – quality assessment of application of the i-th subprocess; $A_{Ap}$ – quality assessment of application of the process; $W_i$ – description weight of the i-th subprocess in the process; $m$ – number of subprocesses in the process element	$I_{inc}$ – the maturity index of the PA element; $A_{App}$ – quality assessment of application of the i-th process; $A_{pd}$ – assessment of i-th process description quality; $W_i$ – share of the i-th process in the PA element, measured in relative units, the sum of shares of all processes in the PA element equals 1 (one); $n$ – the number of processes in the PA element	$I_{mai}$ – the maturity index of the PA element; $W_i$ – weight of the i-th PA element in the maturity index, measured in relative units, the sum of the shares of all 5 PA elements is equal to 1 (one)	$A_{AAI}$ – assessment of the level of artifact automation; $S_{Ai}$ – the significance of automation of the artifact; $m$ – number of process artifacts

Source: compiled by the author<sup>189</sup>

<sup>189</sup> Methodological recommendations for assessing the level of maturity of project activities. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_зрелости\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_зрелости_проектной_деятельности.PDF) (accessed: 08/25/2022).

Assessment of the quality of application of processes is based on the verification and analysis of documents (artifacts), created or obtained as a result of activities within the processes on the example of any five projects, implemented by the subject of public administration.

The methodology adopts the following scale of maturity levels of elements and processes of project activity of a subject of public administration:

- "absent" (level 0), characterized by unpredictable and uncontrollable processes that do not appear in response to certain events;
- "initial" (level 1), characterized by unpredictable and poorly controlled processes that may appear in response to certain events;
- "managed" (Level 2), characterized by processes defined at the project level, which appear in response to certain events;
- "standardized" (Level 3), characterized by processes defined at the level of the entire organization, which are executed in advance;
- "measurable" (Level 4), characterized by measurable and controllable processes defined at the level of the entire organization;
- "optimizable" (Level 5), characterized by a focus on the continuous improvement of processes, the level and maturity of which determine the culture of the organization.

To confirm the maturity levels from 0 to 3, the following parameters are used to evaluate the quality criteria for describing processes and their application:

- the order of interaction and the sequence of operations to be performed and those responsible for the performance of operations are defined;
- the type of document and (or) planned result(s) of the subprocess and their presentation templates are defined;
- there are documents confirming the results/artifacts of the process.

The following evaluation parameters are additionally used to confirm levels 4 and 5 of maturity according to the criteria for evaluating the quality of process description and application:

- there are key performance indicators of the process and a description of its monitoring system;
- there is a description of the procedure for continuous process improvement;
- there are the results of regular measurements of the key indicators of the process;
- there are plans for process improvement and the results of their implementation.

If the 3rd level of process maturity is not reached, its subprocesses are not subjected to the parameters of the 4th and 5th maturity levels and the 4th and 5th maturity levels are not confirmed for it.

Evaluation according to the above criteria is carried out on the basis of scales. For example, "The order of interaction and sequence of operations to be performed and those responsible for performing operations" subprocess uses the following scale:

- the description of the order of interaction and the sequence of operations performed is missing or does not meet the requirements, and there is no indication of who is responsible for the implementation of operations (score on the scale – 0);
- partially meets the requirements of the description of the order of interaction and the sequence of operations performed, and partially contains an indication of who is responsible for performing the operations (score on a scale of 1);
- the description of the order of interaction and the sequence of operations performed mostly meets the requirements, and there is an indication of who is responsible for performing the operations (score on a scale of 2);

– the description of the order of interaction and the sequence of operations is in full compliance with the requirements, and there is an indication of who is responsible for the implementation of all operations (score on a scale of 3).

The scale of parameters for evaluating the criteria contains many notes and explanations.

The CMMI model distinguishes the following levels of maturity, correlated with those described in the framework of the methodology under consideration: "initial" – characterized by chaotic processes; "manageable", "certain" – processes are well characterized and understood; "quantitatively manageable", "optimizing" – maturity level implies continuous improvement of processes<sup>190</sup>.

Some authors recognize this methodology as imperfect, among other things due to the difficulty of application<sup>191</sup> and understanding by the objects of public administration, which violates the key principle of transparency of subject-object relations in the context under consideration.

A.V. Ruchkin and N.K. Shemetova also point out the lack of transparency as a key drawback of the methodology under consideration in their works. The authors rightly note that "the methodological recommendations do not contain the 200 assessed indicators and their weighting values specified in the report. Disclosure of the index evaluation methodology will increase transparency and objectivity in assessing the level of maturity of organization of project activities in executive authorities, the effectiveness of the recommendations proposed for implementation for the direct managers of project committees and offices at the regional level"<sup>192</sup>.

---

<sup>190</sup> Khomonenko, A.D. CMMI – a model of maturity of software development processes for protection against NSD / A.D. Khomonenko // Information protection. Inside. – 2009. – № 2 (26). – Pp. 52-58.

<sup>191</sup> Ruchkin, A.V. Assessment of the maturity level of the organization of project activities in the executive authorities in the Russian Federation: analysis of the methodology / A.V. Ruchkin, N.K. Shemetova // Management issues. – 2019. – № 1 (56). – Pp. 86-95.

<sup>192</sup> Ruchkin, A.V. Assessment of the maturity level of the organization of project activities in the executive authorities in the Russian Federation: analysis of the methodology / A.V. Ruchkin, N.K. Shemetova // Management issues. – 2019. – № 1 (56). – Pp. 86-95.

Although we can assume that the criteria correlate with the evaluated subprocesses, the absence of a criteria matrix does not allow us to identify them.

N.N. Kulikova's doctoral dissertation rightly points out that interpretations of the categories "criterion" and "indicator" in the scientific literature are often mixed up. At the same time, the analysis conducted by the author allowed us to conclude that a criterion is a sign of evaluation, and an indicator is the data that allows us to measure a sign<sup>193</sup>. In this research, the author's position correlates with the conclusions given in the paper.

The criteria matrix formed (Tables 2.6, 2.7) was developed on the basis of the author's systematized information about the elements, processes and subprocesses of the methodology for evaluating the index under analysis (Appendix B).

Table 2.6 – Matrix of criteria in the framework of the maturity assessment methodology for project activities of public administration entities federal and regional levels

$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,i}E_i$	$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,i}E_i$	$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,i}E_i$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
$E_1$	$P_1E_1$	$SP_{1,1}E_1$	$E_2$		$SP_{2,4}E_2$	$E_2$		$SP_{6,10}E_2$	
		$SP_{1,2}E_1$			$SP_{2,5}E_2$			$SP_{6,11}E_2$	
		$SP_{1,3}E_1$			$SP_{2,6}E_2$			$SP_{6,12}E_2$	
		$SP_{1,4}E_1$			$SP_{2,7}E_2$			$SP_{6,13}E_2$	
		$SP_{1,5}E_1$			$SP_{2,8}E_2$			$SP_{6,14}E_2$	
		$SP_{1,6}E_1$			$SP_{2,9}E_2$			$P_1E_3$	$SP_{1,1}E_3$
		$SP_{1,7}E_1$			$SP_{2,10}E_2$				$SP_{1,2}E_3$
		$SP_{1,8}E_1$			$SP_{2,11}E_2$				$SP_{1,3}E_3$
	$P_2E_1$	$SP_{2,1}E_1$			$SP_{2,12}E_2$	$SP_{1,4}E_3$			
		$SP_{2,2}E_1$			$SP_{2,13}E_2$	$SP_{2,1}E_3$			
		$SP_{2,3}E_1$			$SP_{2,14}E_2$	$SP_{2,2}E_3$			
		$SP_{2,4}E_1$			$P_3E_2$	$SP_{3,1}E_2$	$SP_{2,3}E_3$		
		$SP_{2,5}E_1$				$SP_{3,2}E_2$	$SP_{2,4}E_3$		

<sup>193</sup> Kulikova, N.N. Management of interorganizational relationships: theory, methodology, tools: dis. ... doctor of economics. sciences. Specialty: 5.2.6 – Management (Economic sciences) / Kulikova N.N. – Vladimir, 2022. – pp. 256-257.

End of Table 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9				
	P <sub>3</sub> E <sub>1</sub>	SP <sub>3,1</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,3</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>2,5</sub> E <sub>3</sub>				
		SP <sub>3,2</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,4</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>2,6</sub> E <sub>3</sub>				
		SP <sub>3,3</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,5</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>2,7</sub> E <sub>3</sub>				
		SP <sub>3,4</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,6</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>2,8</sub> E <sub>3</sub>				
		SP <sub>3,5</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,7</sub> E <sub>2</sub>			P <sub>3</sub> E <sub>3</sub>	SP <sub>3,1</sub> E <sub>3</sub>			
		SP <sub>3,6</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,8</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,2</sub> E <sub>3</sub>	SP <sub>3,2</sub> E <sub>3</sub>			
		SP <sub>3,7</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,9</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,3</sub> E <sub>3</sub>	SP <sub>3,3</sub> E <sub>3</sub>			
		SP <sub>3,8</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,10</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,4</sub> E <sub>3</sub>	SP <sub>3,4</sub> E <sub>3</sub>			
	P <sub>4</sub> E <sub>1</sub>	SP <sub>4,1</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,11</sub> E <sub>2</sub>			P <sub>4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,11</sub> E <sub>2</sub>	E <sub>4</sub>	P <sub>4</sub> E <sub>3</sub>	SP <sub>3,5</sub> E <sub>3</sub>
		SP <sub>4,2</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,12</sub> E <sub>2</sub>				SP <sub>3,12</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,6</sub> E <sub>3</sub>
		SP <sub>4,3</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>3,13</sub> E <sub>2</sub>				SP <sub>3,13</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,7</sub> E <sub>3</sub>
		SP <sub>4,4</sub> E <sub>1</sub>			SP <sub>4,1</sub> E <sub>2</sub>				SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>4,1</sub> E <sub>3</sub>
		SP <sub>4,5</sub> E <sub>1</sub>		SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,2</sub> E <sub>3</sub>						
	P <sub>5</sub> E <sub>1</sub>	SP <sub>5,1</sub> E <sub>1</sub>		SP <sub>4,3</sub> E <sub>2</sub>		P <sub>5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,3</sub> E <sub>2</sub>	E <sub>5</sub>	P <sub>1</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>1,1</sub> E <sub>4</sub>		
		SP <sub>5,2</sub> E <sub>1</sub>		SP <sub>4,4</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>4,4</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>1,2</sub> E <sub>4</sub>		
		SP <sub>5,3</sub> E <sub>1</sub>		SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>1,3</sub> E <sub>4</sub>		
		SP <sub>5,4</sub> E <sub>1</sub>		SP <sub>5,1</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>5,1</sub> E <sub>2</sub>			P <sub>2</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>2,1</sub> E <sub>4</sub>	
				SP <sub>5,2</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>5,2</sub> E <sub>2</sub>			P <sub>3</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>2,2</sub> E <sub>4</sub>	
	E <sub>2</sub>	P <sub>1</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>1,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,3</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>3,1</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>3,2</sub> E <sub>4</sub>			
				SP <sub>1,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,3</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>3,3</sub> E <sub>4</sub>				
				SP <sub>1,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>5,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,4</sub> E <sub>4</sub>	SP <sub>3,4</sub> E <sub>4</sub>				
				SP <sub>1,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,1</sub> E <sub>2</sub>	P <sub>1</sub> E <sub>5</sub>	SP <sub>1,1</sub> E <sub>5</sub>				
				SP <sub>1,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,2</sub> E <sub>2</sub>	P <sub>2</sub> E <sub>5</sub>	SP <sub>2,1</sub> E <sub>5</sub>				
		SP <sub>1,6</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,2</sub> E <sub>5</sub>						
		SP <sub>1,7</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,4</sub> E <sub>2</sub>	P <sub>3</sub> E <sub>5</sub>		SP <sub>3,1</sub> E <sub>5</sub>				
		SP <sub>1,8</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,5</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,2</sub> E <sub>5</sub>				
		SP <sub>1,9</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,6</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,6</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>3,3</sub> E <sub>5</sub>				
		SP <sub>1,10</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,7</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,7</sub> E <sub>2</sub>	P <sub>4</sub> E <sub>5</sub>	SP <sub>4,1</sub> E <sub>5</sub>					
P <sub>2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,8</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,8</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,2</sub> E <sub>5</sub>								
	SP <sub>2,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,9</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,9</sub> E <sub>2</sub>									
	SP <sub>2,3</sub> E <sub>2</sub>											

Source: compiled by the author on the basis of<sup>194</sup>

<sup>194</sup> Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities. – URL: [https://pm.center/upload/Методические\\_рекомендации\\_по\\_оценке\\_зрелости\\_проектной\\_деятельности.PDF](https://pm.center/upload/Методические_рекомендации_по_оценке_зрелости_проектной_деятельности.PDF) (accessed: 07/24/2022).



Table 2.7 – Legend to Table 2.6

$E_i$	Element of the methodology for assessing the project activities of the subjects of public administration of the federal and regional levels
$P_iE_i$	Process within the element of the methodology for assessing the project activities of the subjects of public administration of the federal and regional levels
$SP_{i,i}E_i$	Subprocess of the process within the element of the evaluation methodology of the project activities of the subjects of public administration of the federal and regional levels, evaluation criteria

*Source:* compiled by the author

It should be noted that an important component in the project activities is the complementarity of processes, providing their integration.

"Complementarity in management is considered as a correspondence of economic objects to each other on some quantitative parameters and qualitative characteristics, providing stability, specificity and economy of their combination"<sup>195</sup>.

E.P. Tretyakova under complementarity understands the complementarity of objects on the basis of their correspondence, distinguishing the functional, subject, and characteristic variants<sup>196</sup>. That is, the property of complementarity must be inherent in the elements and processes within the methodology. At the same time, we consider subprocesses as criteria for the evaluation methodology<sup>197</sup>.

The evaluation criteria in any methodology must meet the following key characteristics: independence, nonredundancy, consistency, measurability<sup>198</sup>.

The analysis of the works of N.N. Kulikova<sup>199</sup>, L.E. Moshkova<sup>200</sup>, N.N. Tereshchenko, O.N. Emelyanova<sup>201</sup>, B.C. Anfilatov, A.A. Emelyanova,

<sup>195</sup> Lopatnikov, L.I. Economic and mathematical dictionary: dictionary of modern economics / L.I. Lopatnikov; edited by G.B. Kleiner. – M.: Delo, 2003. – 519 p.

<sup>196</sup> Tretyakova, E.P. Technologization of management: a methodological approach / E.P. Tretyakova // Proceedings of the Institute of Business Communications. Scientific publication. – St. Petersburg, 2018. – Pp. 78-83.

<sup>197</sup> Onishchenko, S.A. Components of the methodology for assessing the maturity level of project activity in the public administration system / S.A. Onishchenko, M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2022. – № 3(59). – Pp. 146-156.

<sup>198</sup> Kulikova, N.N. Management of interorganizational relationships: theory, methodology, tools: dis. ... doctor of economics. sciences. Specialty: 5.2.6 – Management (economic sciences) / Kulikova N.N. – Vladimir, 2022. – P. 259.

A.A. Kukushkin<sup>202</sup>, V.V. Tsarev, A.A. Kantarovich, V.V. Chernysh<sup>203</sup> allows us to interpret these characteristics as follows:

Independence – there is no possibility to express one criterion through another or by aggregation (combination).

Redundancy – exclusion of criteria duplicating each other.

Consistency – non-contradiction of criteria to each other.

Measurability – possibility to evaluate a criterion within the framework of qualitative and (or) quantitative characteristics.

The analysis of the names of the elements of the methodology allows us to conclude about their complementarity. At the same time, the complementarity of the indicators is limited to connections on various grounds.

Compatibility in accordance with the functional component of the process is inherent in, for example, the following components of the evaluation methodology: identification ( $P_1E_1$ ), portfolio authorization ( $P_4E_1$ ), project start-up ( $P_1E_2$ ), project planning ( $P_2E_2$ ), organization of the project office ( $P_3E_3$ ). The functional component is planning.

Specific correspondence of processes on some characteristics is revealed for components: organization and functioning of project committees ( $P_3E_3$ ), assessment of qualification level of participants of project activity ( $P_2E_4$ ), formation and development

<sup>199</sup> Kulikova, N.N. Management of interorganizational relationships: theory, methodology, tools: dis. ... doctor of economics. sciences. Specialty: 5.2.6 – Management (economic sciences) / Kulikova N.N. – Vladimir, 2022. – 356 p.

<sup>200</sup> Moshkova, L.E. Partnership relations of business and government in the territory of presence: theory and methodology: dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05 / Moshkova L.E. – Financial University under the Government of the Russian Federation. – M., 2015. – 42 p.

<sup>201</sup> Tereshchenko, N.N. Efficiency of the trade enterprise: a textbook / N.N. Tereshchenko, O.N. Emelyanova. – Krasnoyarsk., 2005. – 110 p.

<sup>202</sup> Anfilatov, V.S. System analysis in management: textbook. manual / B.C. Anfilatov, A.A. Emelyanov, A.A. Kukushkina. – M.: Finance and Statistics, 2002. – 368 p.

<sup>203</sup> Tsarev, V.V. Assessment of competitiveness of enterprises (organizations). Theory and methodology: studies. manual / V.V. Tsarev, A.A. Kantarovich, V.V. Chernyshev. – M.: UNITY-DANA, 2012. – 800 P.

of personnel reserve of participants of project activity ( $P_3E_4$ ), maintenance of the register of participants of project activity ( $P_1E_5$ ), planning and evaluation of efficiency and performance of project activity participants ( $P_2E_5$ ), implementation of material incentives ( $P_3E_5$ ), implementation of non-material incentives ( $P_4E_5$ ). Binding characteristic of projects – performance of participants of project activity in the subject of public administration.

The presence of the subject (subject, object) connecting the processes is characteristic of the components: expertise ( $P_2E_1$ ), project launch ( $P_1E_2$ ), project planning ( $P_2E_2$ ), operational management ( $P_3E_2$ ), monitoring and change management ( $P_4E_2$ ), completion ( $P_6E_2$ ), interaction with external experts and public communities ( $P_4E_3$ ). The unifying subject is the participation of experts in the processes.

Thus some complementarity of processes can be explained also by infringement of principles of formation of criteria within the limits of subprocesses.

Violation of the principle "independence" (possibility to express one criterion through another or possibility of aggregation) is traced within the framework of subprocesses:

- Annual planning of project portfolio management activities by subjects of public administration ( $SP_{1.1}E_1$ ), portfolio planning (preliminary formation of the state program, schedule for its implementation) ( $SP_{2.4}E_1$ ), detailing the portfolio plan (coordinated state program) ( $SP_{3.8}E_1$ ).

- Formation of monthly reporting on the portfolio, annual reporting on the progress and evaluation of the effectiveness of the portfolio of projects under the state program (annual summary report on the progress of the portfolio components) and review of the portfolio reporting ( $SP_{5.2}E_1$ ); formation of the annual portfolio report, including the preparation of the decision on the planned completion of the portfolio, the final report on the implementation of the portfolio under the state program, the annual

report on the portfolio in the case of its early termination, the annual summary report on the progress of projects (SP<sub>5.4</sub>E<sub>1</sub>).

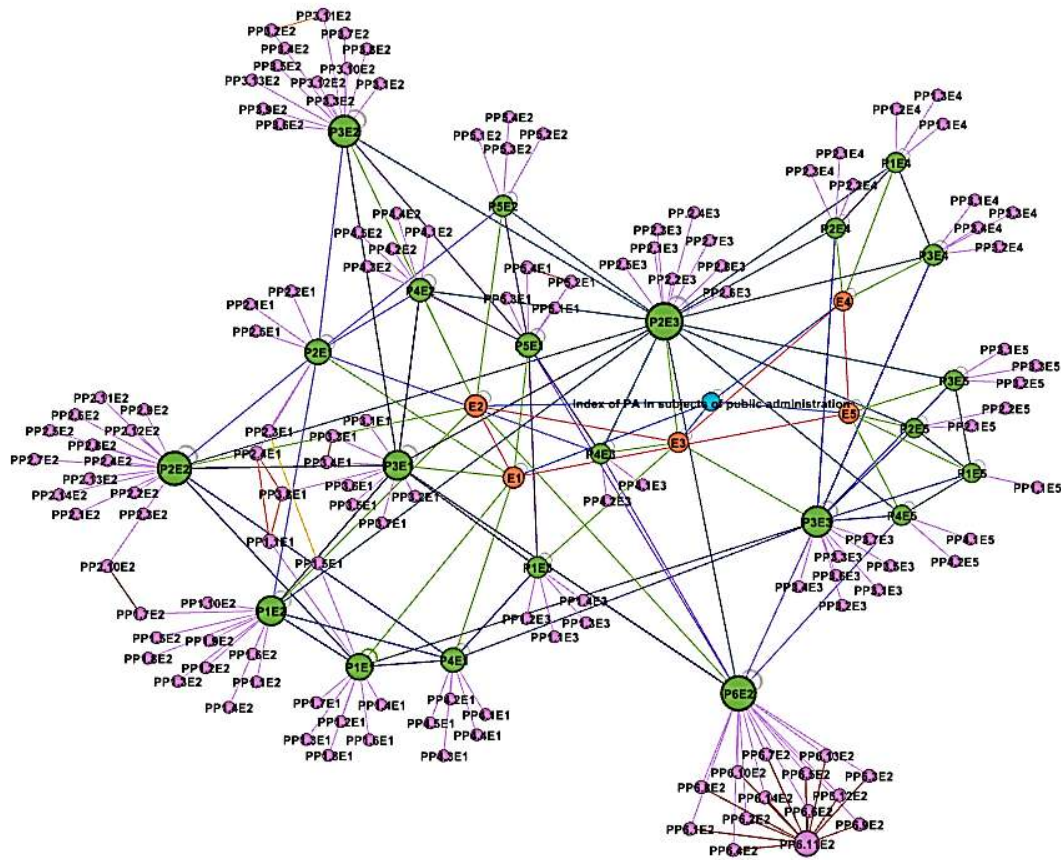
- Verification of proposals for compliance with strategic objectives (SP<sub>1.5</sub>E<sub>1</sub>), examination of proposals and evaluation (content, feasibility and impact on the goal) (SP<sub>2.3</sub>E<sub>1</sub>).

- Application of portfolio ranking model (ranking) (SP<sub>3.3</sub>E<sub>1</sub>), expert evaluation of ranking results (SP<sub>3.4</sub>E<sub>1</sub>).

- Risk and opportunity assessment (SP<sub>1.7</sub>E<sub>2</sub>), risk and opportunity planning (SP<sub>2.10</sub>E<sub>2</sub>).

- Organization and conduct of meetings, including knowledge sharing meetings and events (SP<sub>3.2</sub>E<sub>2</sub>), execution of communication plan (SP<sub>3.11</sub>E<sub>2</sub>).

Visualization of the components of the method, the complementarity of the matrix processes and the inconsistency of the criteria with the designated features are shown in Fig. 2.5.



PA – project activities  
 PM – project management

Fig. 2.5 – Visualization of the components of the criteria matrix within the framework of the methodology for evaluating the maturity of project activities of federal and regional public administration subjects

Source: compiled by the author based on<sup>204</sup> using the open source network analysis and visualization software package, Gephi

As can be seen from Fig. 2.5, the principles of "independence" and "non-redundancy" are simultaneously violated within the criteria: conducting outcome measures (SP<sub>6.11</sub>E<sub>2</sub>), receiving feedback from stakeholders (SP<sub>6.1</sub>E<sub>2</sub>), transferring

<sup>204</sup> Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities. URL: <https://pm.center/upload/Методрекомедации%20по%20оценке%20зрелости%20проектной%20деятельности.PDF> (accessed 07.07.2022).

responsibility for achieving indicators (SP<sub>6.2</sub>E<sub>2</sub>), Analysis of achievement of project goal and indicators (SP<sub>6.3</sub>E<sub>2</sub>), planning for achievement of indicators for the post-project period (SP<sub>6.4</sub>E<sub>2</sub>), analysis of achievement of project results (SP<sub>6.5</sub>E<sub>2</sub>), analysis of project timing and financial support (SP<sub>6.6</sub>E<sub>2</sub>), formation of the final report and lessons learned report (SP<sub>6.7</sub>E<sub>2</sub>), Project Change and Risk Analysis (SP<sub>6.8</sub>E<sub>2</sub>), Disbanding Project Work Bodies (SP<sub>6.9</sub>E<sub>2</sub>), Archiving (SP<sub>6.10</sub>E<sub>2</sub>), Project Implementation Quality Analysis (SP<sub>6.12</sub>E<sub>2</sub>), Procurement and Supply Contract Completion (SP<sub>6.13</sub>E<sub>2</sub>), Procurement and Bidding Procedures Analysis (SP<sub>6.14</sub>E<sub>2</sub>).

Excluding the subprocess of "conducting final activities" from the "completion" process of the "project management" element will remove the identified discrepancy.

Note also some inconsistency within the subprocesses of the methodology. In particular, the "project launch" process proposes the implementation of the subprocess "coordination of the project with stakeholders", and the subprocess "involvement of stakeholders" in the project under the "project planning". However, we can assume that this inconsistency does not affect the value of the final evaluation indicator, only if the evaluation by processes is not implemented using different weighting coefficients.

The proposed matrix of criteria that can be used as part of the methodology for assessing the project activities of the subjects of public administration at the federal and regional levels, as well as at the municipal level, is developed taking into account the identified shortcomings and is presented in Appendix B.

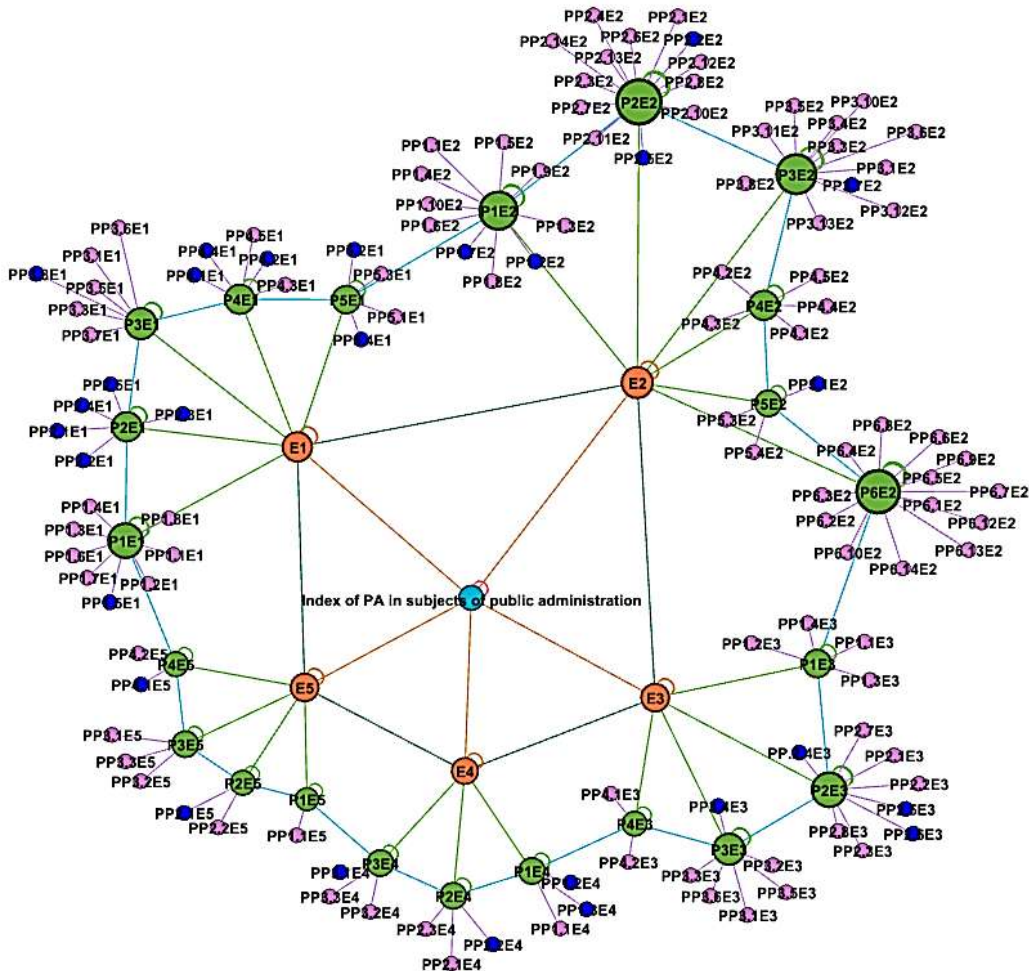
In addition, the criteria are formed in such a way that the complementarity of all processes is ensured (Table 2.8).

Table 2.8 – Proposed matrix of criteria in the framework of the methodology for assessing the maturity of project activities of public administration entities

$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,j}E_i$	$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,j}E_i$	$E_i$	$P_iE_i$	$SP_{i,j}E_i$			
$E_1$	$P_1E_1$	$SP_{1,1}E_1$	$E_2$		$SP_{2,4}E_2$	$E_2$		$SP_{6,10}E_2$			
		$SP_{1,2}E_1$			$SP_{2,5}E_2$ Changed			$SP_{6,11}E_2$ Removed			
		$SP_{1,3}E_1$			$SP_{2,6}E_2$			$SP_{6,12}E_2$			
		$SP_{1,4}E_1$			$SP_{2,7}E_2$			$SP_{6,13}E_2$			
		$SP_{1,5}E_1$ Changed			$SP_{2,8}E_2$			$SP_{6,14}E_2$			
		$SP_{1,6}E_1$			$SP_{2,9}E_2$ Removed			$P_1E_3$	$SP_{1,1}E_3$		
		$SP_{1,7}E_1$			$SP_{2,10}E_2$				$SP_{1,2}E_3$		
		$SP_{1,8}E_1$			$SP_{2,11}E_2$				$SP_{1,3}E_3$		
		$P_2E_1$			$SP_{2,1}E_1$ Changed				$SP_{2,12}E_2$	$SP_{1,4}E_3$	
	$SP_{2,2}E_1$ Changed				$SP_{2,13}E_2$	$P_2E_3$	$SP_{2,1}E_3$				
	$SP_{2,3}E_1$ Changed				$SP_{2,14}E_2$		$SP_{2,2}E_3$				
	$SP_{2,4}E_1$ Changed				$P_3E_2$		$SP_{2,3}E_3$				
	$SP_{2,5}E_1$ Changed						$SP_{3,1}E_2$	$SP_{2,4}E_3$ Changed			
	$P_3E_1$	$SP_{3,1}E_1$			$SP_{3,2}E_2$ Removed		$E_3$		$SP_{3,3}E_2$	$SP_{2,5}E_3$ Changed	
		$SP_{3,2}E_1$ moved to $P_1E_1$			$SP_{3,4}E_2$	$SP_{2,6}E_3$ Changed					
		$SP_{3,3}E_1$			$SP_{3,5}E_2$	$SP_{2,7}E_3$					
		$SP_{3,4}E_1$ Removed			$SP_{3,6}E_2$	$SP_{2,8}E_3$					
		$SP_{3,5}E_1$			$SP_{3,7}E_2$ Changed	$P_3E_3$			$SP_{3,1}E_3$		
		$SP_{3,6}E_1$			$SP_{3,8}E_2$				$SP_{3,2}E_3$		
		$SP_{3,7}E_1$			$SP_{3,9}E_2$ Removed				$SP_{3,3}E_3$		
		$SP_{3,8}E_1$ Changed			$SP_{3,10}E_2$				$SP_{3,4}E_3$ Changed		
	$P_4E_1$	$SP_{4,1}E_1$ Changed			$SP_{3,11}E_2$			$SP_{3,5}E_3$			
		$SP_{4,2}E_1$ Changed			$SP_{3,12}E_2$			$SP_{3,6}E_3$			
		$SP_{4,3}E_1$			$SP_{3,13}E_2$			$SP_{3,7}E_3$ Removed			
		$SP_{4,4}E_1$ Changed			$P_4E_2$			$SP_{4,1}E_2$	$SP_{4,1}E_3$		
		$SP_{4,5}E_1$						$SP_{4,2}E_2$	$SP_{4,2}E_3$		
	$P_5E_1$	$SP_{5,1}E_1$			$SP_{4,3}E_2$			$SP_{4,3}E_3$			
		$SP_{5,2}E_1$ Changed			$SP_{4,4}E_2$			$SP_{1,1}E_4$			
		$SP_{5,3}E_1$			$SP_{4,5}E_2$			$SP_{1,2}E_4$ Changed			
		$P_5E_2$			$SP_{5,4}E_1$ Changed			$SP_{5,1}E_2$ Changed	$E_4$		$SP_{1,3}E_4$ Changed
					$P_1E_2$			$SP_{5,2}E_2$ Removed			$P_2E_4$
	$SP_{1,1}E_2$					$SP_{2,2}E_4$ Changed					
$SP_{1,2}E_2$ Changed	$SP_{5,3}E_2$	$SP_{2,3}E_4$									
$SP_{1,3}E_2$	$SP_{5,4}E_2$	$P_3E_4$	$SP_{3,1}E_4$ Changed								
$SP_{1,4}E_2$	$SP_{5,5}E_2$		$SP_{3,2}E_4$								
$SP_{1,5}E_2$	$P_6E_2$	$SP_{6,1}E_2$	$SP_{3,3}E_4$								
$SP_{1,6}E_2$		$SP_{6,2}E_2$	$SP_{3,4}E_4$ Removed								
$SP_{1,7}E_2$ Changed	$SP_{6,3}E_2$	$E_5$	$P_1E_5$	$SP_{1,1}E_5$							
$SP_{1,8}E_2$	$SP_{6,4}E_2$			$P_2E_5$	$SP_{2,1}E_5$ Changed						
$SP_{1,9}E_2$	$SP_{6,5}E_2$				$SP_{2,2}E_5$						
$SP_{1,10}E_2$	$SP_{6,6}E_2$			$P_3E_5$	$SP_{3,1}E_5$						
$P_2E_2$	$SP_{2,1}E_2$				$SP_{6,7}E_2$	$SP_{3,2}E_5$					
	$SP_{2,2}E_2$ Changed	$SP_{6,8}E_2$	$SP_{3,3}E_5$								
	$SP_{2,3}E_2$	$SP_{6,9}E_2$	$P_4E_5$	$SP_{4,1}E_5$ Changed							
		$SP_{4,2}E_5$									

Source: compiled by the author

Visualization of the proposed components of the methodology, the complementarity of the matrix processes are shown in Fig. 2.6.



PA – project activities

PM – project management

Fig. 2.6 – Visualization of the proposed components of the criteria matrix within the methodology of evaluating the maturity of project activities of public administration entities

Source: compiled by the author based on<sup>205</sup> using the open source network analysis and visualization software package, Gephi

<sup>205</sup> Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities. – URL: <https://pm.center/upload/Методрекомендации%20по%20оценке%20зрелости%20проектной%20деятельности.PDF> (date of access: 07.07.2022).



Fig. 2.6 shows that within the framework of the author's proposals the principle of building a tree structure of the system of criteria is fulfilled, which in N.N. Kulikova's work is designated as a mandatory element for the deployment of assessment elements<sup>206</sup>.

Implementation of the assessment in 2018 was carried out in 10 regions, implementing projects with the participation of subjects of public administration for at least one year: Krasnoyarsk Krai, Republic of Crimea, Novosibirsk region, Khanty-Mansi Autonomous District – Ugra, Primorsky Krai, Sverdlovsk region, Tula region, Belgorod region, Ulyanovsk region, Leningrad region.

Based on the index, best practices were identified among these regions comprehensively (Figure 2.7) and in various areas (Figure 2.8).

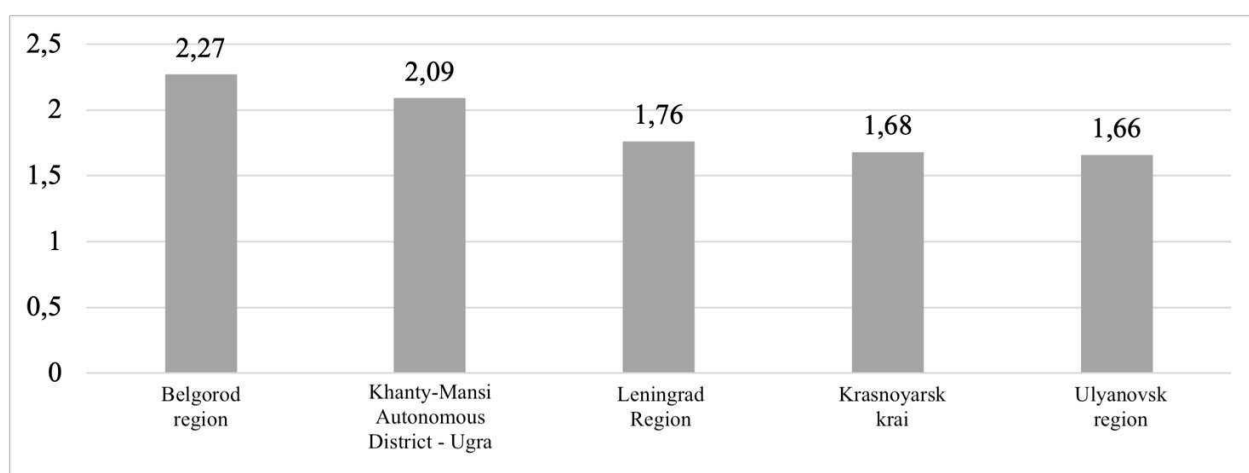


Fig. 2.7 – Best practices in organizing project activities in the framework of the pilot application of the index to assess the subjects of public administration at the regional level, for 2018

Source: compiled by the author based on<sup>207</sup>

<sup>206</sup> Kulikova, N.N. Management of interorganizational relationships: theory, methodology, tools: dis. ... doctor of economics. sciences. Specialty: 5.2.6 – Management (economic sciences) / Kulikova N.N. – Vladimir, 2022. – P. 259.

<sup>207</sup> Index of project activity. Preliminary results of the evaluation. Pm.center. – URL: <https://pm.center/upload/iblock/bb7/Индекс%20проектной%20деятельности%20вер%205.pdf> (date of access: 22.07.2022).

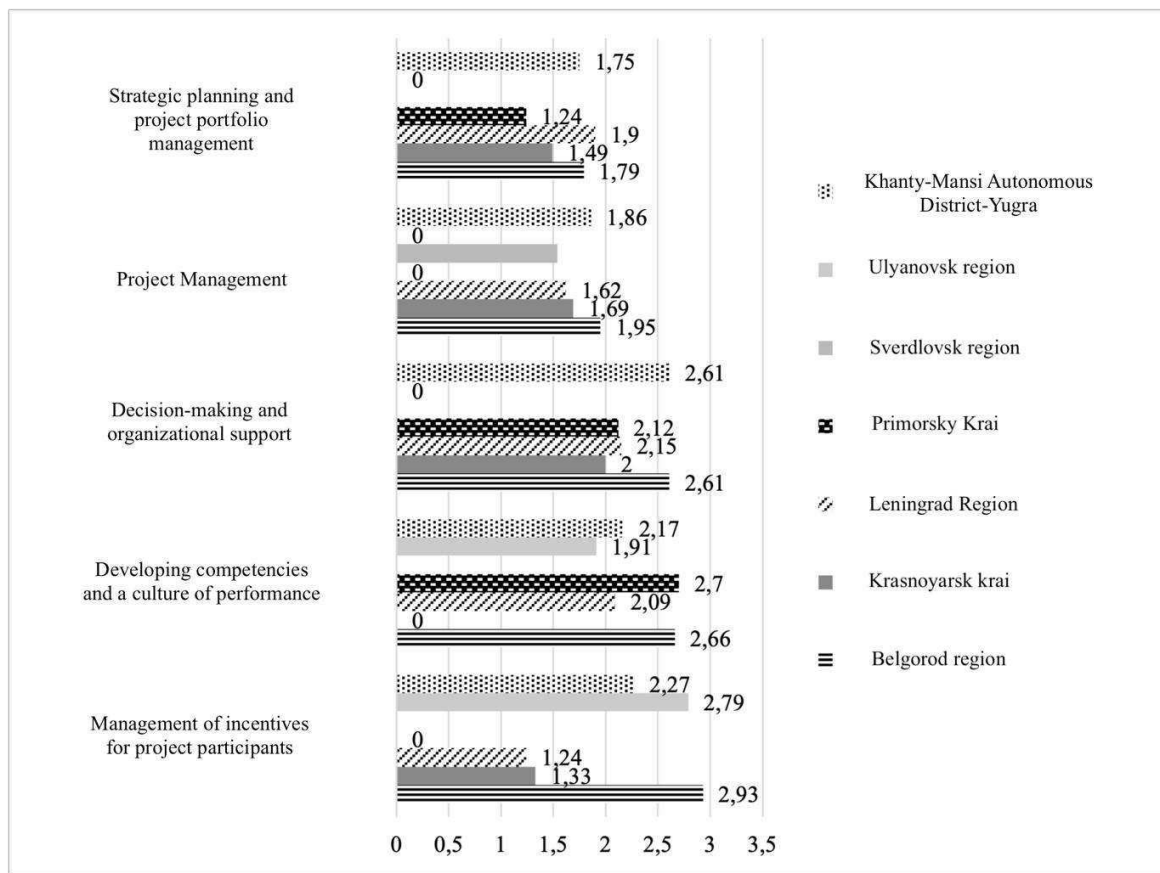


Fig. 2.8 – Best practices of organizing project activities by elements within the framework of the pilot application of the index to assess the subjects of public administration at the regional level, for 2018

Source: compiled by the author based on<sup>208</sup>

According to the results of 2021 and according to the evaluation of the finalists of the "Project Olympus" contest held by the Analytical Center under the Government of the Russian Federation, the best practices of organizing project activities in federal, regional and municipal subjects of public administration were listed: Leningrad region, Sakhalin region, Primorsky Krai, Novokhopersky District of Voronezh region<sup>209</sup>.

<sup>208</sup> Index of project activity. Preliminary results of the evaluation. Pm.center. – <https://pm.center/upload/iblock/bb7/Индекс%20проектной%20деятельности%20вер%205.pdf> (date of access: 22.07.2022).

<sup>209</sup> Project Olympus 2021: Competition of professional management of project activities // Center for evaluation and development of project competencies. – URL: [https://www.isopm.ru/nabl\\_soviet/part-projects/contests/](https://www.isopm.ru/nabl_soviet/part-projects/contests/) (date of access: 30.07.2022).

It should be mentioned that the level of project activity maturity in the subjects of public administration is directly related to the level of development of project competencies of project participants within the key component of the index – the practice of implementation of processes and subprocesses.

### **2.3 Model of project competencies in the system of public administration, required for the implementation of cross-sectoral interaction**

According to Order No. 80-r of the Government of the Russian Federation dated January 25, 2018<sup>210</sup> "On the Plan of Measures for the Development of Project Activities in the Government of the Russian Federation for 2018", activities in the area of project competence development were implemented in the second half of 2018:

- professional development of the participants of project activities on the basis of requests from federal executive authorities;
- updated the requirements for the participants of project activities in terms of their qualifications in the field of project management have been updated;
- professional standards "Project Manager", "Project Administrator", and "Project Specialist" were developed and approved;
- certification systems for participants of project activities were developed and introduced.

The implementation of these measures is inextricably linked to the need for methods and tools to assess the formation of project competencies, which can be implemented in different systems.

Currently in the Russian Federation several systems for assessing project competencies have been developed as part of voluntary certifications, among which the

---

<sup>210</sup> Decree of the Government of the Russian Federation No. 80-r dated 25.01.2018 "On the action plan for the development of project activities in the Government of the Russian Federation for 2018" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289376/2941331476cecaa873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289376/2941331476cecaa873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/) (accessed 15.08.2022).

best known are: IPMA and SOVNET; PMI; PM Standard; International Project Certification<sup>211</sup>.

At the regional level, a system for evaluating the project competencies of public civil servants in Primorsky Krai has been formed.

The above systems are based on different objectives of the assessment, models of assessed competencies, different assessment methods and tools, the process of their application, interpretation of the results obtained (Fig. 2.9).

These certification systems evaluate competencies within levels that correlate with the developed and implemented professional standards mentioned earlier.

Early scientific justifications of the competence approach, defining the concepts of "competence" and "competence", appeared at the beginning of the 20th century. They can be found in the works of F. Taylor, G. Ford, G. Emerson, E. Meio, W. McElville and D. McClelland<sup>212</sup>.

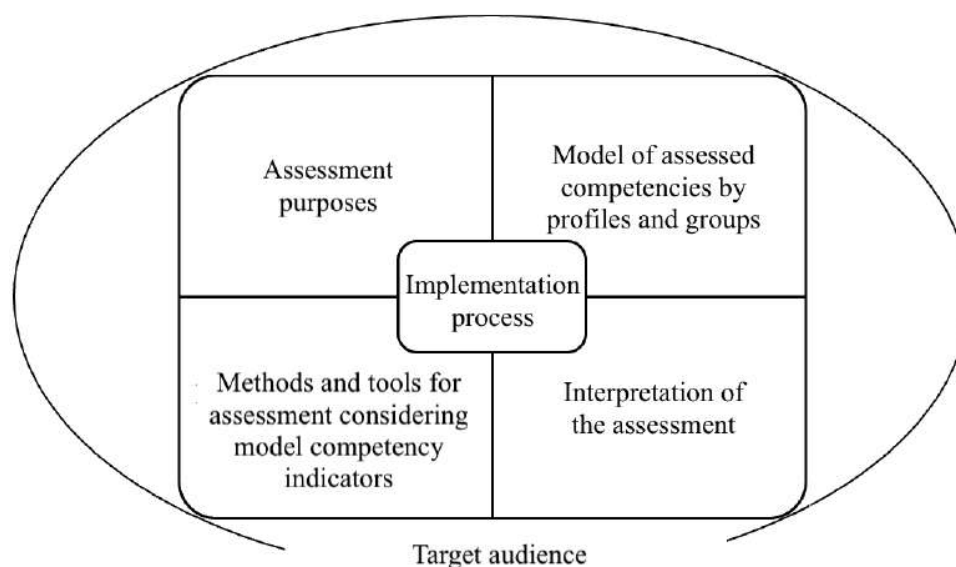


Fig. 2.9 – Main elements of the assessment system project competencies

Source: compiled by the author

<sup>211</sup> Tsurkan, M.V. Systems of assessment of project competencies / M.V. Tsurkan // Innocenter. – 2018. – № 4 (21). – Pp. 221-230.

<sup>212</sup> Tsurkan, M.V. Evaluation of project competencies of state civil servants / M.V. Tsurkan // Modern trends in professional education and development of state and municipal employees in the Russian Federation: collection of scientific articles. – Tver, 2018. – pp. 128-133.

The international economic organization of developed countries, the Organization for Economic Cooperation and Development, in defining the concept of "competence" specifies that "it is more than knowledge and skills. It is also the ability to perform complex tasks by mobilizing and using psychosocial resources (including skills and attitudes) in a particular context"<sup>213</sup>. Thus, specifying the two fundamental components of the concept of "competence", the following is obtained: personal characteristics and context<sup>214</sup>.

"World standards in the field of project competencies summarize the experience gained in the implementation of projects in various industries and establish requirements for the composition and level of competencies (i.e. competencies necessary for successful participation in project activities) of employees involved in the company's project activities. These are cases where they are assigned to roles: project managers (with or without regard to project complexity); project program managers (with or without regard to the type of program being implemented); roles in project offices, major projects and programs (standards of general application)"<sup>215</sup>.

Current global standards for the implementation of the project approach are shown in Table 2.9.

---

<sup>213</sup> OECD: The Definition and Selection of Key Competencies (1997). – URL: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (accessed 10.05.2022)

<sup>214</sup> Sedlmayer, M. Professional competence in project and program portfolio management / M. Sedlmayer // Project and Program Management. – 2017. – № 3. – Pp. 188-201.

<sup>215</sup> Dmitriev K. Competence and Competences / K. Dmitriev, A. Filimonov // Russian Project Management Association. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (access date: 21.05.2022).

Table 2.9 – World standards in the implementation of the project approach

<b>Global standard</b>	<b>Developer</b>	<b>A group of participants in project activities, who are subject to the requirements of global standard</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Global Performance Based Standards for Project Managers:	GAPPS International Initiative	Project Manager
Global Level 1 (GL1) – "Project Manager"; Global Level 2 (GL2) – "High Complexity Project Manager"		
AIPM CPPP – Certified Project Practitioner / CPPM – Certified Practising Project Manager	Australian Institute of Project Management	
PMI PMCDF – Project manager competency development framework	American Project Management Institute	
ICB – International Competence Baseline	IPMA – International Project Management Association	Project, program, and portfolio manager (including the rest of the project participants)
GAPPS – Performance Based Competency Standards for Program Managers	GAPPS International Initiative	
AIPM CPPD – Certified Practising Project Director	Australian Institute of Project Management	
APM – Competence Framework	APM – Association for Project Management (United Kingdom Project Management Association)	
ISO 21500, P2M, PRINCE2, Project Management Association of Japan (PMAJ)	Other	
GAPPS Performance Based Competency Standards for Program Managers	GAPPS International Initiative	Other project staff
AIPM CPPD – Certified Practising Project Director	Australian Institute of Project Management	
APM Competence Framework	APM – Association for Project Management (United Kingdom Project Management Association)	
APM Body of Knowledge	APM – Association for Project Management (United Kingdom Project Management Association)	

Source: compiled by the author based on<sup>216</sup>

<sup>216</sup> Dmitriev, K. Competence and competencies / K. Dmitriev, A. Filimonov // Russian Project Management Association. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792> / (accessed: 21.05.2022).

In the standards presented, the term "competence" is defined in different ways:

ICB 3.0 – "demonstrated ability to apply knowledge and/or skills and personal qualities"<sup>217</sup>.

American Standard Project Manager Competency Development Framework – "a set of knowledge, attitudes, skills, and other personal characteristics that affect the majority of the work of the project role, correlate with job performance, can be measured against generally accepted standards, and can be improved through training and development"<sup>218</sup>.

British Standard APM Competence Framework – "the expected or demonstrated outcomes that result from the application of a combination of knowledge, personal relationships, skills, and experience in a particular function"<sup>219</sup>.

The GAPPS International Initiative, which developed a series of standards related to the roles of Project Manager and Project Program Manager – "be qualified enough to perform the task at hand or to fill a specific position – a project role"<sup>220</sup>.

Analysis of these definitions, according to practitioners in the field of implementation of the project approach, allows us to distinguish the concepts of "competence" and "competency" as follows: "competencies" are requirements to knowledge, skills, qualities of the project role; "competence" is demonstrated (by evaluation or actual project results) abilities to apply own knowledge and skills to perform the functions of a certain project role<sup>221</sup>.

---

<sup>217</sup> PMA: ICB4 Individual Competence Baseline. International Project Management Association, Nijkerk, The Netherlands. – 2015.

<sup>218</sup> Project management competency development framework--second edition // Project Management Institute. – URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> (accessed: 05.05.2022).

<sup>219</sup> APM Competence Framework. – URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/competence-framework/> (accessed: 05.03.2018).

<sup>220</sup> Comparison of PM Standards and Assessments. – URL: <https://globalpmstandards.org/tools/comparison-of-global-standards/> (accessed: 02.03.2022).

<sup>221</sup> Dmitriev K. Competence and Competences / K. Dmitriev, A. Filimonov // Russian Project Management Association. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (access date: 01.03.2022).

At the same time, some experts in the field of implementation and realization of the project approach note that "experience plays an indirect role in competence. It allows to form and develop it and therefore is also a key element of competence assessment. However, experience is not included in its definition"<sup>222</sup>.

In our opinion, it is experience that determines the formation of such a competence component as "skills". Which partially challenges the practitioners' assertion that "competence is requirements for knowledge, skills..."<sup>223</sup> and suggests that the authors meant that "competence is a requirement for knowledge, skills....".

Thus, the competence should be understood as a set of knowledge, skills and behavioral characteristics required from the project role to successfully perform its functions within the framework of public administration.

Competence – demonstration by a participant of the project approach implementation – a subject of public administration of successful application in practice of the competencies required from the role of its participation in the project.

Noted in the study bi-directional implementation of the project approach in the system of public administration allows to propose the author's interpretation of the concept of "project competence": it is the type of professional competencies, forming knowledge and skills of public administration subjects to implement project management in the system of strategic planning and participation in project management of inter-sector interaction in accordance with the role performed in the project<sup>224</sup>.

---

<sup>222</sup> Sedlmayer, M. Professional competence in project and program portfolio management / M. Sedlmayer // Project and Program Management. – 2017. – № 3. – Pp. 188-201.

<sup>223</sup> Dmitriev K. Competence and Competences / K. Dmitriev, A. Filimonov // Russian Project Management Association. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (access date: 01.03.2022)

<sup>224</sup> Tsurkan, M.V. The concept of "project competencies" in the context of the implementation of the project approach in the system of public administration / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2018. – No. 1. – Pp. 62-74.



In February 2018, the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation approved the Methodological Recommendations, which contain approaches to the organization of qualification assessment, confirming the presence of civil servants – participants in project management of the necessary level of competence for its implementation of the project approach<sup>225</sup>.

The purpose of the assessment in this case is to determine whether the civil servant has the competencies necessary to carry out project activities, in order to include information about the examinee in the unified register of participants in project activities<sup>226</sup>.

The recommendations divide all project competencies into two consolidated groups:

1. personal and managerial competences – individual characteristics of a personality, shown in behavior of the civil servant – participant of project activity, reflecting vital values, knowledge and skills which are necessary for effective and effective implementation of project activity;
2. applied competencies – the characteristics manifested in behavior that reflect the knowledge and skills of civil servants – participants in project activities, necessary for the effective and efficient implementation of project activities in accordance with the role performed in the project.

It is worth noting that the proposed methodological recommendations are designed only for civil servants, while the participants of implementation (realization) of the project approach in the system of public administration can also be personnel occupying non-governmental positions of a state authority.

---

<sup>225</sup> Methodological Recommendations on the Organization and Conducting of Qualification Assessment of Public Civil Servants in the Field of Project Activities. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (date of reference: 22.05.2022).

<sup>226</sup> Ibid

Specialists of the group of companies "Project PRACTICE" distinguish the general goal of the assessment of project competencies and other goals, which can be combined into several groups, based on their final orientation<sup>227</sup>.

In this case, the interpretation of the above objectives is given only at the corporate level.

In view of the above observation, the definition of the concept "general goal of project competence assessment" can be formulated as follows: increasing the efficiency of project management and informing the management of authorities about the requirements for state civil and municipal employees, as well as employees of authorities who do not hold positions of state civil or municipal employees, but are involved in the implementation of the project approach in public administration, the management of companies – to employees in the field of project management, providing coordinated development of competencies, thereby increasing confidence of employees or staff to implement projects, and thus achieve their strategic goals or meet the strategy of socio-economic development<sup>228</sup>.

Other goals can be categorized as follows<sup>229</sup>:

- objectives of personnel management: aimed at implementing the personnel policy of the authority or organization (making decisions on the promotion or demotion of an employee or employee, referral for training, inclusion in the talent pool);
- analytical objectives: aimed at obtaining an objective and holistic picture of the strengths and weaknesses of state or municipal officials, employees involved in

---

<sup>227</sup> How not to forget anything when creating a project competency assessment system. URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed 03.05.2022)

<sup>228</sup> Tsurkan, M.V. Systems of assessment of project competences / M.V. Tsurkan // Innocentre. – 2018. – № 4 (21). – Pp. 221-230.

<sup>229</sup> How not to forget anything when creating a project competency assessment system. URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed 03.05.2022)

project activities, which allows you to reasonably determine the project roles, increase the chances of successful implementation of projects;

– motivational objectives: aimed at launching internal mechanisms to develop the competencies of employees or employees needed to participate effectively in project activities, as well as to address issues related to the stimulation of further development of project competencies.

In the absence of a unified model of project competencies, different approaches to its definition are used in Russian practice (Table 2.10).

Table 2.10 – Approaches to define the concept  
"Model of project competencies"

<b>Approach</b>	<b>Definition</b>
Informative	A structured set of competencies (a set of requirements for knowledge, skills, experience, behavioral characteristics and motivation of an employee) and corresponding indicators <sup>230</sup>
Defining the function of a project role	Set of competencies, knowledge, skills and behavioral characteristics required from the project role <sup>231</sup> . Complete set of competencies and their behavioral indicators, formed in accordance with the functions of the participants of project activities <sup>232</sup>
Summary of assessment criteria	Unified criteria for evaluating participants in project activities <sup>233</sup>
Element of the assessment system	- used to assess the competencies of participants in project activities and to identify their compliance with the required level; - the content of the requirements for participants in project activities in terms of the level of their qualifications in accordance with the functions performed <sup>234</sup>

Source: compiled by the author

<sup>230</sup> How not to forget anything when creating a project competency assessment system. URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed 20.05.2022)

<sup>231</sup> Model of competences of project employees // Project PRACTICE. – URL: <http://docplayer.ru/35198020-Model-kompetency-proektnogo-personala.html> (access date: 01.05.2018).

<sup>232</sup> Bilev, O.Y. Development of competences of participants in project activity / O.Y. Bilev. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (access date: 20.05.2022).

<sup>233</sup> Ibid

<sup>234</sup> Ibid

Applying any project competency model to the evaluation system:

"allows you to identify the strengths and weaknesses of each participant in a project activity and use that information to develop them;

improves understanding of the participants of project activities, what requirements are imposed on them and what is necessary for successful performance;

provides an opportunity for participants in project activities to get feedback, to learn about their strengths and weaknesses, and planned personnel decisions"<sup>235</sup>.

The IPMA and SOVNET certification systems imply an assessment of the formation of competencies within the framework of the "Requirements for the competence of IPMA specialists"

PMI certification is based on three national standards: GOST R 54869-2011 "Project Management. Project management requirements"; GOST R 54870-2011 "Project management. Requirements for project portfolio management"; GOST R 54871-2011 "Project management. Program Management Requirements".

Certification according to the PM Standard system not only considers the three national standards listed above, but also the international standard GOST R ISO 21500:2014 "Project Management Manual" recognized in Russia, within the framework of which an International project Certification has been developed.

Thus, the systems formed a competency profile: "a set of competencies related to the project role, with specific requirements for the levels of competencies needed for the employee to successfully perform the functions within the project role"<sup>236</sup>.

The project roles that predetermine the corresponding profiles in the certification systems are presented in Table 2.11.

---

<sup>235</sup> Bilev, O.Y. Development of competences of participants of project activity – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (accessed 22.05.2022)

<sup>236</sup> How not to forget anything when creating a project competency assessment system – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed 10.05.2022)

Table 2.11 – Project roles within different certification systems

Evaluation system	Project Roles
Methodological recommendations on the organization and evaluation of the qualifications of civil servants in the field of project activities	1) "Senior Project Official; 2) the project manager; 3) the head of working authority of project; 4) project administrator; 5) project office manager; 6) project office employee; 7) project participant" <sup>237</sup> .
Primorsky Krai's evaluation system of civil servants	1) "Project manager; 2) project administrator; 3) Project Executive" <sup>238</sup> .
International project certification	1) "Project manager; 2) "Project administrator; 3) project specialist" <sup>239</sup> .
IPMA and COVNET	1) "Head of project; 2) project manager; 3) project management professional; 4) project management specialist" <sup>240</sup> .
PM Standard	1) "Project manager" (4 levels for projects of different complexity). 2) Project manager and specialists of the project office (manager level and specialist level; additional specialization in the subject areas of project management is possible for specialists of the project office). 3) Program manager (2 levels for projects of different complexity). 4) Project portfolio manager (2 levels for portfolios of various complexity); project supervisor. 5) Project customer. 6) Curator of the organization's project activities. 7) Project team member (PM STANDARD Basic level)" <sup>241</sup> .

<sup>237</sup> Methodological recommendations for the organization and evaluation of the qualifications of civil servants in the field of project activities. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (accessed: 22.05.2022).

<sup>238</sup> Primorsky Krai: organization of the project management system. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1334/proektnyj-olimp-luchshie-praktiki-primorskogo-kraya-pdf.pdf> (date of reference: 20.05.2022).

<sup>239</sup> Competency Standards in Project Management // iTeam Consulting Company. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (access date: 20.05.2022).

<sup>240</sup> IPMA Certification – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (accessed 30.04.2022).

PMI	1) "Project Management Professional (PMP). 2) Program Management Professional (PgMP). 3) Portfolio Management Professional (PfMP). 4) Certified Associate in Project Management (CAPM). 5) PMI Professional in Business Analysis (PMI-PMA). 6) PMI Certified Practitioner in Agile methods (PMI Agile Certified Practitioner, PMI-ACP) 7) PMI Risk Management Professional (PMI-RMP). 8) PMI Scheduling Professional (PMI-SP)" <sup>242</sup> .
-----	--

Source: compiled by the author

The competencies assessed within the framework of the analyzed certification systems, as well as the recommendations of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, the regional assessment system of Primorsky Krai are presented in Table 2.12.

Table 2.12 – Project competencies within different certification systems

Evaluation system	Checking competencies
Methodological recommendations on the organization and evaluation of the qualifications of civil servants in the field of project activities	"Personal and managerial competencies are individual personality traits manifested in the behavior of a civil servant participating in project activities and reflecting life values, as well as knowledge and skills that are necessary for the effective and efficient implementation of project activities. Applied competencies are characteristics manifested in behavior that reflect the knowledge and skills of civil servants participating in project activities necessary for the effective and efficient implementation of project activities in accordance with their role in the project" <sup>243</sup> .

<sup>241</sup> Assessment and Development Center for Project Management. Competency requirements for specialists in the field of project activity TCS-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (access date: 04.05.2022).

<sup>242</sup> Puzhanova, E. Project Manager Competency Model: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (accessed 30.05.2022).

<sup>243</sup> Methodological recommendations for the organization and evaluation of the qualifications of civil servants in the field of project activities. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (accessed: 30.05.2022).

Evaluation system of Primorsky Krai civil servants	"Personal competencies – value and ethical attitudes that influence managerial decision-making, as well as other personal characteristics that determine the behavior of an employee during the implementation of projects (programs); Basic competences – knowledge and skills required from an employee to possess general tools, methods and technologies used both in project management and in the activities of authorities in general; professional competencies – professional knowledge and skills in the field of project management. Knowledge and skills from this area are used in the process of initiation, planning, execution and control, change management, project (program) completion" <sup>244</sup> .
International project certification	"Technical competencies, to implement projects in a structured way, including the terminology, concepts and processes of project management defined in the International Standard; behavioral competencies related to personal relationships within the defined project boundaries; Contextual competencies related to project management within the organizational and external environment" <sup>245</sup> .
IPMA and COVNET	"46 competency elements defining knowledge and experience in project management grouped into three groups. The groups represent technical competence (20 elements), behavioral competence (15 elements), and contextual competence (11 elements)" <sup>246</sup> .
PM Standard	"Basic technical project management competencies; competencies of project management of increased complexity; leadership competencies (behavioral competencies related to interpersonal interaction and team building); strategy and business processes (competencies related to the integration of project activities with the strategy and business environment of the projects)". <sup>247</sup>
PMI	"Project Management Knowledge Competencies, Personal Competencies, Project Execution Competencies" <sup>248</sup>

Source: compiled by the author

<sup>244</sup> The concept of project culture development in the executive authorities of Primorsky Krai. – URL: <http://primorsky.ru/upload/medialibrary/f1f/f1f526e42d8f7d5307997ef173e35b3c.pdf> ( accessed 30.04.2022).

<sup>245</sup> Project management competency standards. iTeam Consulting Company. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (accessed 20.02.2018).

<sup>246</sup> IPMA Certification – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (accessed 30.04.2022).

<sup>247</sup> Center for Assessment and Development of Project Management. Competency requirements for specialists in the field of project activity TCS-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) ( accessed 08.07.2022).

<sup>248</sup> Puzhanova, E. Project Manager Competency Model: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (accessed 30.05.2022).

Personal and managerial competencies are not differentiated within the methodological recommendations and are presented as follows: leadership; strategic thinking; managerial decision-making; personal effectiveness; teamwork; flexibility and readiness for change. There are 3 competencies in each group within the taxonomy "to have the ability"<sup>249</sup>.

Applied competencies are represented by groups, each containing 1-2 competencies within the "knowledge" taxonomy: project organization, project stakeholder management; project benefits management; project content management; project time management; project finance management; project planning and control; project change management; project risks and opportunities management; project resources management; project communications and knowledge management; project quality management; procurement and supply management.

Depending on the role in the project, the requirements for applied competencies differ: basic and advanced. The questions of the test tasks are divided into three levels of complexity: high, medium and low. Their percentage ratio depends on the role and, accordingly, the requirements for basic and advanced knowledge.

"A competency assessment system uses a set of methods aimed at the most objective assessment as possible and obtaining the most reliable information on the levels of employees' competence development. As a rule, when creating a system of competency assessment and starting to choose assessment methods, it is necessary to find a compromise between labor intensity of the method and its objectivity. We can distinguish three main groups of methods to determine the level of development of project competencies of personnel (or applicant): quantitative methods of assessment – numerical methods of competency assessment, for instance, the point method or coefficient method; qualitative methods of assessment – description methods; mixed

---

<sup>249</sup> Tsurkan, M.V. Evaluation of project competencies of state civil servants / M.V. Tsurkan // Modern trends in professional education and development of state and municipal employees in the Russian Federation: collection of scientific articles. – Tver, 2018. – pp. 128-133.



methods of assessment"<sup>250</sup>. These groups of methods include: testing; 360-degree evaluation; case method; business games; paired comparison; self-assessment.

"Assessment of civil servants' compliance with the requirements for personal and managerial competencies is conducted through self-assessment in accordance with the list and characteristics of personal and managerial competencies of participants in project activities, which are determined by the center of project management competencies"<sup>251</sup>.

The assessment of personal and managerial competencies (Appendix D) is based on the method of self-determination on a 3-point scale within 4 levels, where 3 – expert level "I can teach"; 2 – qualified level "I apply"; 1 – basic level "I understand"; 0 – zero level "I do not apply".

Herewith in the self-assessment form the elements of the scale are identified as follows: 3 – the assessed skill is manifested always, when necessary, to the full extent; 2 – I often use the assessed skill at work; 1 – I sometimes use the assessed skill at work; 0 – I do not use this skill at work.

The assessment of applied competences is carried out within the framework of the exam, which takes the form of testing (50 test tasks) and lasts 1 astronomic hour, the indicator of successful passing is not less than 65% of correct answers.

The experts of the Project PRACTICE group of companies developed an "ideal assessment method" (Fig. 2.10), with which the methods mentioned in this article were compared.

---

<sup>250</sup> How not to forget anything by creating a system for evaluating project competencies. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed: 22.05.2022).

<sup>251</sup> Methodological Recommendations on the Organization and Conducting of Qualification Assessment of Public Civil Servants in the Field of Project Activities. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (date of reference: 22.05.2022).

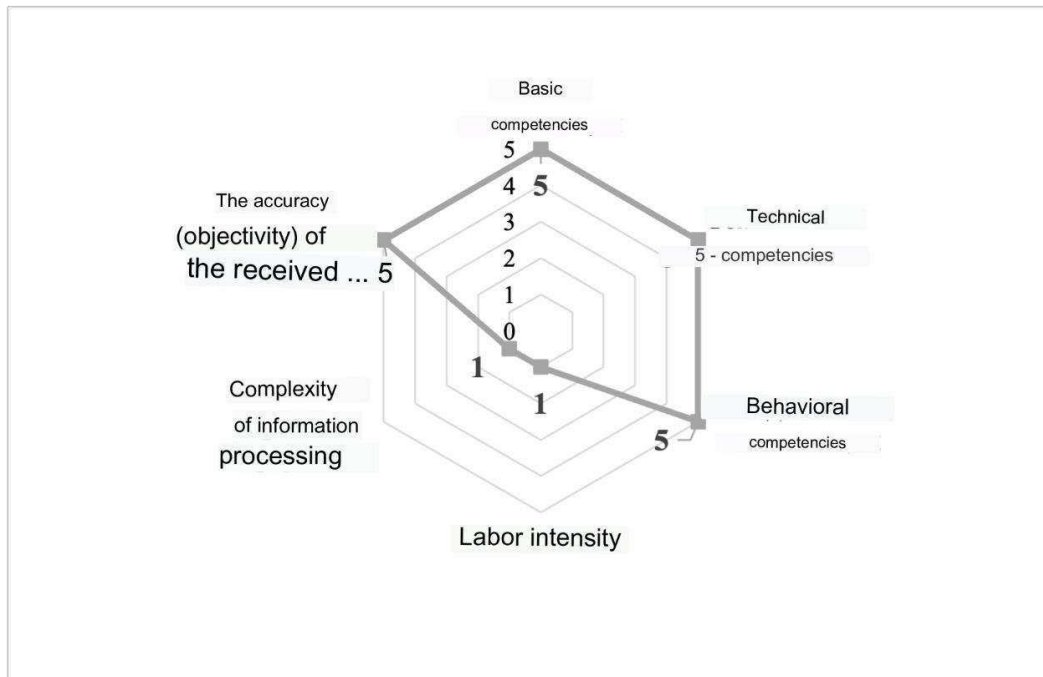


Fig. 2.10 – "Ideal Method of Evaluation" of Project Competencies

Source<sup>252</sup>

"The ideal method were chosen with reckoning:

- is applicable for the assessment of any competence from the listed groups (for example, basic – 5, technical – 5, behavioral – 5);
- the method is not labor-intensive (score 1, i.e. total labor intensity of the method is low);
- The information obtained is easy to process and present in a form suitable for analysis (score 1, i.e., the overall labor intensity in processing and presenting the information is low);
- The information obtained has the highest accuracy (score 5)<sup>253</sup>.

<sup>252</sup> How not to forget anything by creating a system for evaluating project competencies. – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed: 23.05.2022).

<sup>253</sup> Ibid

Meanwhile, in terms of assessment methodology, the most important thing is the formation of reasonable indicators for assessing competencies within the selected methods.

Here we consider the relationship between several elements of the "Project Integration Management" competency within the PM Standard model, group "Project Management Competencies of Increased Complexity" and its assessment indicators (Table 2.13).

Table 2.13 – Project Integration Management competency tested  
in the PM Standard model, sample

<b>Competency element</b>	<b>Evaluation indicator</b>
Development of the Project Charter	Knows the purpose and content of the main sections of the Project Charter
	Able to develop and negotiate with stakeholders a charter for a project of limited complexity
	Able to analyze and understand the requirements of the project charter, identify contradictions and deficiencies in the project charter
Development of project plans	Knows the purpose and content of the Project Management Plan
	Understands the approaches/limits that determine the necessary and sufficient degree of detail of project plans, taking into account its duration, the composition of the phases of the life cycle, and other factors of complexity
	Able to develop a Project Management Plan of limited complexity and coordinate it with project stakeholders
Project activity management	Able to analyze a project management plan of limited complexity, identify weaknesses and contradictions
	Knows how to manage and coordinate project work through various forms of assignment and accounting of completed work, conducting expert evaluations, using project management information systems, and organizing effective meetings
	Knows the steps of the change management process: identification, formalization, classification, impact assessment, acceptance and rejection, implementation, and compliance checking
	Able for a project of limited complexity, of managing progress, evaluating and monitoring the implementation of project plans and approved changes
	Able to provide effective interaction with the functional services of the organization, necessary for the implementation of a project of limited complexity

Source<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Center for Assessment and Development of Project Management. Competency requirements for specialists in the field of project activity TKS-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (accessed 23.05.2022).

Analysis of the structure and content of project competence assessment systems implemented in the Russian practice allows us to conclude that they are invariant in the context of implementation of project approach in the system of public administration. The systems are applicable for assessment either at the corporate level, or at the federal level for civil servants, or at the level of a particular region. And the implementation of the project approach in the structures of public administration requires inter-level interaction, which will be less effective when the general competencies of the participants are not formed.

Development of the system of assessment of project competences of public administration subjects requires scientific justification of the corresponding methodological apparatus, first of all, the model of the corresponding competences.

The conceptual spaces of key definitions, which can be proposed based on the results of the analysis, for determining the components of assessment of project competences of public administration subjects are presented in Table 2.14, reflecting the corresponding methodological profile.

Table 2.14 – Methodological profile of the assessment of the project competencies of the elements in the subjects of public administration

<b>Methodological element</b>	<b>Profile of an element in the assessment of project competencies of public administration subjects</b>	<b>Contents of the methodological element</b>
1	2	3
Element	Element of a subject of public administration	The unit of public administration – a participant in the implementation of the project approach in the subject of public administration
Competencies	Project competencies of an element of the subject of public administration	- the competence should be understood as a set of knowledge, skills and behavioral characteristics required from the project role to successfully perform its functions within the framework of public administration;

*Continuation of Table 2.14*

1	2	3
		<p>- type of professional competencies that form the knowledge and skills of the subjects of public administration to implement project management in the system of strategic planning and participation in project management of cross-sectoral interaction in accordance with the performed role in the project</p> <p>- basic competences, applied competences, including technical competences with and without digital component of competences, which are necessary for the participant of project activity to implement the approach in the subject of public administration</p>
Competency	Competency of the element of the subject of public administration in the implementation of the project approach	Demonstration of an element of the subject of public administration involved in the implementation of the project approach, the successful application in practice of the competencies required from the role of its participation in the project
Objective	The objective of assessing the project competencies of the element of the subject of public administration	Improving the efficiency of project management and communicating the requirements of the authorities' management to public civil and municipal employees, as well as employees of the authorities who do not hold positions of public civil or municipal employees, but are involved in the implementation of the project approach in public administration, which is the basis for coordinated development of competencies, thereby increasing confidence that employees or officers will be able to implement projects, and thus achieve their objectives
Model	Model of project competencies in the system of public administration	Structured set of assessed competencies by profiles (roles) and groups, applicable to the elements of public administration subjects

*End of Table 2.14*

1	2	3
System	The system of evaluation of project competencies of an element of the subject of public administration	The total of the components of the assessment of project competencies in the element of the subject of public administration to identify the degree of their formation, such as: <ul style="list-style-type: none"> <li>• the purpose of the evaluation;</li> <li>• the model of evaluated competencies by profiles and groups;</li> <li>• evaluation methods and tools taking into account the indicators of model competencies;</li> <li>• interpretation of the evaluation;</li> <li>• implementation process</li> </ul>
Method	Methods for evaluating the project competencies of the public administration element, taking into account the indicators of the competencies of the model	Measurement of project competences of the elements of public administration (written examination, survey, self-determination, case-method, etc.)
Tool	Tools for evaluating project competencies of elements in public administration	The basis for interpreting the results of the methods of assessment of project competencies in the public administration element – indicators of competencies of the model
Result	Interpretation of the evaluation	Formed competence profile of the participant of project activities in the system of public administration

*Source:* compiled by the author

For further development of the model of project competences of elements in the system of public administration let's define the project roles of project competences formation in the context of cross-sectoral interaction for further development of appropriate profiles; compare the adjusted criteria that can be used to assess the maturity of project activities in the subjects of public administration with the competences proposed in the previously considered methodological recommendations.

The project roles within the various systems, along with the mechanisms of cross-sectoral interaction, are reflected in Figure 2.11.

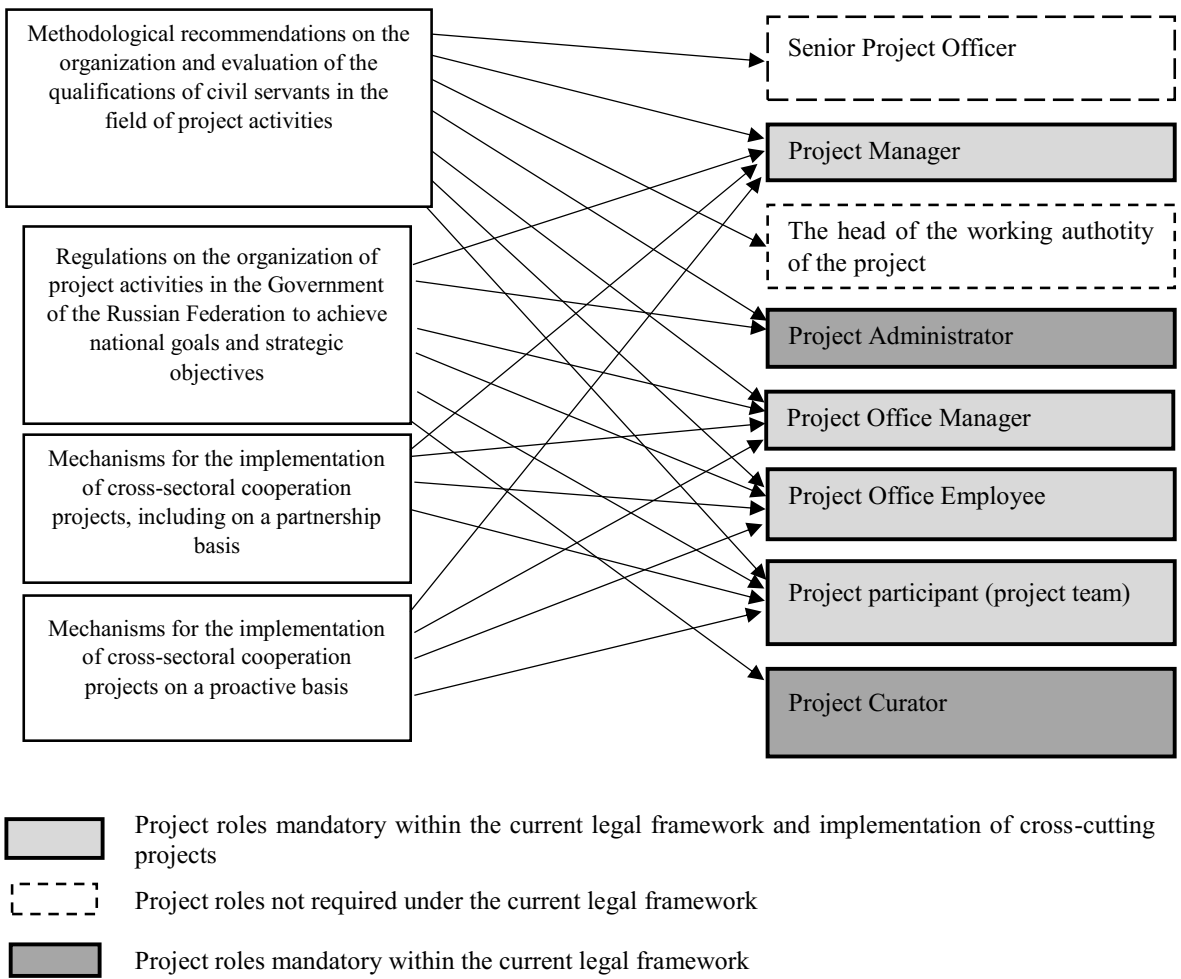


Fig. 2.11 – Mandatory project profiles of elements in the subjects of public administration within different systems and mechanisms of cross-sector interaction

Source: compiled by the author

The basis for the development of profiles will be the project roles that are mandatory within the current legal framework and the implementation of cross-sector interaction projects: project curator, project manager, project administrator, project participant (project team), project office manager, project office employee.

The adjusted criteria proposed in paragraph 2.2 of the thesis research, which can be used to assess the maturity of project activities in public administration subjects, should be compared with the competencies proposed in the previously discussed methodological recommendations.

The result of the comparison is the adjustment of applied competencies, including the inclusion of new indicators of applied competencies, which can be divided into general and technical (variable) components (depending on the application with respect to the role), which include a technological component (indicators of digital competencies).

There are different approaches to define the concepts of "basic competences", "digital competences", and "technical competences".

For the purposes of this research, personal competences should be considered as basic competences; technical competences reflect the variability of applied competences within different roles. Indicators of digital competences reflect the minimum list of knowledge and skills in the field of information and communication technologies, necessary for participation in project activities of public administration element, are included in general and technical. Expressed through indicators.

It is supposed that personal and managerial competences should be confirmed as a result of the assessment regardless of the project role.

It is reasonable to additionally include into the applied competences, reflecting the degree of project knowledge and skills formation, the components, correlated with the criteria of project activity maturity assessment in public administration subjects, presented in Appendix E.

Digital indicators are defined taking into account the approach of A.S. Kozlov, who systematizes techniques and methods within the instrumental map of project portfolio management<sup>255</sup>.

The following numerical components of technical indicators were added to the proposed competency map: knowledge and skills of specialized techniques and methods that allow applying formalized tools for solving applied project management tasks; knowledge and skills of visual techniques and methods – tools of graphic visualization

---

<sup>255</sup> Kozlov A.S. Program and Project Portfolio Management: Processes and Toolkit: monograph / A.S. Kozlov. – Moscow: CJSC "Project PRACTICE", 2010. – Pp. 268.



of information; knowledge and skill of expert techniques and methodologies to support informalized information gathering and processing processes; knowledge and skill of expert techniques and methodologies to support informalized information gathering and processing processes.

Thirty indicators defined in the framework of correlation with the adjusted indicators of the methodology for assessing the maturity of project activity in the subjects of public administration were added (paragraph 2.2 of the thesis research). An additional indicator outside the methodology "Knowledge and ability to determine the mechanism of implementation of the proposal as a project or program of the subject of public administration within the framework of inter-sector interaction" was introduced.

The proposed applied competence "Management of organizational support for the implementation of project activities" can be disclosed through the following indicators of knowledge and skills:

- organization of project activities in the subject of public administration, which involves creating a description and organization of the functional structure of the bodies of project activities, the basic provisions for the preparation of proposals, initiation, planning, implementation and completion of projects, portfolio management, change management, monitoring and evaluation of projects in their life cycle;
- formation of a project office with an indication of its functions, definition of the person responsible for the organization of project activities, his obligations and powers;
- implementation by the project office of the project administrator's functions;
- provision by the project office of methodological support of project activities in the subject of public administration and subordinate organizations, issuance of methodological recommendations and coordination of project administrators' activities on their application;

- coordination by the project office of formation and development of the automated information system of project activities and performance of duties on its functional administration;
- popularization of the project activities in the subject of public administration on the part of the project office;
- interaction of the project office with other project offices as part of interdepartmental and interlevel cooperation, which involves reporting on the projects of functional project offices, escalation of problematic issues, consultations on the use of methodology, implementation and use of automated information system of project activities. These competencies are technical for the head and/or employees of project offices at all levels of public administration. The analysis performed allows us to form a competency map for the participants of project approach implementation in the public administration system, revealing competence components through indicators (Fig. 2.12, Table 2.15).

PA <sub>i</sub>	Indicator	AC <sub>i</sub>	Indicator
Leadership (PA <sub>1</sub> )	PA <sub>1</sub> L <sub>1</sub> PA <sub>1</sub> L <sub>2</sub> PA <sub>1</sub> L <sub>3</sub>	Project benefits management (AC <sub>2</sub> )	AC <sub>2</sub> BM <sub>1</sub> AC <sub>2</sub> BM <sub>2</sub>
Strategic thinking (PA <sub>2</sub> )	PA <sub>2</sub> ST <sub>1</sub> PA <sub>2</sub> ST <sub>2</sub> PA <sub>2</sub> ST <sub>3</sub>		SP <sub>6,4</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>3,5</sub> E <sub>2</sub> AC <sub>2</sub> BM <sub>1</sub>
Management decision-making (PA <sub>3</sub> )	PA <sub>3</sub> M <sub>1</sub> PA <sub>3</sub> M <sub>2</sub> PA <sub>3</sub> M <sub>3</sub>		SP <sub>1,2</sub> E <sub>1</sub> SP <sub>1,6</sub> E <sub>1</sub> AC <sub>3</sub> CM <sub>1</sub> AC <sub>3</sub> CM <sub>2</sub> AC <sub>3</sub> CM <sub>3</sub> SP <sub>1,6</sub> E <sub>2</sub>
Personal efficiency (PA <sub>4</sub> )	PA <sub>4</sub> PE <sub>1</sub> PA <sub>4</sub> PE <sub>2</sub> PA <sub>4</sub> PE <sub>3</sub>	Project timeline management (AC <sub>4</sub> )	AC <sub>4</sub> TM <sub>1</sub>
Teamwork (PA <sub>5</sub> )	PA <sub>5</sub> TW <sub>1</sub> PA <sub>5</sub> TW <sub>2</sub> PA <sub>5</sub> TW <sub>3</sub>		SP <sub>3,7</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>1,9</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>1,6</sub> E <sub>2</sub>
Flexibility and willingness to change (PA <sub>6</sub> )	PA <sub>6</sub> FC <sub>1</sub> PA <sub>6</sub> FC <sub>2</sub> PA <sub>6</sub> FC <sub>3</sub>		AC <sub>5</sub> FM <sub>1</sub> SP <sub>3,6</sub> E <sub>2</sub>
Project organization, project stakeholder management (AC <sub>1</sub> )	Indicator	Project financial management (AC <sub>5</sub> ) Project planning and control (AC <sub>6</sub> ) Project change management (AC <sub>7</sub> ) Project risk and opportunity management (AC <sub>8</sub> ) Project resource management (AC <sub>9</sub> ) Project communications and knowledge management (AC <sub>10</sub> ) Project quality management (AC <sub>11</sub> ) Project procurement and supply management (AC <sub>12</sub> ) <b>Management of organizational support for the implementation of project activities (AC<sub>13</sub>)</b>	Indicator
			AC <sub>1</sub> PO <sub>1</sub>
			SP <sub>1,3</sub> E <sub>4</sub>
			SP <sub>2,3</sub> E <sub>4</sub>
			AC <sub>1</sub> PO <sub>2</sub>
			AC <sub>1</sub> PO <sub>3</sub>
			SP <sub>3,1</sub> E <sub>4</sub>
			SP <sub>3,2</sub> E <sub>4</sub>
			SP <sub>3,3</sub> E <sub>4</sub>
			SP <sub>1,1</sub> E <sub>5</sub>
			SP <sub>3,1</sub> E <sub>5</sub>
			SP <sub>3,2</sub> E <sub>5</sub>
			SP <sub>3,3</sub> E <sub>5</sub>
SP <sub>4,2</sub> E <sub>5</sub>			
AC <sub>1</sub> PO <sub>4</sub>			
SP <sub>3,5</sub> E <sub>3</sub>			
SP <sub>3,10</sub> E <sub>2</sub>			
SP <sub>6,9</sub> E <sub>2</sub>			

Fig. 2.12 – Map of project competencies of elements in public administration subjects

Source: compiled by the author

Table 2.15 – Legend to Fig. 2.12

$PA_i$	Basic competencies of the public administration subjects' elements
$AC_i$	Applied competencies of the public administration subjects' elements
$AC_i$	Applied competencies of the public administration subjects' elements suggested by the author
$AC_iII$	Indicators of digital components of technical components in applied competencies
$SP_{i,ii}E_i$	Indicators of technical components of applied competencies, correlated with indicators of maturity assessment of project activities in the subjects of public administration
$AC_3CM_2$	Indicators of technical components of applied competencies suggested by the author outside the methods

*Source:* compiled by the author

The proposed model of competencies within the framework of the project approach implementation in the system of public administration is presented in Table 2.16.

The competence model was tested in the framework of methodical approach, which implies assessment of basic competences of elements of public administration subjects by self-determination method, applied competences within the framework of solving situational tasks. The objects of the approbation were: the elements of public administration subjects of Khanty-Mansi Autonomous District – Ugra, participating in the implementation of projects, and the project office of the regional government; the elements of public administration subjects of the Tyumen region, having experience in implementing projects; public administration subjects of Belgorod, having experience and participating in the implementation of projects.

The evaluation and interpretation of the results of the first part of the competencies is implemented by the method of self-determination, which corresponds to the current recommendations of the profile ministry<sup>256</sup>. The interpretation of the applied competencies is implemented within the framework of a four-point scale: expert level (can teach); qualified level (apply); basic level (understand).

<sup>256</sup> Methodical Recommendations on the Organization and Conducting of Qualification Assessment of Public Civil Servants in the Field of Project Activities // Russian Ministry of Labor. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> ( access date: 02.10.2022).

Table 2.16 – Model of project competencies in public administration system

Project role	PA <sub>i</sub>						AC <sub>i</sub>												
	PA <sub>1</sub>	PA <sub>2</sub>	PA <sub>3</sub>	PA <sub>4</sub>	PA <sub>5</sub>	PA <sub>6</sub>	AC <sub>1</sub>	AC <sub>2</sub>	AC <sub>3</sub>	AC <sub>4</sub>	AC <sub>5</sub>	AC <sub>6</sub>	AC <sub>7</sub>	AC <sub>8</sub>	AC <sub>9</sub>	AC <sub>10</sub>	AC <sub>11</sub>	AC <sub>12</sub>	AC <sub>13</sub>
Project curator	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	AC1PO1 AC1PO2 AC1PO3	-	AC3CM1 AC3CM2 AC3CM3	SP3E1 SP3E2 SP3E3	AC5FM1 SP3E2	-	AC7CHM1	-	AC9RM1	-	AC11QM1	-	AC13SE1
Project manager	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	AC1PO1 AC1PO2 AC1PO3 SP3E1 SP3E2 SP3E3 AC1PO4 SP3OE1 SP3OE2	AC3BM1 AC3BM2 AC3BM3	AC3TM1 SP3E1 SP3E2 SP3E3	AC5FM1 SP3E2	AC6AC1	AC7CHM1	AC8ROM1	AC9RM1	AC10CKM1	AC11QM1	-	-	-
Project administrator	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	AC1PO1 SP3OE1 SP3OE2	AC3BM1 SP3E1 SP3E2	AC3TM1 SP3E1 SP3E2 SP3E3	AC5FM1 SP3E2	AC6AC1	AC7CHM1	AC8ROM1	AC9RM1	AC10CKM1	AC11QM1	SP6AE2	AC12PSM1 SP6AE2	-
Project participant (project team)	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	-	AC3BM1	AC3TM1 SP3E1 SP3E2	AC5FM1 SP3E2	AC6AC1	-	-	-	-	-	-	-	-
Head of Project Office	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	AC1PO1 SP3E1 SP3E2 AC10I1 SP3E1E4 SP3E2E4 SP3E3E4 SP3E4E5 SP3E5E5 SP3E2E5 SP3E3E5	-	AC3CM1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	SP1E3 SP2E3 SP3E3 SP4E3 SP5E3 SP6E3 SP7E3
Project office employee	PA1L1 PA1L2 PA1L3	PA3ST1 PA3ST2 PA3ST3	PAM3DM1 PAM3DM2 PAM3DM3	PA4PE1 PA4PE2 PA4PE3	PA5TW1 PA5TW2 PA5TW3	PA6FC1 PA6FC2 PA6FC3	AC1PO1 SP3E1 SP3E2 AC1PO2 AC1PO3 SP3E1E4 SP3E2E4 SP3E3E4 SP3E4E5 SP3E5E5 SP3E2E5 SP3E3E5	-	AC3CM1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	SP1E3 SP2E3 SP3E3 SP4E3 SP5E3 SP6E3 SP7E3

Profile

As a result of applying the proposed model and any chosen assessment methodology, individual competence profiles can be obtained, their examples within different roles are shown in Fig. 2.13.

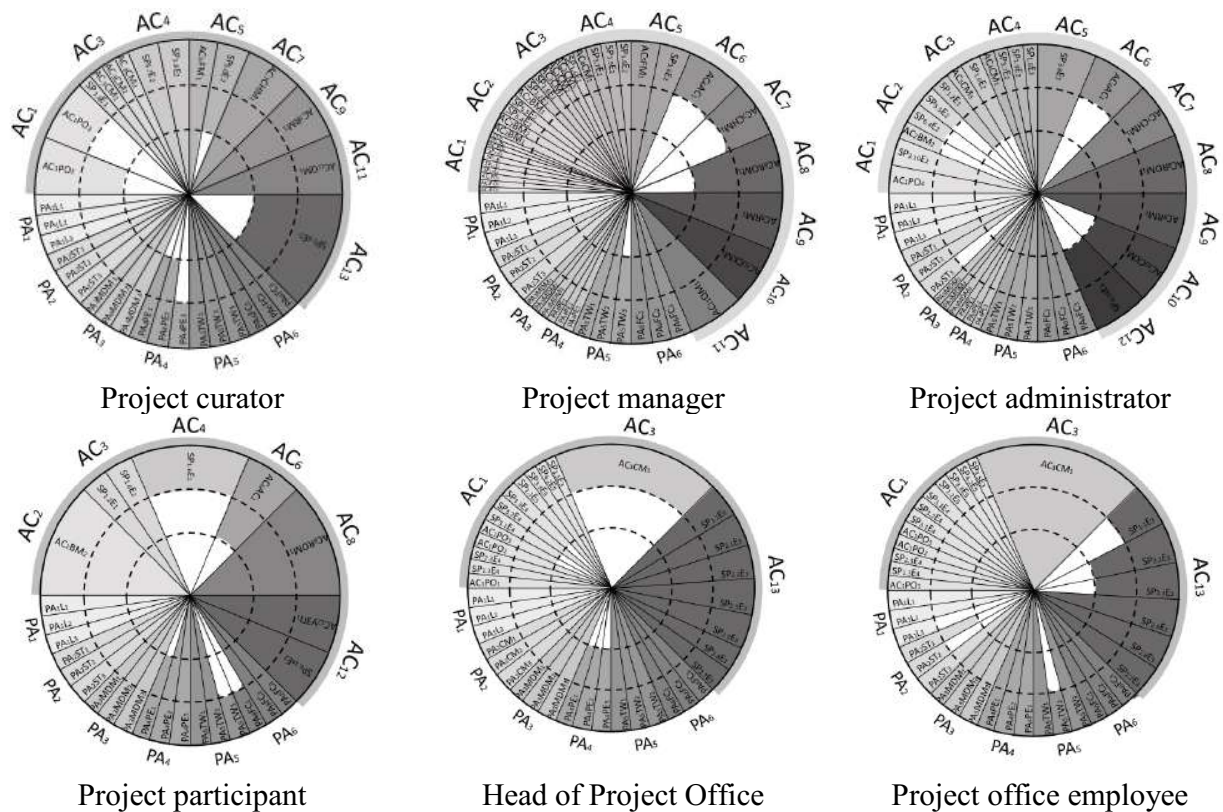


Fig. 2.13 – Examples of forming individual project competence profiles of elements of public administration subjects

Source: compiled by the author

Fig. 2.13 represents an option of reflecting the competence formation from the periphery to the center within the framework of the three-dimensional scale recommended in the described methodological documents<sup>257</sup>.

The use of the results obtained in the application of the proposed model will allow to determine the directions of development of project competencies in the

<sup>257</sup> Methodological Recommendations on the Organization and Conducting of Qualification Assessment of Public Civil Servants in the Field of Project Activities. – URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/1267> (access date: 07.10.2022).

elements of the subjects of public administration so that their application will contribute to the maturity of project activities in the authorities.

In this chapter:

1. Possible models of the project office of cross-sectoral interaction in the system of public administration are defined and adapted, the life cycle of its creation and implementation is proposed, the results of the implementation of the relevant stages are formed.

2. The functions of the participants of project activities in the system of public administration in the context of inter-sectoral interaction are proposed.

3. The classification of functional structures of implementation of the project approach in the system of public administration within the justified bases was developed: level of institutionalization; distribution of provision of project activity; involvement of subjects of public administration; period of functioning and type of structure; providing, implementing processes or controlling processes; integration into the organizational and management structure of the subject of public administration; form of functioning.

4. In the framework of the analysis of the applied methodology for assessing the development of project activities in the subjects of public administration of the federal and regional levels, a matrix reflecting the elements, processes and subprocesses of the assessment model, the latter of which can be identified as assessment criteria, was formed. The subject, functional or characteristic complementarity of the elements and processes has been established. The components of the matrix, formed in violation of the criteria principles, are identified.

5. The matrix of elements, processes and criteria for assessing the development of project activities, which can be used for the subjects of public administration of any level, is proposed. Identified inconsistencies in the components of the existing methodology have been eliminated. The complementarity of all processes is

ensured through the improvement of the criteria. The redesign of the criteria made it possible to eliminate the violation of the principles of their application: independence, nonredundancy, consistency, measurability. The principle of construction of the criteria according to the type of "tree structure" was implemented. The matrix model used, systematized and proposed by the author, was developed with the use of a software package for network analysis and visualization with open source code – Gephi.

6. A methodological profile of the key assessment components of the elements project competencies in the subjects of public administration was formed: element of the subject of public administration, project competences of the subject of public administration, competence of the subject of public administration in the implementation of the project approach, the purpose of assessing the project competences of the subject of public administration, the model of project competences in the system of public administration, system of assessment of project competences of public administration element, methods of assessment of project competences of public administration element taking into account indicators of model competences, tools of assessment of project competences of the element in public administration, interpretation of the assessment performed.

7. The map of project competencies for the elements of public administration subjects is developed. The basis for the development of profiles will be the project roles that are mandatory within the current legal framework and implementation of cross-sectoral interaction projects: project curator, project manager, project administrator, project participant (project team), project office manager, project office employee. The adjusted criteria proposed in paragraph 2.2 of the thesis research, which can be used to assess the maturity of project activities in public administration subjects, are compared with the competencies proposed in the previously discussed methodological recommendations. The result of the comparison was the adjustment of applied competences, including the inclusion of new indicators of applied competences, which



can be divided into general and technical (variable) components (depending on the application relative to the role), which include a technological component (indicators of digital competences). Applied competences, reflecting the degree of project knowledge and skills formation, additionally include components, correlating with the criteria of project activity maturity assessment in the subjects of public administration. Numerical components of technical indicators were added to the proposed map of competencies. Thirty indicators defined in the framework of correlation with the adjusted indicators of the methodology for assessing the maturity of project activities in the subjects of public administration were added. An additional indicator outside the methodology was introduced – "Knowledge and ability to determine the mechanism of implementation of the proposal as a project or program of the subject of public administration within the framework of cross-sectoral interaction".

8. The model of project competencies for the elements of public administration subjects in the context of six profiles was developed, including the basic competencies common to all participants of the project approach. Seven applied competencies for the role "Project Curator", eleven different competencies for the roles "Project Manager" and "Project Administrator", five for the role "Project Participant", three applied competencies within the roles "Project Office Manager", "Project Office Employee".

The model of competencies was tested, the evaluation of basic competencies of elements of public administration subjects by the method of self-determination, applied competencies in the framework of solving situational tasks was performed. Objects of approbation: elements of public administration subjects of Khanty-Mansi Autonomous District – Ugra, participating in project implementation and project office of the regional government; elements of public administration subjects of Tyumen region, having experience in project implementation; public administration subjects of Belgorod, having experience and (or) participating in project implementation.

## CHAPTER 3. METHODOLOGY OF CROSS-SECTOR INTERACTION WITHIN THE FRAMEWORK OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

### 3.1 Essential evolution of public-private partnership in the system of public administration

There are different approaches to identify the stages of development of public-private partnership in Russian practice. It is possible to outline four main stages, which the author proposes to designate as follows: interaction for development; interaction within the existing institutional conditions, formed by the subjects of public administration of federal, regional and municipal levels; from interaction to partnership; partnership (Fig. 3.1).

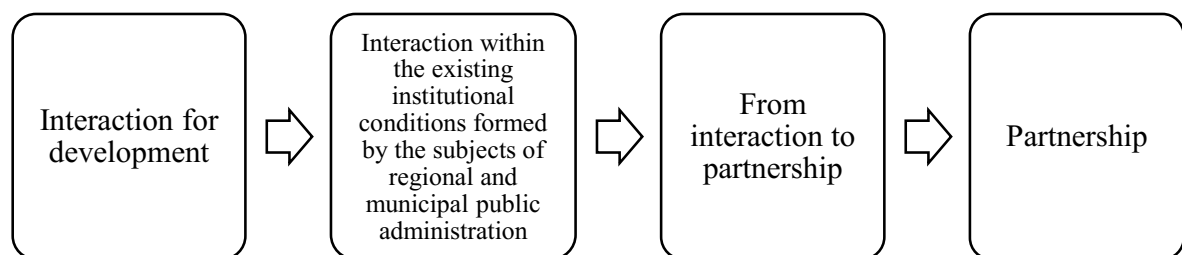


Fig. 3.1 – Development stages of public-private partnership  
in the Russian Federation

*Source:* compiled by the author

Each stage can be characterized as follows:

1. Stage "Interaction for development" covers the period of the appearance of post-Soviet Russia until the early (mid) 2000s, it implied interaction between representatives of business structures and subjects of public administration outside of regulated forms, most often discussions, charity actions of business structures aimed at socio-economic development, creation of new jobs.

2. Stage "Interaction within the existing institutional conditions formed by the subjects of public administration of the federal, regional and municipal levels" covers the period from the early (mid) 2000s to mid 2015, characterized by the interaction of representatives of business structures and public administration subjects within the institutional conditions created at the level of the subject of the Russian Federation, municipal formation and forms, fixed as well, locally.

In this phase, traditional and "new" forms of interaction were recognized as public-private partnerships<sup>258</sup>. The traditional forms include concession relations, state contracts, rent, leasing. Among the "new" forms A.S. Korchagina singles out "special economic zones, venture funds, technological cluster, incubator firms, outsourcing, unit investment forms"<sup>259</sup>.

From the position of organizational and managerial foundations of public administration, this stage can be characterized by the following main elements: the creation of new institutional conditions for interaction, the development of forms of interaction or organizational and managerial activity – "purposeful collective activity of people, requiring special coordination of actions"<sup>260</sup>.

3. Stage "From interaction to partnership" covers the period from 2015 to 2025, characterized by the completion of interaction projects within the institutional forms enshrined in the normative documents adopted by the subjects of public administration of the regional and municipal levels, and the implementation of partnership projects within the unified regulatory field created in the Russian Federation since 2015. It should be noted that in some constituent entities of the Russian Federation

---

<sup>258</sup> Korchagina A.S. Development of public-private partnership in the modern economy of Russia / A.S. Korchagina. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197429816.pdf> (access date: 12.02.2022).

<sup>259</sup> Ibid

<sup>260</sup> Shabaykin A.Y. Socio-philosophical analysis of organizational-management activity and its optimization in modern conditions: dissertation. Candidate of Philosophical Sciences / Shabaykin A.Y. – M., 2014. – 179 p.

the beginning of the period is characterized by a low level of understanding of the mechanisms of inter-sector interaction by the structures of public administration.

In particular, a study conducted in 2016 showed that out of 100% of respondents of municipal public administration in the Tver region only 18% knew the mechanism of initiative design, 15% used it, 10% knew the mechanism of public-private partnership, 4% used it (within local forms of interaction, not partnership)<sup>261</sup>.

4. It is expected that the "Partnership" stage will begin in 2025, it implies the implementation of projects within the framework of the relevant key principles proposed by the author and presented in Table 3.1.

Table 3.1 – Key principles of partnership in inter-sectoral cooperation

<b>Principle name</b>	<b>Content description of the principle</b>
Equal material participation	Implementation of the principle implies equal opportunities for financial participation of partners in the project or property participation of the subject of public administration on the condition of equal material balance
Opportunity to become the owner of the project object	The owner of the object of the project of public-private partnership can become both a subject of public administration and a private partner. This aspect is determined by the partnership model, which must be enshrined in the agreement of the parties
Risk allocation <sup>262</sup>	Public and private partners are equally responsible for the implementation of measures to minimize the occurrence of risks, minimize the consequences of risks, as well as their occurrence

*Source:* compiled by the author

At the present stage, public-private partnership involves the implementation of infrastructure projects of public-private partnership and municipal-private partnership, including the development of social infrastructure with the extrabudgetary sources involvement<sup>263</sup>, where the public partner is the Russian Federation, a region or a

<sup>261</sup> Tsurkan M.V. Project approach for the development of the economy of the closed cycle of eco-industrial parks / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya. – Tver, 2020. – P. 127.

<sup>262</sup> Tsurkan M.V. Formation of economic knowledge system in the sphere of municipal-private partnership / M.V. Tsurkan // Modern trends in professional education and development of state and municipal employees in the Russian Federation: collection of scientific articles. Tver Branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration. – Tver, 2017. – Pp. 144-151.

<sup>263</sup> Vorotnikova L.I., Vorotnikov A.M., Tsurkan M.V. Using bonds for the development of infrastructure of the social service system in the region in the framework of public-private partnership

municipality, on behalf of which the subjects of public administration act. From the perspective of project management there are no fundamental differences between the mechanisms of public-private and municipal-private partnerships<sup>264</sup>.

Interaction of subjects of public administration of state system and business structures became the object of study in the works of A.E. Abramyan, N.V. Kapustina, Y.A. Kuzmenko<sup>265</sup>, P.N. Zakharov, I.E. Slesarev, N.S. Vorontsov<sup>266</sup>, I.N. Makarov<sup>267</sup>, N.N. Yashalova, D.A. Piskunova<sup>268</sup>.

The study of the partnership of public authorities and business structures as a tool in implementing the objectives of strategic planning of actions of the subjects of public administration are devoted to the works of few authors. The works of T.M. Barbysheva<sup>269</sup>, A. Burkov<sup>270</sup>, T.N. Gladun<sup>271</sup>, M.V. Elesina<sup>272</sup>,

projects // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2017. – № 3. – Pp. 37-47.

<sup>264</sup> Innovations, Trends and Problems in Economics, Management and Business / O.L. Bryanskaya, V.M. Glushchenko, S.V. Glushkov, N.S. Korpusova [et al.] – Nizhniy Novgorod: "Professional Science", 2020. – 234 p.

<sup>265</sup> Abramyan, A.E. The modern mechanism of interaction between a private partner and the state in projects of construction of transport hubs as a tool for improving economic security / A.E. Abramyan, N.V. Kapustina, Y.A. Kuzmenko // Economic sciences. – 2021. – № 204. – Pp. 199–204.

<sup>266</sup> Zakharov, P.N. Public-private partnership as an effective tool for supporting the scientific and educational cluster and modernization of the education system of the Vladimir region / P.N. Zakharov, I.E. Slesarev, N.S. Vorontsov // Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov. – Series: Economic Sciences. – 2020. – № 2 (24). – Pp. 14-18.

<sup>267</sup> Makarov, I.N. Public-private partnership in infrastructure sectors of the Russian economy (on the example of railway transport) / I.N. Makarov // Bulletin of the Tambov University. – Series: Humanities. – 2006. – № 4 (44). – Pp. 308-310.

<sup>268</sup> Yashalova, N.N. Public-private partnership in the development of high-performance sports in the region / N.N. Yashalova, D.A. Piskunova // New Economics and regional Science. – 2016. – № 3 (6). – Pp. 265-269.

<sup>269</sup> Barbysheva, T.M. Municipal-private partnership: interaction of local governments, private business and the population / T.M. Barbysheva // Problems of innovation and investment development of the Russian Far East: materials of the international scientific and practical conference. – Khabarovsk: Pacific State University, 2013. – pp. 9-12.

<sup>270</sup> Burkov, A. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / A. Burkov // Self-management. – 2012. – No. 5. – pp. 6-7.

<sup>271</sup> Gladun, T.N. Municipal-private partnership as a tool for socio-economic development of municipalities / T.N. Gladun // Actual problems of our time: science and society. – 2014. – № 1 (2). – Pp. 30-33.

B.M. Zhalsanova<sup>273</sup>, S.A. Kozhevnikov<sup>274</sup>, O.G. Polivayeva<sup>275</sup>, E.D. Razgulina<sup>276</sup>, T.V. Uskova<sup>277</sup>, V.S. Kharitonov<sup>278</sup>, E.A. Shevchenko<sup>279</sup> should be noted. The object of their research is various aspects of the implementation of public-private partnership projects at the municipal level.

The generation of partnerships between local governments and business structures, according to T.M. Barbysheva, will allow "to increase the volume and quality of local public goods, as well as to redirect part of the budget funds from current consumption to address issues of socio-economic development, which previously could not be solved independently"<sup>280</sup>.

---

<sup>272</sup> Elesina M.V. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / M.V. Elesina // *Bulletin of Modern Science*. – 2015. – № 1 (1). – Pp. 61-64.

<sup>273</sup> Shevchenko O.S., Zhalsanova B.M. Municipal-private partnership as a factor in the development of municipal education / O.S. Shevchenko, B.M. // *Bulletin of Transbaikal State University*. – 2014. – № 7. – Pp. 122-126.

<sup>274</sup> Uskova T.V., Kozhevnikov S.A. Regional economic management based on the partnership of government and business / T.V. Uskova, S.A. Kozhevnikov // *Economic and Social Changes: facts, trends, forecast*. – 2014. – № 6 (36). – Pp. 34-46.

<sup>275</sup> Polivaeva, O.G. Municipal-private partnership as a tool for strategic development of municipal formation / O.G. Polivaeva, T.M. Barbysheva // *Power and Management in the East of Russia*. – 2011. – № 4. – Pp. 21-26.

<sup>276</sup> Razgulina E.D. Partnership of authorities and business structures as a necessary condition for attracting private investment / E.D. Razgulina // *Problems of Territory Development*. – 2014. – № 5 (73). – Pp. 78-90.

<sup>277</sup> Uskova T.V., Kozhevnikov S.A. Regional economic management based on the partnership of government and business / T.V. Uskova, S.A. Kozhevnikov // *Economic and Social Changes: facts, trends, forecast*. – 2014. – № 6 (36). – Pp. 34-46.

<sup>278</sup> Kharitonov V.S. Municipal-private partnership in the financing of investment projects / V.S. Kharitonov // *Bulletin of Modern Science*. – 2015. – № 1 (1). – Pp. 61-64.

<sup>279</sup> Shevchenko O.S., Zhalsanova B.M. Municipal-private partnership as a factor in the development of municipal education / O.S. Shevchenko, B.M. // *Bulletin of Transbaikal State University*. – 2014. – № 7. – Pp. 122-126.

<sup>280</sup> Barbysheva, T.M. Municipal-private partnership: interaction of local government, private business and population // *Problems of innovation and investment development of the Russian Far East: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. – Khabarovsk: Pacific State University, 2013. – Pp. 9-12.

This scientific idea is supported in his works by A. Burkov, who notes that "the development of municipal-private partnerships provides stable financing of housing and public utilities and infrastructure. Business receives new objects for investment that have a stable demand on the part of the local population. Local governments are freeing up some of the budgetary funds that previously went to finance these facilities"<sup>281</sup>. T.N. Gladun, B.M. Zhalsanova, E.A. Shevchenko in their studies consider the partnership between the subjects of public administration of the municipal level and business structures as the main, main tool of effective socio-economic development of territories<sup>282</sup>.

In the works of domestic scientists studying various aspects of municipal-private partnerships, the definition of this term is extremely rare<sup>283</sup>.

E.A. Shevchenko in his works gives the following interpretation of the considered partnership: "it is mutually beneficial cooperation of local governments with Russian or foreign legal entities, individual entrepreneurs, associations of legal entities, which is carried out through the conclusion and execution of agreements, including concession agreements"<sup>284</sup>.

M.V. Yelesina in her scientific works gives a broader interpretation of the category "partnership of local government and business structures", specifying some of its aspects and noting that this partnership "should be understood as a form of contractual agreement between the authorities and business entities, providing for the

---

<sup>281</sup> Burkov, A. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / A. Burkov // *Self-management*. – 2012. – No. 5. – pp. 6-7.

<sup>282</sup> Tsurkan, M.V. Partnership of local self-government bodies and business structures as a tool of socio-economic development of municipalities: new realities / M.V. Tsurkan, O.A. Nikulenko // *Young Scientists in economics: a collection of works of the youth scientific school*. – Vologda, 2016. – pp. 256-260.

<sup>283</sup> Tsurkan, M.V. The powers of local self-government bodies in municipal-private partnership projects / M.V. Tsurkan // *Innocenter*. – 2015. – No. 4 (9). – Pp. 69-73.

<sup>284</sup> Shevchenko, E.A. Municipal-private partnership as a mechanism for ensuring the economic development of municipalities / E.A. Shevchenko // *Bulletin of the Agroindustrial complex of Stavropol*. – 2012. – № 4 (8). – Pp. 96-99.

active use of technical, financial and managerial resources of the private sector to achieve the objectives set by the municipalities"<sup>285</sup>.

V.S. Kharitonov defines the partnership under study as an instrument of "financial support of the investment policy of the municipality"<sup>286</sup>.

Such definitions have their place, however, they need to be clarified in accordance with the law mentioned earlier<sup>287</sup>, according to which a municipal-private partnership is "legally formalized for a certain period and based on pooling resources, risk sharing, cooperation between a public partner, on the one hand, and a private partner, on the other hand, which is carried out on the basis of an agreement on municipal-private partnerships concluded in accordance with this Federal Law in order to attract private investment into the economy, ensuring the availability of goods, works, services by local self-government bodies and improving their quality"<sup>288</sup>.

The following definitions may be provided for equal project participants interacting on the principles of partnership within the framework of the projects under consideration:

"A public partner is a municipal entity, on behalf of which the head of the municipal entity or another authorized body of local government acts in accordance with the charter of the municipal entity.

A private partner is a Russian legal entity with which an agreement has been concluded in accordance with this Federal Law"<sup>289</sup>.

---

<sup>285</sup> Elesina, M.V. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / M.V. Elesina // Bulletin of Modern Science. – 2015. – № 1 (1). – Pp. 61-64.

<sup>286</sup> Shevchenko O.S., Zhalsanova B.M. Municipal-private partnership as a factor in the development of municipal education // Bulletin of Transbaikal State University. – 2014. – № 7. – Pp. 122-126.

<sup>287</sup> Tsurkan, M.V. Regulatory and legal foundations of the social entrepreneurship development within the framework of public-private partnership projects / M.V. Tsurkan, O.V. Skudalova, A.M. Vorotnikov // Journal of Legal Studies. 2017. – Vol. 2. – No. 3. – Pp. 78-88.

<sup>288</sup> Federal Law of 13.07.2015 № 224-FZ "On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2015. – No. 29 (part I). – Art. 4350.

<sup>289</sup> Ibid



Each side of the partnership contributes to the project, which, according to V.S. Kharitonov, from the side of business is to provide financial resources, professional experience in project management. In addition, the author notes that business entities are more flexible and responsive in decision-making, capable of innovation, establishing communication links with suppliers and contractors, which will undoubtedly contribute to more effective project implementation<sup>290</sup>.

At the present stage, the following bases were chosen as elements of systematization of the idea of a possible partnership between local governments and business structures within the framework of the project approach: the initiator of the project; the scope of the project; the form of income of the public partner; the reason for termination of the agreement; the method and term of determining the private partner<sup>291</sup>.

The author's classification, reflecting not only the bases for comparison and division according to them, notes, specifying some aspects of divisions on the bases, if necessary, is presented in Table 3.2.

Table 3.2 – Classification of public-private partnership projects with the participation of the subjects of public administration of the municipal level

<b>Classification basis</b>	<b>Division based on</b>	<b>Remark</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
In terms of the method and timing of specifying a private partner	Competitive Selection	Before the implementation of the main phase of the project by decision of the authorized authority
		During the implementation of the main phase of the project in accordance with the requirements set out in part 15 of Art. 15 art. 13, ch. 3 No. 224-FZ "On public-private partnership, municipal-private partnership in the Russian Federation and amendments to certain legislative acts of the Russian Federation".

<sup>290</sup> Kharitonov V.S., Municipal-Private Partnership in Financing Investment Projects / V.S. Kharitonov // Fundamental and Applied Research in the Modern World. -2015. – № 10-2. – Pp. 54-56.

<sup>291</sup> Innovations, Trends and Problems in Economics, Management and Business / O.L. Bryanskaya, V.M. Glushchenko, S.V. Glushkov, M.V. Tsurkan [et al.] – Nizhniy Novgorod: "Professional Science", 2020. – 234 P.

Continuation of Table 3.2

1	2	3
	Without competitive selection	Prior to implementation of the main phase of the project, if for the reasons listed in Art. 19 of Ch. 5 No. 224-FZ it is allowed to conclude an agreement with a partner without a tender
		During the implementation of the main phase of the project, if the private partner has violated the terms of the agreement or there are other compelling reasons under No. 224-FZ, and the new partner meets all the requirements for private partners
By project scope	Pipeline transport facilities	Gas pipelines, oil pipelines, hydraulic transport, pneumatic transport
	Sea ports, river ports, specialized ports, their infrastructure facilities*, port hydraulic engineering structures (except for seaport infrastructure facilities that may be in federal ownership, not subject to alienation into private ownership)**	* Including artificial land plots. **Engineering structures located in the territory and (or) water area of the port, interacting with the aquatic environment and designed to ensure safety of navigation, mooring and servicing of ships, cargo handling and passenger service
	Sea-going and river-going ships, mixed (river-sea) vessels, as well as ships engaged in icebreaking, hydrographic, research activities, ferry crossings, floating and dry docks	With the exception of objects that, in accordance with the laws of the Russian Federation, are state property, are not subject to alienation into private ownership
By project scope	Aircraft, airfields, airports, technical means and other means designed to ensure the flight of aircraft	With the exception of facilities classified as state aviation property or a unified air traffic management system
	Facilities for production, transmission and distribution of electric power	Production and transmission of electricity from generating facilities to distribution centers, as well as distribution of electricity to consumers
	Hydraulic structures, fixed and (or) floating platforms, artificial islands	Weirs (dams, cofferdams, barrages, etc.), water intake and water collection structures (sluices)
	Underwater and underground technical structures, crossings, telecom lines and communications, other linear communication facilities	Objects created under water, under the earth's surface, in rock masses

End of Table 3.2

1	2	3
	Healthcare facilities	Including facilities designed for health resort treatment and other health care activities
	Objects of education, culture, sports, facilities used for recreation and tourism, and other social service facilities	
	Facilities for the treatment, utilization, neutralization and disposal of solid municipal waste	Landfill, sludge storage facility, including a sludge pit, tailings pond, rock dump, and other
	Facilities for the improvement of territories, including for their lighting	
	Land reclamation systems and facilities of their engineering infrastructure, except for state land reclamation systems	
	Objects of hunting infrastructure	
	Property complexes intended for the production of industrial products and (or) other activities in the field of industry	
By form of income of the public partner	Fixed sum payments made periodically or as a lump sum to the local budget	The private partner fee may be set in one form or several forms
	Established share of production or share of income received by the private partner as a result of the activities stipulated by the agreement	
	Ownership transfer to the public partner of property owned by the private partner	
By reason of agreement termination	On expiration date	
	By agreement of the parties	
	In case of early termination by court order	On condition of compensation of costs incurred by the private partner in accordance with the agreement, which is reduced by the amount of losses caused to the public partner and third parties
	On other grounds specified in the agreement	

Source: compiled by the author

The interaction algorithm of public administration subject and business structure on the example of the municipal level is shown in fig. 3.2.

Interaction between the public partner and the business structure on the basis of partnership in the framework of the project approach until 2015 was hampered by the lack of a single legal framework, and now its model concept<sup>292</sup>.

<sup>292</sup> Tsurkan, M.V. Transformation of public-private partnership ecosystem / M.V. Tsurkan, N.N. Orlova. – URL: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/rtcov-20/125945740> (дата обращения: 28.08.2022).

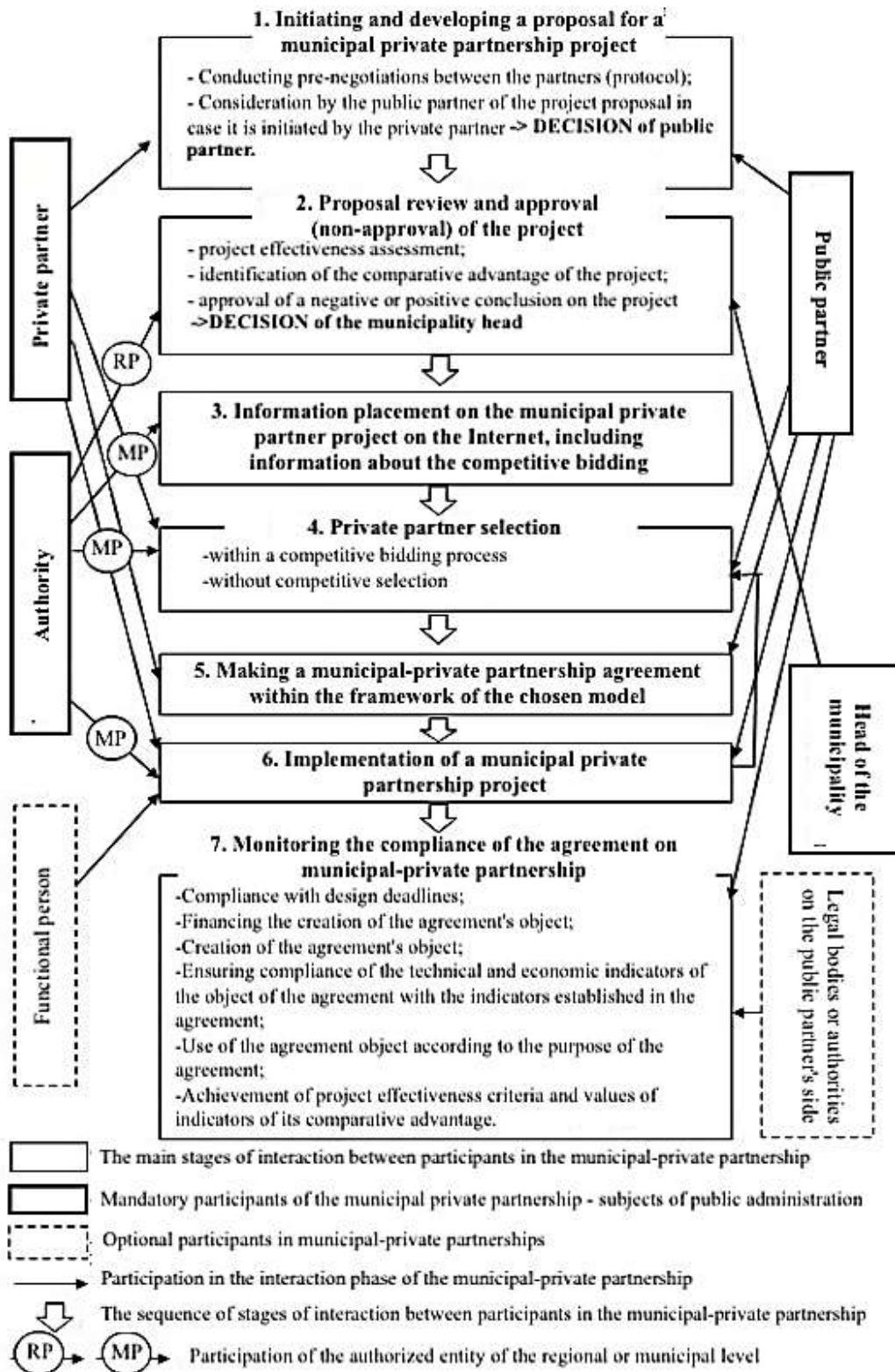


Fig. 3.2 – Algorithm of interaction of the municipal-private partnership participants

Source: compiled by the author

### **3.2 Models of cross-sector interaction between participants in public-private partnership projects**

In international practice, models of public-private partnership are widely used, reflecting the scope of powers transferred to the private partner and the sequence of stages of this partnership, such as: BOT, BOOT, BTO, BOO, BOMT, DBOOT, DBFO<sup>293</sup>. Foreign experience in the implementation of models of public-private partnership in the context of the development of subjects of public administration of the military-industrial complex is analyzed in the works of A.V. Barkov, A.P. Sokolov<sup>294</sup>.

These models in many works of domestic scientists are also considered as models of partnership of public authorities and business structures, but many of them in the new legal framework may not be implemented, which makes it relevant to develop models that meet modern institutional conditions<sup>295</sup>.

The methodological apparatus for the development of models of inter-sectoral interaction of public-private partnership participants includes: the definition of key concepts, justification of the approach to the formation of models, the development of interaction models.

The author's analysis of current regulatory sources allowed us to identify 186 possible models of partnership between the subjects of public administration and business structures, presented in Appendix F. In order to systematize them, it is proposed to distinguish basic and additional models, the latter of which are inherently summary. The following definitions can be offered to specify the introduced concepts.

---

<sup>293</sup> Kozlov, A.A. Public-private partnership: essentiality, classification / A.A. Kozlov // Entrepreneurship. – 2012. – № 2 (38). – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1053-2012-02-20-06-19-20> (access date: 30.09.2021).

<sup>294</sup> Barkov A.V., Sokolov A.P. Foreign experience of public-private partnership in the military-industrial complex and a critical assessment of the possibility of its application in Russia. – M.: Publishing house of the Military University, 2021. – 251 p.

<sup>295</sup> Tsurkan, M. Participants' interaction in infrastructure projects of the municipal-private partnership / M. Tsurkan, I. Dokukina, A. Artemiev // E3S Web of Conferences. – 2020. – 210. – P. 13018.

By the basic model of public-private partnership is proposed to understand the mandatory set of elements of the project, reflecting the sequence of participation of the business partner in the project, focused on the product of the project, that is, the amount of special functions transferred to it, within the agreement with the subject of public administration.

The total model of public-private partnership is a sequence built on the basis of one of the basic models, reflecting not only the amount of possible mandatory special functions within a particular agreement with a subject of public administration, but also additional powers of both parties of inter-sector interaction.

Basic models include:

1. CCMO (Creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrance);
2. CFMO (Creation – financing – maintenance – ownership with encumbrances);
3. CCSO (Creation – co-financing – service – ownership with encumbrances);
4. CFSO (Creation – financing – service – ownership with encumbrances);
5. CCMSO (Creation – co-financing – maintenance and service – ownership with encumbrance);
6. CFMSO (Creation – financing – maintenance and service – ownership with encumbrances).

That is, under the CCMO model, the subject of public administration provides co-financing for the implementation of the project and maintenance of the project object after its completion, within the CFMO model – only maintenance of the project object after its completion, under the CCSO model – co-financing and operation of the project object after its completion, in the CFSO model – only operation, in the CCMSO model – co-financing, and in the CFMSO – the management function "control" of compliance with the agreement by the business entity.

It should be noted that the basic models are self-sufficient, they reflect the variability of possible special functions of business structures in partnership projects. At the same time 11 additional elements can be distinguished, whose combination forms 11 total models of the first stage, 10 total models of the second stage and 9 total models of the third stage.

The approach to the formation of summary models of public-private partnership is presented in Fig. 3.3.

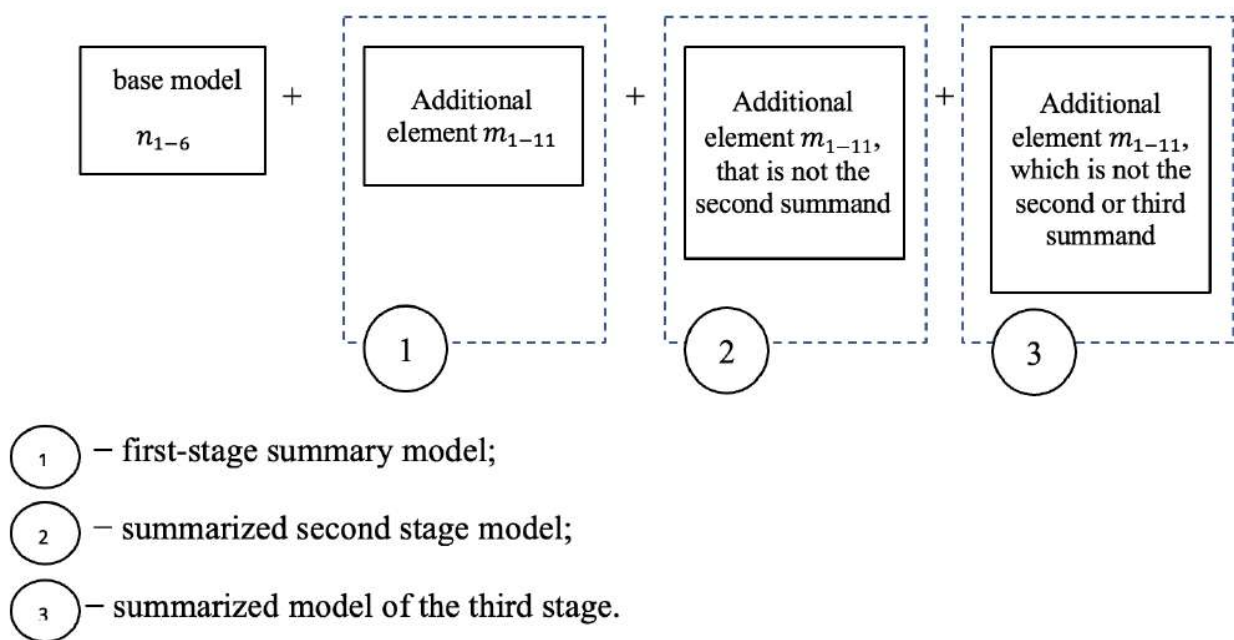


Fig. 3.3 – Author's approach to the formation of summary models of public-private partnership

*Source:* compiled by the author

We shall consider the process of formation of summary models of public-private partnership on the example of the municipal level within the framework of the basic model of CCMO.

Given that the additional elements include the following components: design, co-financing of maintenance, financing of maintenance, co-financing of service, financing of service, co-financing of maintenance and service, financing of maintenance and service, financing of maintenance by the municipality, financing of service by the

municipality, financing of maintenance and service by the municipality, property of the municipality. As a result, 30 total models are obtained, which are presented in Table 3.3.

Table 3.3 – Summary models of public-private partnerships of the municipal level within the basic model of CCMO

Summarized models of the first stage – CCMO +	Summarized models of the second stage – CCMO ++	Summarized models of the third stage – CCMO +++
1. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrance 2. Creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing of maintenance</b> – ownership with encumbrance 3. Creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance financing</b> – ownership with encumbrances 4. Creation – co-financing – maintenance – <b>service co-financing</b> – ownership with encumbrance 5. Creation – co-financing – maintenance – <b>service financing</b> – encumbered ownership 6. Creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing maintenance and service</b> – ownership with encumbrance 7. Creation – co-financing – maintenance – <b>financing maintenance and service</b> – ownership with encumbrances 8. Creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance municipal financing</b> – ownership with encumbrances 9. Creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance financing by the municipality</b> – ownership with encumbrance	1. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing of maintenance</b> – ownership with encumbrance 2. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance financing</b> – ownership with encumbrances 3. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>service co-financing</b> – ownership with encumbrance 4. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>service financing</b> – ownership with encumbrances 5. <b>Design</b> – creation – co-financing – <b>maintenance – maintenance and service co-financing</b> – ownership with encumbrance 6. <b>Design</b> – creation – co-financing – <b>maintenance – maintenance and service financing</b> – ownership with encumbrance 7. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>financing of maintenance by the municipality</b> – ownership with encumbrances 8. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>financing of maintenance by the municipality</b> – ownership with encumbrance	1. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance co-financing</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b> 2. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>maintenance financing</b> – ownership with encumbrances – <b>ownership of the municipality</b> 3. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>service financing</b> – ownership with encumbrances – <b>ownership of the municipality</b> 4. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>service co-financing</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b> 5. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>financing of maintenance and service</b> – ownership with encumbrances – <b>ownership of the municipality</b> 6. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing of maintenance and service</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b>



*End of Table 3.3*

<p>10. Creation – co-financing – maintenance – <b>financing of maintenance and service by the municipality</b> – ownership with encumbrance</p> <p>11. Creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b></p>	<p>7. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>financing of maintenance and service by the municipality</b> – ownership with encumbrance</p> <p>8. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrances – ownership of the municipality – <b>ownership of the municipality</b></p>	<p>7. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing of maintenance by the municipality</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b></p> <p>8. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>service co-financing by the municipality</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b></p> <p>9. <b>Design</b> – creation – co-financing – maintenance – <b>co-financing of maintenance and service by the municipality</b> – ownership with encumbrance – <b>ownership of the municipality</b></p>
--	---	---

*Source:* compiled by the author

The developed models can be adapted in terms of processing additional elements of the process under study in the case of changes in the powers of the subjects of public administration.

We should note the specifics of public-private partnership projects from the perspective of project management, which is reflected in the proposed models. The key feature is that they are considered to be completed not when the project product is received under resource constraints, but when its operation as intended is implemented within the period specified in the agreement with the subject of public administration (fig. 3.4).

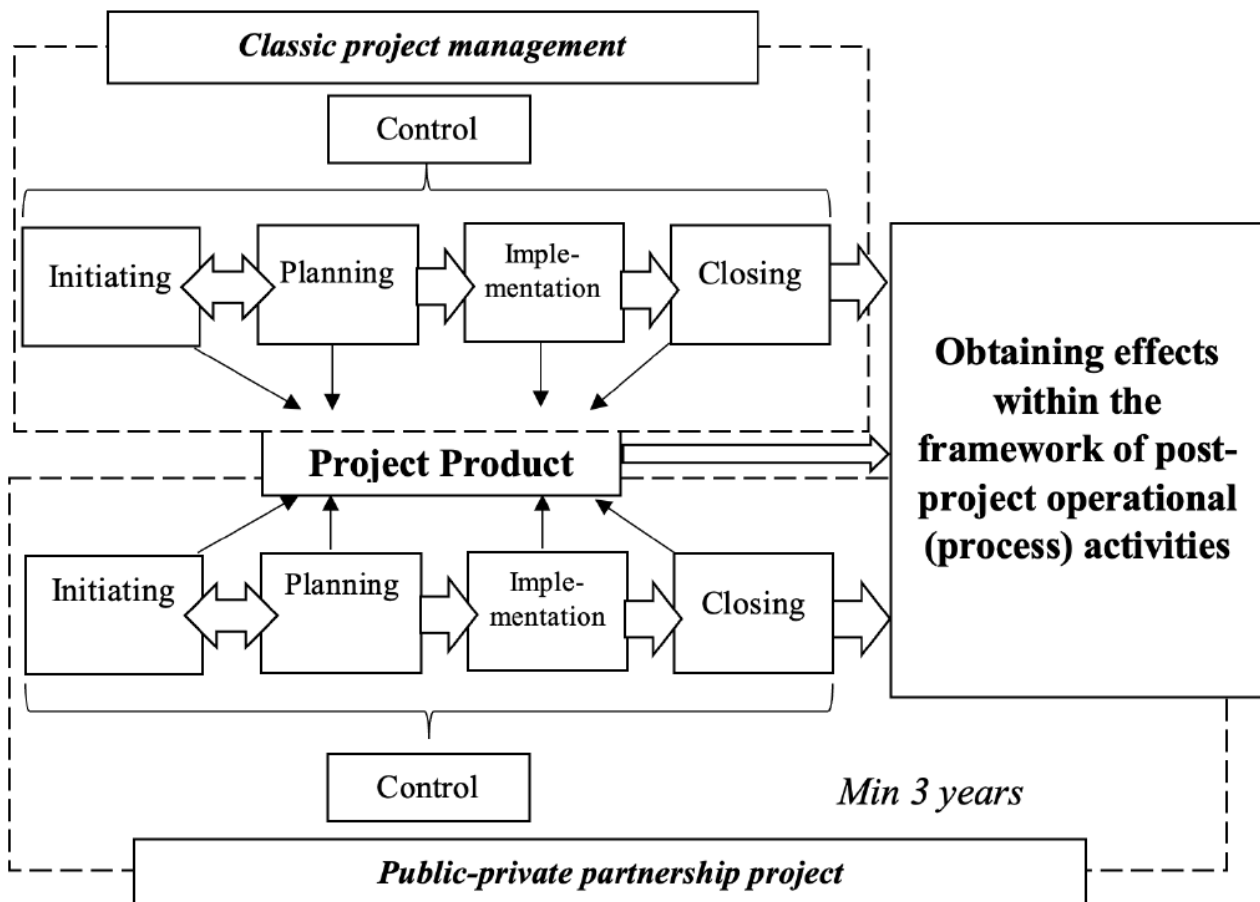


Fig. 3.4 – Specifics of implementation of the project approach in the framework of public-private partnership: post-project context

*Source:* compiled by the author

Let's compare partnership models, built on the basis of the allocation of special functions within the framework of public-private interaction, with management functions, allocated in the classical school of management (school of administrative management)<sup>296</sup>, the development of scientific positions of which are associated with the names of A. Fayol, L. Urvik, J.D. Mooney, A.K. Reilly, A.P. Sloan, we will determine the dominants for each model.

<sup>296</sup> Ruban, M.N. Methods of management efficiency at Russian enterprises / M.N. Ruban, A.D. Shmatko // *Economy and society*. – 2016. – № 6-3 (25). – Pp. 275-278.

The matrix of the dominant managerial functions of the subject of public administration within the framework of the basic models developed by the author, based on the special functions performed by the private partner, is presented in Fig. 3.5. The matrix of the dominant managerial functions of the subject of public administration within the framework of the basic models developed by the author, based on the special functions performed by the private partner, is presented in Fig. 3.5.

	CCMO	CFMO	CCSO	CFSO	CCMSO	CFMSO
Planning						
Organization						
Management						
Coordination						
Control						
Motivation						

Key dominant

Main dominant

Required function

Fig. 3.5 – Matrix of dominant managerial functions of the public administration subject within the basic models of public-private partnership projects

*Source:* compiled by the author

Development of a matrix for all the proposed summary models is impractical, because the dominants will correspond to the basic models.

The key dominant is understood as the management function, which should be paramount for the subject of public administration when participating in the project within a particular model. The key dominant ensures the implementation of special functions by the private partner. The necessary function is an integral element of project management on the part of the public partner, but is less important in relation to the implementation of special functions by the private partner.

Function "Planning" in the context of public-private partnership projects implies the planning of financial, time and material resources for interaction within the framework of achieving the goals of the project. The function "Organization" is the creation of structures of authorized bodies in the system of public administration, streamlining the sequence of actions and assigning responsibility to the persons who perform certain supporting powers within the framework of the projects. "Leadership" function – the function of determining how to achieve the goals within the stages of the projects. Function "Coordination" – ensuring the interaction of all participants of the projects and the implementation of actions aimed at achieving its goals. Function "Control" – accounting and analysis of the implementation of the provisions of the partnership agreement. "Motivation" – creating conditions for the implementation of partnership agreements.

### **3.3 Analysis of the development of cross-sector interaction within the framework of public-private partnership projects**

The development of cross-sector interaction within the framework of public-private partnerships directly depends on the creation of conditions by the authorities for the implementation of projects within their powers.

The issue of the lack of conditions for implementing these projects is covered in the scientific works of such scientists as O.A. Leshchenko<sup>297</sup>, G.V. Degtev<sup>298</sup>, O.A. Yastrebov, I.K. Pinkevich<sup>299</sup>, A.G. Breusova<sup>300</sup>, P.V. Tokareva<sup>301</sup>, etc.

---

<sup>297</sup> Leshchenko, O.A. On Creating Conditions for the Development of Public-Private Partnership in Russia / O.A. Leshchenko // Problem Analysis and Public Management Design. – 2013. – T. 6. – № 5. – Pp. 12-24.

<sup>298</sup> Dyogtev G.V. Creation of conditions for the manifestation and promotion of state and business initiatives – an important factor in the development and effectiveness of public-private partnership / G.V. Dyogtev // State and corporate procurement as a form of public-private partnership: collection of scientific articles. – M., 2014. – Pp. 5-11.

<sup>299</sup> Yastrebov, O.A. Creating Conditions for the Development of Public-Private Partnership in the Russian Federation / O.A. Yastrebov, I.K. Pinkiewicz // Problems of Modern Economics. – 2010. – № 3 (35). – Pp. 206-208.

Jeffrey Delmon singled out the following conditions: political will to implement public-private partnerships; enabling and encouraging regulatory regime; readiness of financial markets to provide projects with necessary investments, including through state support; established institutional environment; coordination of public and private actors by monitoring program implementation; formation of a common resource pool (knowledge, experience and other resources)<sup>302</sup>.

The author under the institutional environment understands the presence of supervising public-private partnership public authorities, state and quasi-state institutions (institutional intermediaries), as well as the distribution of decision-making powers and participation in this process of various actors<sup>303</sup>.

P.V. Tokareva, based on the works of Jeffrey Delmon, distinguishes 3 stages of formation of the institutional environment for the implementation of public-private partnership projects<sup>304</sup>.

The main stages that can be applied in the Russian Federation, adjusted by the author, contain the following components:

Stage 1: Formation of the basis for the implementation of public-private partnership policy; verification of legal viability (no contradictions with other regulatory documents); identification of priority projects from the position of public

---

<sup>300</sup> Breusova A.G. Evaluation of the institutional environment for the development of public-private partnership in the implementation of cluster projects / A.G. Breusova // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. – 2018. – № 3 (63). – Pp. 173-183

<sup>301</sup> Tokareva P.V. Formation of conditions for the development of public-private partnership in national practice / P.V. Tokareva // Actual issues of modern economics. – 2020. – № 11. – Pp. 706-710.

<sup>302</sup> Delmon, Jeffrey. 2015. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. World Bank, Washington, DC. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22822> (access date: 06.08.2022).

<sup>303</sup> Ibid

<sup>304</sup> Tokareva P.V. Formation of conditions for the development of public-private partnership in national practice / P.V. Tokareva // Actual issues of modern economics. – 2020. – № 11. – Pp. 706-710.

administration structures; development of conceptual space; application of the experience of interaction between the state and other institutional sectors.

Stage 2: Formation of the legal field; development and publication of methodological recommendations (practical guidelines); formation of institutions to support public-private partnership, supervised by the subjects of public administration or integrated into the structure of government; attraction of additional sources of funding for the implementation of projects.

Stage 3. The system has been tested and is functional; the models of public-private partnership are being improved; they are diverse.

Since 2018, based on the Methodology for calculating the indicator "The level of development of public-private partnership in the subject of the Russian Federation" the rating of the subjects of the Russian Federation on the level of development of public-private partnership is formed.

According to the last approved version of the methodology<sup>305</sup> the level of development of public-private partnership "in the subject of the Russian Federation is determined by the results of the evaluation of three factors:

- the dynamics of project implementation in the reporting year,
- the accumulated experience in the implementation of projects in previous years,
- state of the regulatory and institutional environment"<sup>306</sup>.

To assess each direction, calculation formulas are used, the information base for calculating the values of the first two directions is the planned amount of investment in the project, which is adjusted for the coefficients of the type, stage and duration of the

---

<sup>305</sup> Methodology for calculating the indicator "The level of development of public-private partnership in the subject of the Russian Federation", approved by Order of the Ministry of Economic Development of December 19, 2019 № 816.

<sup>306</sup> Rating of regions on PPP. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (access date: 12.08.2022).

project. The data source is the information about the projects entered into the state information system "Management"<sup>307</sup>.

It should be noted that the evaluation at all levels of public administration analyzes the indicators of not only cross-sectoral partnership projects, but also cross-sectoral interaction, such as projects implemented under concession agreements; quasi-forms with one or more features of partnership.

Quasi-forms of cross-sectoral interaction with the signs of partnership include: energy service contracts with the signs of public-private partnership; life cycle contracts; investment agreements providing for the use of state or municipal property and subsequent operation of facilities by a private partner; creation of joint legal entities for the creation or development of infrastructure facilities.

Thus, the signs of quasi-partnership include the following: the project creates and (or) involves state or municipal property<sup>308</sup>; the private partner is involved not only in the creation, but also in the subsequent operation and (or) maintenance of the object of the agreement; the sector of the project corresponds to the list of objects provided by 115-FZ or 224-FZ<sup>309</sup>.

According to the results of the latest rating of Russian regions by the level of partnership development, the results were obtained as shown in Figure 3.6.

---

<sup>307</sup> Rating of regions on PPP. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (access date: 12.08.2022).

<sup>308</sup> Lebedeva O.A., Tsurkan M.V. Efficiency of public management of property and land resources of Tver region / O.A. Lebedeva, M.V. Tsurkan // Russian economic development factors: Proceedings of the International scientific-practical conference, Tver, March 28. – Tver: Tver State University, 2022. – Pp. 104-108

<sup>309</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 09.09.2022).

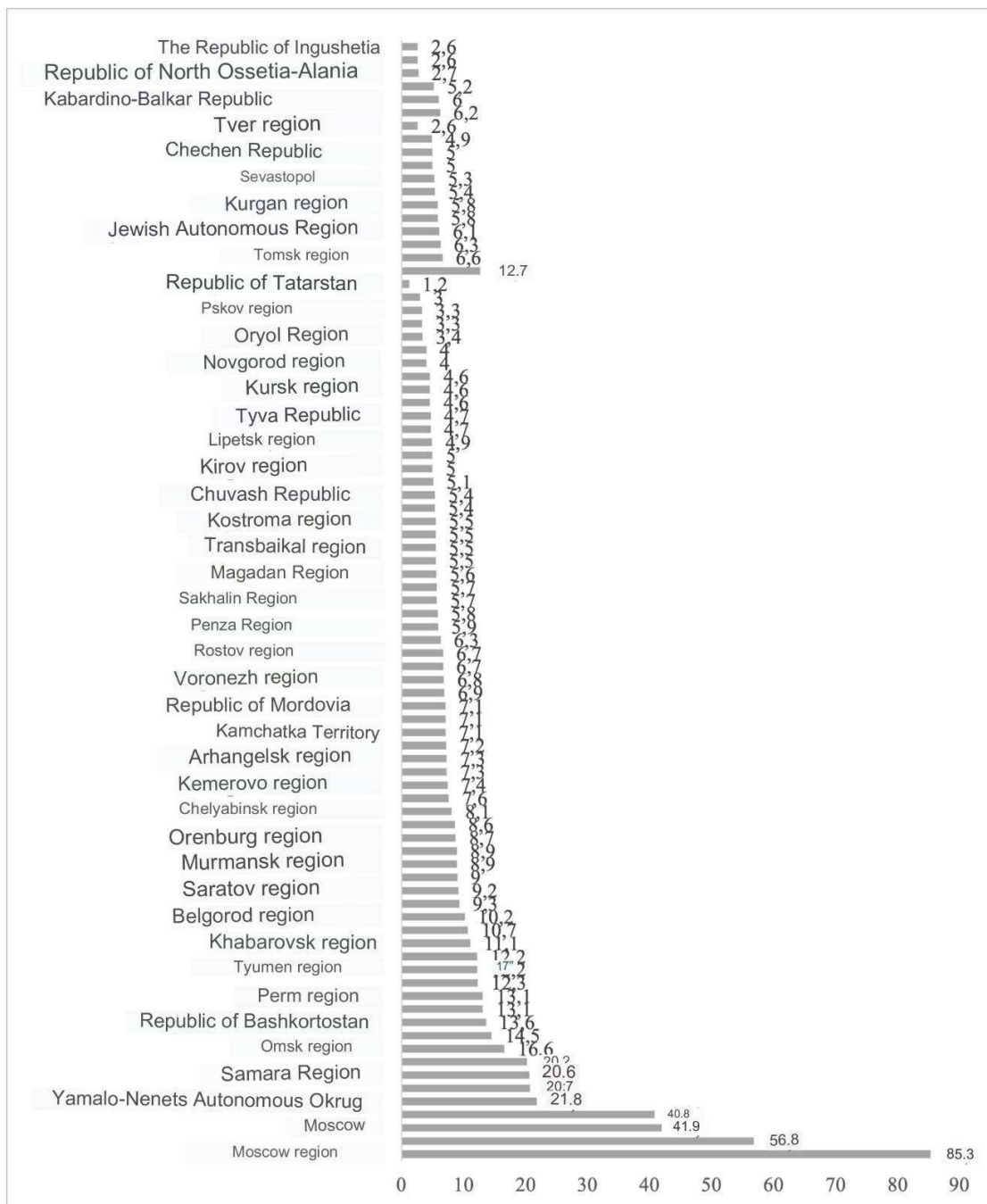


Fig. 3.6 – Rating of Russian regions by level of development of public-private partnership in 2020

Source: compiled by the author based on<sup>310</sup>

<sup>310</sup> Rating of regions on PPP. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (access date: 20.08.2022).



The indicator of the state of regulatory and institutional environment in the subject of the Russian Federation is determined by a formula that takes into account three indicators: the indicator of transparency of the process of attracting investors into partnership projects, the indicator of the discipline of the public party in attracting investors, the indicator of the organization of the process of attracting investors into projects and support of the agreements at the stage of their implementation. The components of the calculation of these indicators are shown in Fig. 3.7.

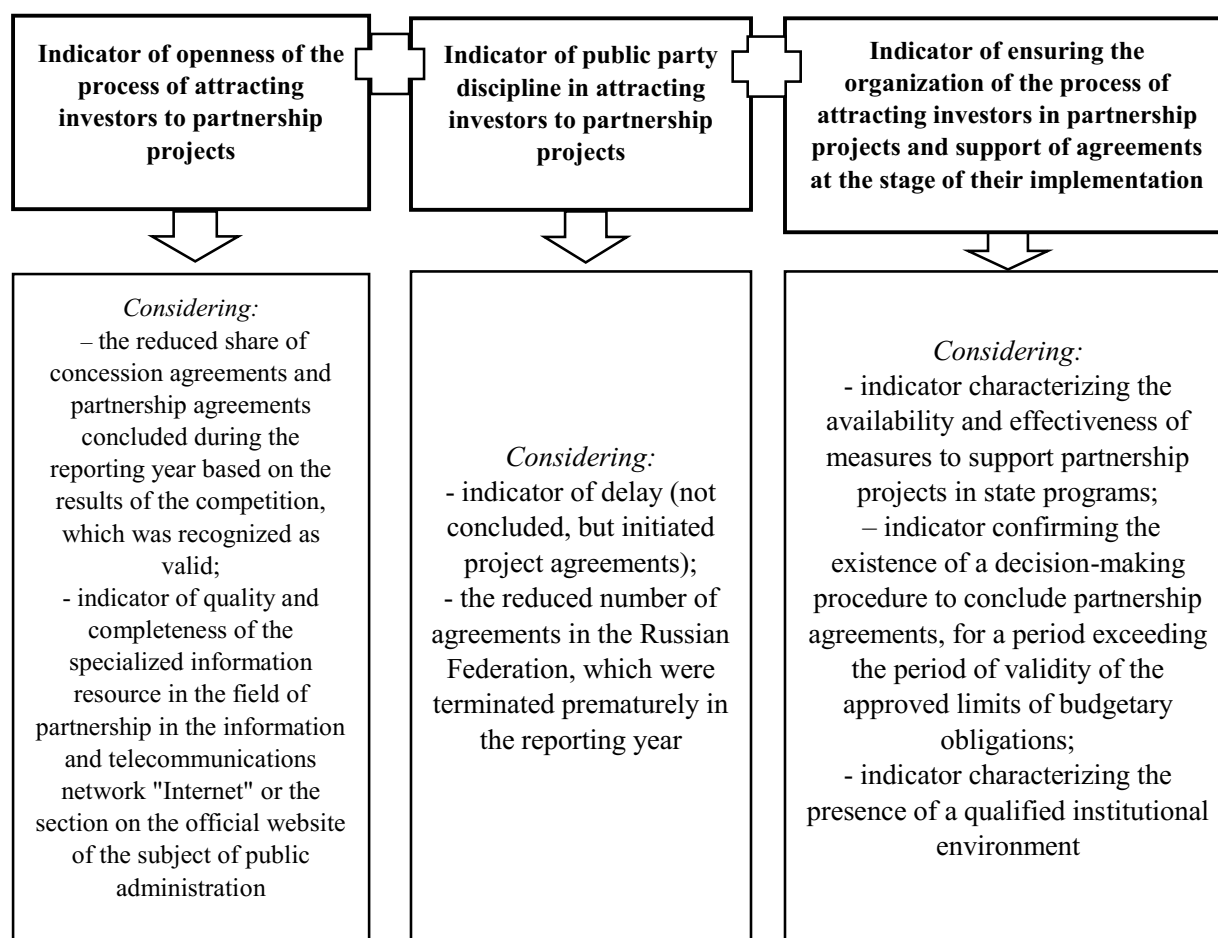


Fig. 3.7 – Indicators for assessing the regulatory-institutional environment within the framework of the methodology for assessing the rating of public-private partnership development

Source: compiled by the author based on<sup>311</sup>

<sup>311</sup> Methodology for calculating the indicator "The level of development of public-private partnership in the subject of the Russian Federation", approved by Order of the Ministry of Economic Development of December 19, 2019 № 816.

From the public administration perspective, it is the state of the regulatory-institutional environment that reflects the activities of the subjects of the system to a greater extent.

The state best practices of the regulatory-institutional environment according to the results of 2020 include the regions presented in Fig. 3.8.

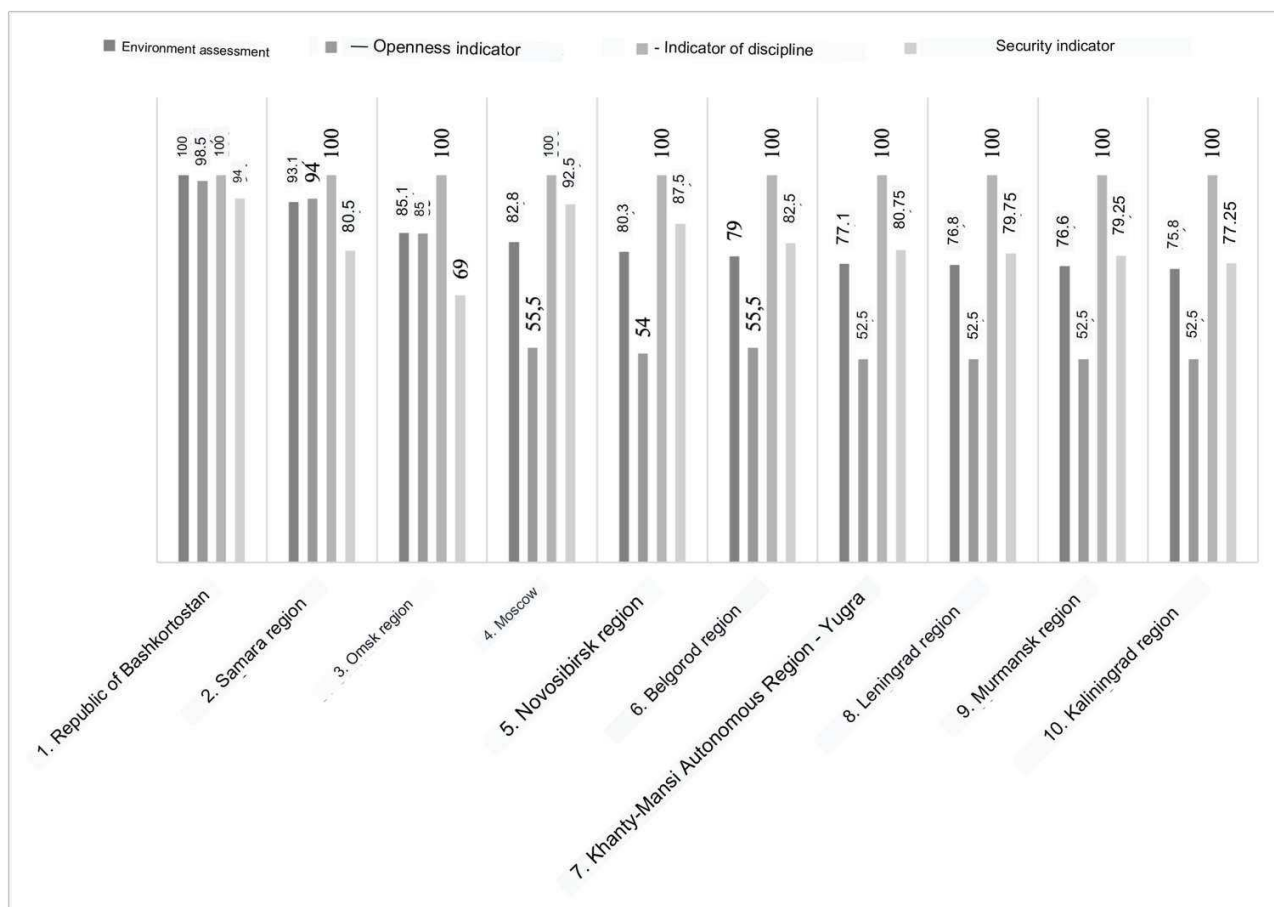


Fig. 3.8 – Values of the regulatory and institutional environment assessment indicators within the framework of the methodology for assessing the rating of public-private partnership development in the subjects of the Russian Federation in 2020

Source: compiled by the author based on<sup>312</sup>

Apparently, Fig. 3.8, according to the estimates of expert organizations, the regions with the most open data on partnership opportunities include the Republic of

<sup>312</sup> Rating of regions on PPP. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-regions/2020> (access date: 01.09.2022).

Bashkortostan and the Samara region. This openness is achieved by having a specialized website with systematic and comprehensive information.

From the normative-legal regulation perspective, efficiency of support measures for partnership projects and competent specialists the best value of indicators was provided by the subjects of public administration of the Republic of Bashkortostan and Moscow.

Rating of cities of the Russian Federation on the level of development of public-private partnership has been calculated since 2020, it is based on two components: development of the institutional environment and regulatory framework in the field of partnership, experience in implementation of projects<sup>313</sup>.

Schematically the methodology is shown in Fig. 3.9.

According to the ranking results of cities on the level of partnership development, implemented on the basis of 1st quarter of 2022 data, the results were obtained as shown in Fig. 3.10.

---

<sup>313</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 01.09.2022).

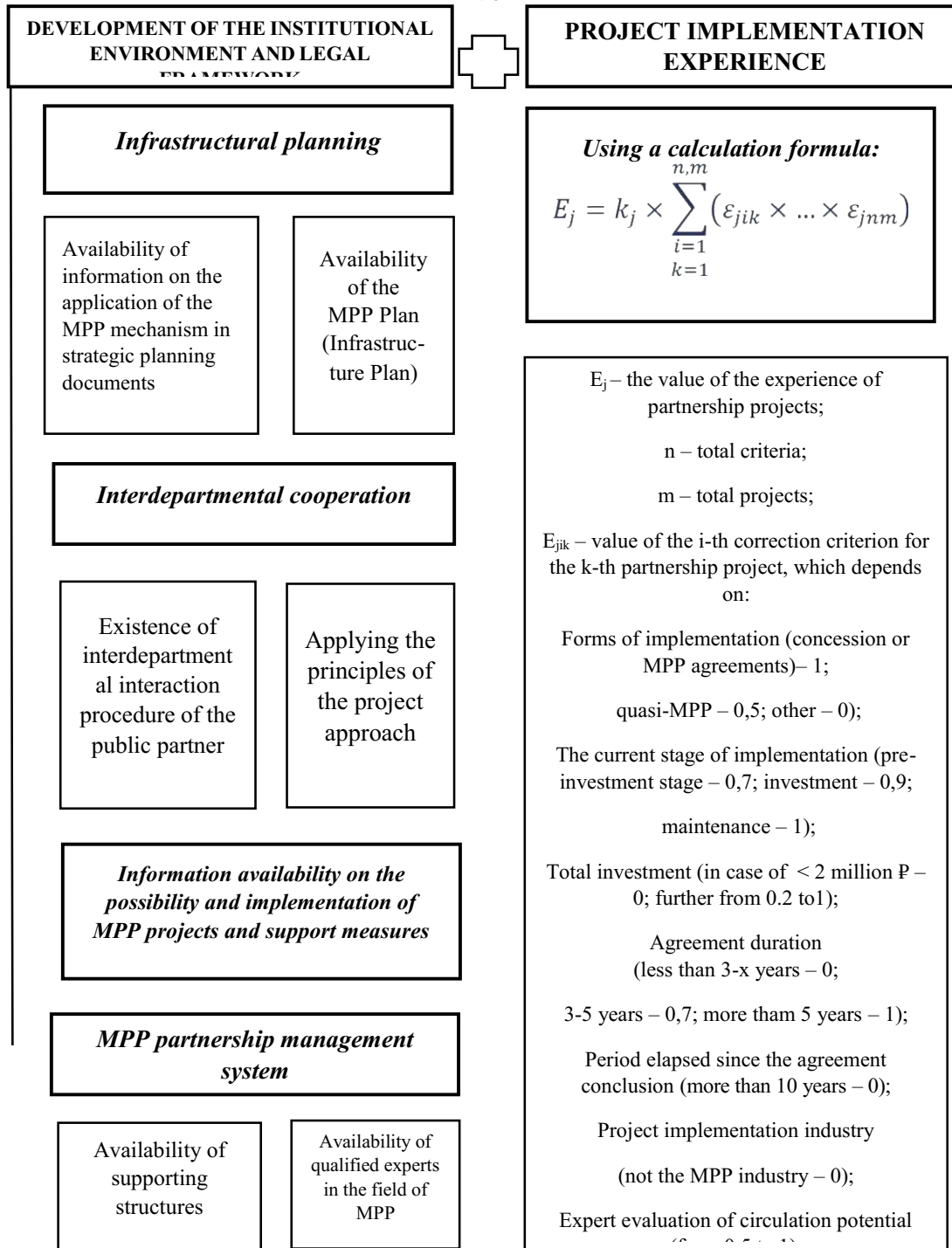


Fig. 3.9 – Methodology for calculating the rating of cities in the field of municipal-private partnership mechanism development

**MPP** – municipal-private partnership

Source: compiled by the author based on<sup>314</sup>

<sup>314</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 02.09.2022).

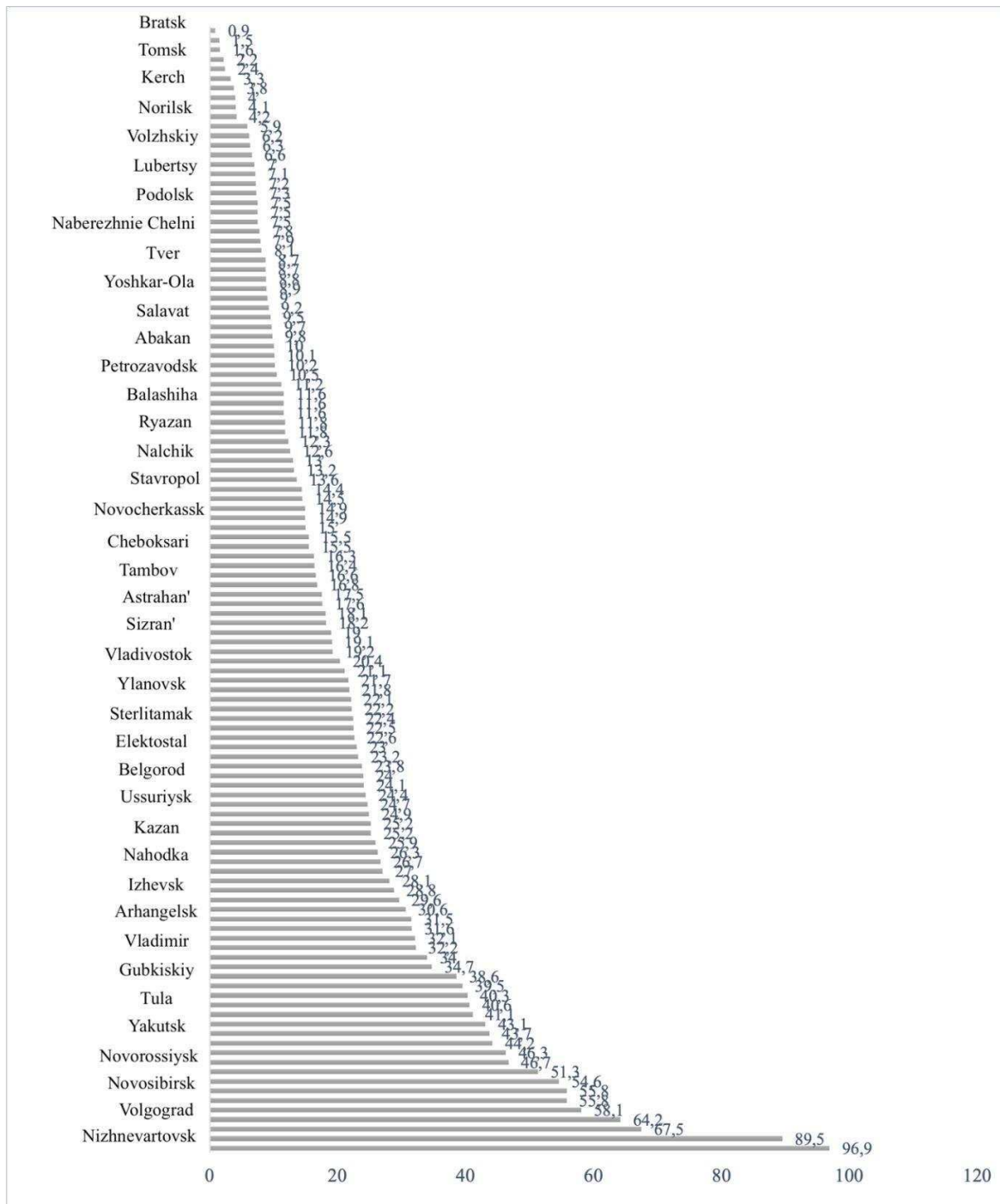


Fig. 3.10 – Rating of Russian cities by level of public-private partnership development at the end of the first quarter of 2022

Source: compiled by the author based on<sup>315</sup>

<sup>315</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 02.09.2022).

For these municipalities, the ratio of priority spheres is presented in Fig. 3.11.

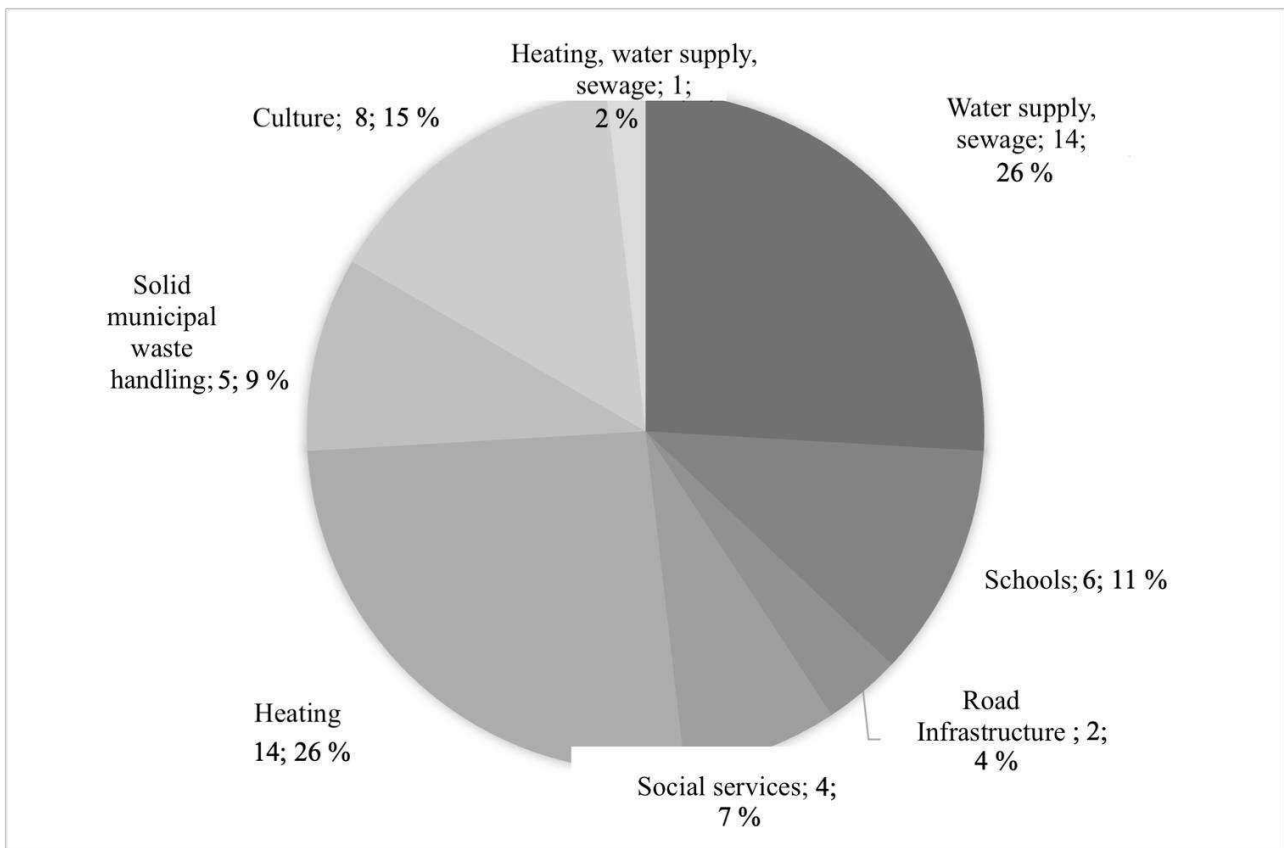


Fig. 3.11 – Priority areas for the implementation of public-private partnership projects at the municipal level at the end of Q1 2022

Source: compiled by the author based on<sup>316</sup>

The best practices in the development of the institutional environment and legal framework at the end of the first quarter of 2022 include the cities shown in Fig. 3.12.

<sup>316</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 15.08.2022).

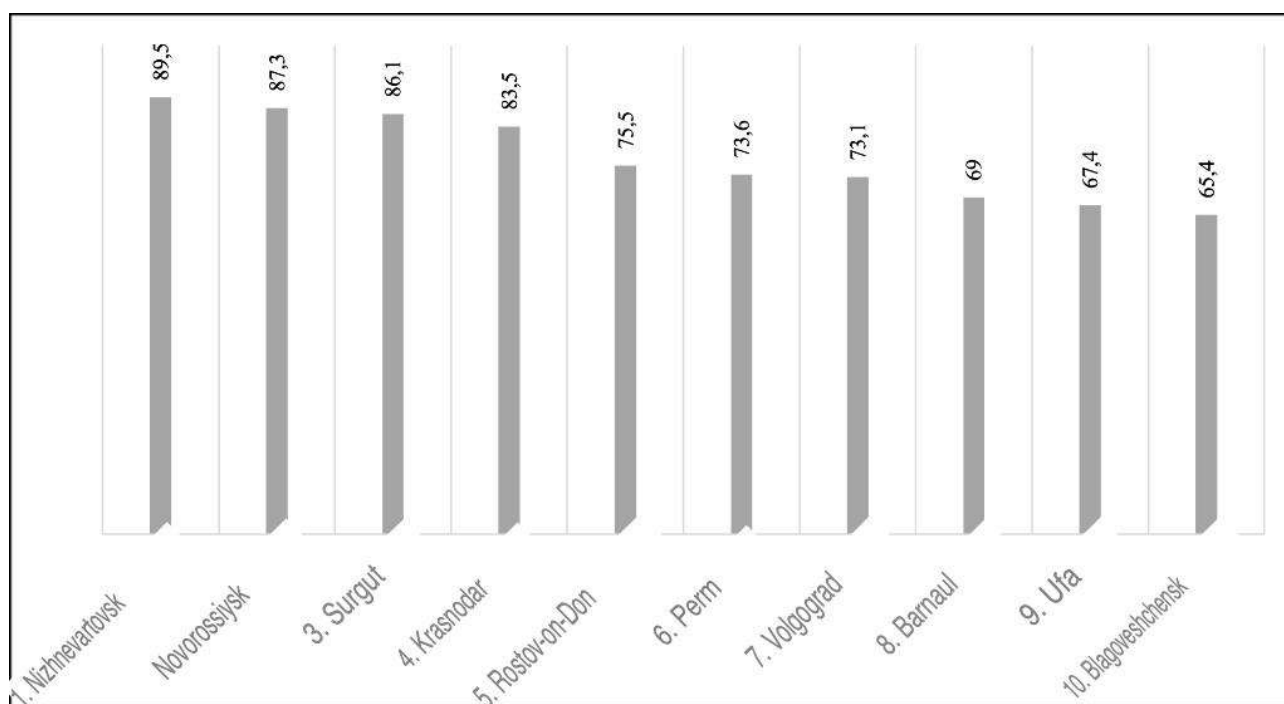


Fig. 3.12 – Values of the institutional environment and legal framework assessment indicator within the method of assessing the rating of public-private partnership development in cities of the Russian Federation at the end of the Q1 of 2022

Source: compiled by the author based on<sup>317</sup>

Definitely, from the position of the conceptual space of the institutional environment the legal field should be considered as its component, as within it the normative rules of implementation of public-private partnership are defined.

M.V. Kondratov, R.I. Garipov, considering the institutional environment as an economic category, rightly note that it should be interpreted from the perspective of the system of "conditions and rules, forms that determine the behavior of economic

<sup>317</sup> Rating of cities by the level of PPP development. Rosinfra: Platform for project preparation and attraction of investments in infrastructure. – URL: <https://rosinfra.ru/digest/rating-of-cities-2022-1> (access date: 16.08.2022).

subjects"<sup>318</sup>, including those implemented within the framework of the activities of various institutions.

To evaluate the conditions formed by the subjects of public administration at different levels for the development of cross-sectoral interaction in the framework of public-private partnership, it is advisable to use a unified system of indicators, which can be systematized considering the content characteristics presented in Table 3.4.

Table 3.4 – Conditions for the development of cross-sectoral interaction  
in public-private partnerships

<b>Terms and Conditions</b>	<b>Description of conditions</b>
Legal	Generation of the local regulatory framework, explaining the standards of federal legislation, development of methodological documentation, including explaining the specifics of the implementation of the project approach, reference materials, including a table and forms album of necessary documents for the partnership
Political	Definition of the importance of public-private partnership as a mechanism for implementing public policy goals reflected in strategic planning documents. Definition of measurable indicators of the use of partnership to achieve the goals
Informational	Ensuring transparency of the life cycle of projects by the public partner (infrastructure plan, registers of planned and implemented projects, etc.), feedback on projects, support measures, ensuring project management within the information system
Social	Identification of the objects needs of public administration in the development of partnership projects products to improve their quality of life. Implementation of the principle of "customer focus" in interaction with the project stakeholders
Economic	Availability of support measures for private partners
Organizational and workforce	Building institutions for cross-sector interaction at all stages of the project life cycle, provided with employees complementary competence profile of which includes general (project) and special competencies. Adherence to the principle of "customer focus" in the interaction with the private partner ("Single Window" principle)

*Source:* compiled by the author

It should be mentioned that the fulfillment of these conditions is necessary for the implementation of all mechanisms of inter-sectoral interaction studied in this work. One

<sup>318</sup> Kondratov, M.V. Institutional environment as an economic category / M.V. Kondratov, R.I. Garipov // Bulletin of SMUS74. – 2015. – № 1 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-kak-ekonomicheskaya-kategoriya> (access date: 10.08.2022).



of the initiatives of socio-economic development of the Russian Federation until 2030 is the initiative "State for People", aimed at implementing the principle of client-centeredness in public administration<sup>319</sup>.

In this chapter of the dissertation research the results were obtained, the main of which are as follows:

1. Generally, it is possible to identify 4 main stages in the development of public-private partnership, which the author proposes to designate as follows: interaction for development; interaction within the existing institutional conditions formed by the subjects of public administration of federal, regional and municipal levels; from interaction to partnership; partnership. The content characteristics are defined for the key principles of the "Partnership" stage: equal material participation, the opportunity to become the owner of the project object, risk sharing.

2. For public-private partnership projects systematization the classification proposed by the author on foundations as method and term of determining the private partner, the sphere of implementation, the form of income of the public partner, the reason for termination of the agreement can be used. The classification is given on the example of participation in projects of the subjects of public administration of municipal management. The classification is partially reflected in the algorithm of interaction between the subject of public administration and business structure.

3. The methodological apparatus for the development of models of cross-sectoral interaction between the participants of public-private partnership, based on the special functions performed by the private partner, was formed. The analysis carried out by the author allowed to develop 186 possible models of partnership (6 basic, 180 – total models of the first, second and third stages).

---

<sup>319</sup> Decree of the Government of the Russian Federation of March 14, 2022 № 499-р // "ConsultantPlus". – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411636/) (date of reference: 16.08.2022).

The base model of public-private partnership is a mandatory set of elements of the project, reflecting the sequence of the business partner participation in the project, as well as the number of special functions transferred to it within the agreement with the subject of public administration.

The summary model of public-private partnership is a sequence built on the foundation of one of the basic models, reflecting not only the amount of possible mandatory special functions within a particular agreement with a subject of public administration, but also additional functions within the given processes for both parties of inter-sector interaction.

4. The dominant management functions matrix of the public administration subject within the framework of the basic models developed by the author is proposed. The key dominant is understood as a management function, which should be paramount for the subject of public administration when participating in the project within a particular model. The key dominant is understood as the management function, which should be paramount for the subject of public administration when participating in the project within a particular model. The key dominant ensures the implementation of special functions by the private partner. The necessary function is an integral element of project management on the part of the public partner, but is less important in relation to the implementation of special functions by the private partner.

5. The analysis of the development of cross-sectoral interaction in the framework of public-private partnership and evaluation methodologies at the level of the subject of the Russian Federation and municipalities has allowed to form the content characteristics of legal, political, informational, social, economic, organizational and personnel conditions, which can be the basis for a unified system of evaluation indicators at all levels of public administration.

## CHAPTER 4. INITIATIVE PROJECTS OF CROSS-SECTORAL INTERACTION IN THE PUBLIC SECTOR

### 4.1 Content characteristics of the category "initiative project" in the system of public administration

The multidisciplinary term " participation," launched by the French scientist Lucie Levy-Brule<sup>320</sup>, currently has different approaches to the definition (Table 4.1).

Table 4.1 – Approaches to the definition of "participation"

Approach	Definition
In philosophy	Participation is seen in general terms as a universal existential intension that is organically inherent in the human being and is a fundamental anthropological constant
In meaning-based cultural studies	Participation is understood widely: not only as a desire to feel a part of a larger social community, but also in general as any situational removal of the subject-object relationship.
In pedagogical research and literature on the problem of corporate management	The alternative to authoritarianism, directivity, enforcement; Joint decision-making procedure, joint goal setting; joint problem solving, participation of ordinary members of the organization in planning and implementation of organizational changes
In budget law	Public participation in the distribution of part of the budget(s) of any level (federal, regional or municipal)
In project management	One of the mechanisms for implementing cross-sector interaction projects with public participation in the implementation of project management functions
In public administration	1. Involvement of the population in the processes of public administration within the authority of the authorities 2. One of the mechanisms of direct public participation in the implementation of local self-governance – identifying the object of construction and (or) reconstruction, corresponding to the issues of local importance (131-FZ) <sup>321</sup>

*Source:* compiled by the author considering<sup>322</sup>

<sup>320</sup> Suvorova S.L. Participatory Management of Intercultural Education in Higher Education / S.L. Suvorova // Bulletin of SUSU. – 2011. – № 38. – Pp. 26-30.

<sup>321</sup> Tsurkan, M.V. Development of social infrastructure of municipalities within the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2013. – № 20. – Pp. 76-81.

<sup>322</sup> Suvorova S.L. Participatory Management of Intercultural Education in Higher Education / S.L. Suvorova // Bulletin of SUSU. – 2011. – № 38. – Pp. 26-30.

According to S.L. Suvorova, the concept of "participativeness" or "participativity" correlates with such categories as "participation", "complicity", "involvement", and functions in studies that focus on the managerial aspects of activity. According to the author, the definition under study is used in several basic meanings: as an organizational idea, the principle of organizational management; as a managerial phenomenon, consisting in the participation of ordinary employees in management processes; as a method of motivation and organization of team members; as a means of improving the quality of managerial decisions in the organization<sup>323</sup>.

The synonymity presented by the author should be recognized as valid, and the areas of use of the term "participation" include not only the corporate level, but also the field of public administration.

The first scientific works devoted to the systematic study of participative style of management, began to be actively published in the 50s of XX century. C. Argyris<sup>324</sup>, R. Likert<sup>325</sup>, D. McGregor<sup>326</sup> justified the expediency of using the human factor in the most effective way. Contributions to the development of ideas of participative management were made by scientists such as F. Herzberg<sup>327</sup>, D. McClelland<sup>328</sup>, E. Mayo<sup>329</sup>.

Based on the work of these scientists, recommendations were developed to improve the management system through motivation.

A. Frang in his research noted that the model of participatory management is based on the combination of strategies of decentralization and development of

---

<sup>323</sup> Suvorova S.L. Participatory Management of Intercultural Education in Higher Education / S.L. Suvorova // Bulletin of SUSU. – 2011. – № 38. – Pp. 26-30.

<sup>324</sup> Argyris, K. Personality and organization / K. Argyris. – M., 2004.

<sup>325</sup> Likert, R. New Patterns of Management / R. Likert. – M., 1967

<sup>326</sup> McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y., 1985.

<sup>327</sup> Herzberg F. Motivation to work / F. Herzberg. – M., 2007.

<sup>328</sup> McClelland, D. Human Motivation / D. McClelland. – St. Petersburg, 2007.

<sup>329</sup> Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – B., 1945.

communities. The idea of participatory management is that different strategies become combined and a process of collective thinking and action emerges<sup>330</sup>.

In addition, various theoretical-methodological and practical aspects of participatory management in the context of the functioning of the public system are reflected in the scientific works of R.A. Ayrapetyan<sup>331</sup>, M.A. Bochanov<sup>332</sup>, E.S. Epinina<sup>333</sup>, N.B. Kostina<sup>334</sup>, T.V. Starikova<sup>335</sup>, I.D. Turgel<sup>336</sup>, I.T. Khanipova<sup>337</sup>, L.A. Ituridze<sup>338</sup>, Y.Y. Kail<sup>339</sup>, O.A. Nesterchuk<sup>340</sup>, A.S. Perezolova<sup>341</sup> and others.

However, mentioned works do not reflect the specifics of the implementation of participatory public administration within the framework of the project approach, while

---

<sup>330</sup> Fung, A. *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance* / A. Fung. – L., 2003.

<sup>331</sup> Ayrapetyan R.A. Theoretical and methodological foundations of participatory city management / R.A. Ayrapetyan // *Problems of Economics and Management*. – 2014. – № 29. – Pp. 4-10.

<sup>332</sup> Bochanov M.A., Ituridze L.A., Nesterchuk O.A. Formation of the Participatory Model of the Social State as the Basis for Modernization of Political Management in the Russian Federation. – 2017. – № 48. – Pp. 7-16.

<sup>333</sup> Epinina V.S., Kail Y.Y. Foreign experience of participatory orientation of public administration // *National Interests: Priorities and Security*. – 2014. – № 2. – Pp. 42-48.

<sup>334</sup> Kostina N.B., Khanipova I.T. Transparency as a Factor in the Efficiency of Social Sphere Management. – 2018. – № 43. – Pp. 216-221.

<sup>335</sup> Starikova T.V. Management of regional economy: initiatives of civil society structures // *Economics and Entrepreneurship*. – 2014. – № 8(49). – Pp. 345-349.

<sup>336</sup> Turgel I.D. Formation of the "Open Budget" in the Russian Federation: long-term plans and first results // *Management Issues*. – 2014. – № 9. – Pp. 23-30.

<sup>337</sup> Kostina N.B., Khanipova I.T. Transparency as a factor in the efficiency of social sphere management. – 2018. – № 43. – Pp. 216-221.

<sup>338</sup> Bochanov M.A., Ituridze L.A., Nesterchuk O.A. Formation of the participatory model of the social state as the basis of modernization of political governance in the Russian Federation. – 2017. – № 48. – Pp. 7-16.

<sup>339</sup> Epinina V.S., Kail J.Y. Foreign experience of participatory orientation of public administration / V.S. Epinina, J.Y. Kail // *National Interests: Priorities and Security*. – 2014. – № 2. – Pp. 42-48.

<sup>340</sup> Bochanov M.A., Ituridze L.A., Nesterchuk O.A. Formation of the participatory model of the social state as the basis of modernization of political governance in the Russian Federation. – 2017. – № 48. – Pp. 7-16.

<sup>341</sup> Perezolova A.S. Practices of Participative Management in Public Policy / A.S. Perezolova // *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. – 2018. – № 1. – Pp. 122-130.

in the Russian Federation the implementation of initiative projects is carried out within the framework of participatory mechanisms since 2007<sup>342</sup>.

The concept of participative management, implies various forms of public involvement in the management process. Generally speaking, participatory public administration is a set of actions of the authorities aimed at "activating the activity of the population, creating opportunities for the individual development of each resident of the municipality, which is transformed into a single collective action"<sup>343</sup>.

Thus, participatory public administration must at least comply with the following characteristics: information openness (tractability, transportability) of management procedures, involvement of the population in the implementation of management functions as actors in processes, consistency, effectiveness.

Currently, the concepts of "initiative design" and "initiative project" are found more often both in the works of domestic scientists and on the official websites of the authorities of all levels in the context of participatory public administration. At the same time, along with the concept under study, both sources mention such categories as "initiative budgeting", "participation budgeting", "participatory budgeting", "participating budgeting", and "extra-budgeting". Which are certainly connected with each other, but not all of them are synonymous<sup>344</sup>.

These categories in the public system should be seen as participatory practices of governance, where in the subject-object relations both elements become actors in the

---

<sup>342</sup> Tsurkan M.V. Determination of priority areas of implementation of projects to support local initiatives in the sphere of housing and communal services in Tver / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Management of the city and urban economy: collection of scientific papers. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2014. – Pp. 35-41.

<sup>343</sup> Golosov A.V. Development of municipal education on the basis of participative model of management (on the example of the urban district "Belgorod city") / A.V. Golosov. – URL: [http://dspace.bsue.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov\\_Razvitie\\_19.pdf](http://dspace.bsue.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosov_Razvitie_19.pdf) (access date: 19.08.2022).

<sup>344</sup> Tsurkan, M.V. Influence of participatory budgeting on the development opportunities of territories / M.V. Tsurkan // Srednerussky Vestnik of Social Sciences. – 2016. – T. 11. – № 3. – Pp. 150-158.

interaction and process, that is, the properties of subjectivity characterize the population as well, not just the public authorities.

The phrase "participatory budgeting" first appeared in foreign scientific publications in the late 1980s and became widespread in early 1990s. At first, the category under study was used to refer to projects with community participation in the city of Porto Alegre, the capital of the state of Rio Grande do Sul in Brazil. The Better Neighborhoods program still provides funds for community development projects through a "public bidding" system, where citizens can contribute up to 50% of the tax on urban buildings and property (IPTU, Tax on Urban Building and Property) for projects that interest them.

By becoming a world leader in the number of municipalities practicing initiative projects, Brazil has become a best practice in this area not only for local governments in Latin America, but also for Europe and the United States, which led to the spread of the terminology used in Brazil over the next 20 years.

It should be noted that in these countries the terms "participatory democracy" and "participatory governance with public participation" are most commonly used, which have not established themselves in domestic scientific sources due to the obvious tautology of the concept, while recognizing direct public participation in the distribution of part of the budget funds as an unconditional innovation, which requires the study of practice and the formation of a scientific apparatus.

The subjects of public administration of the municipal level provide funding for 80% of the cost of the project, the remaining 20% is provided by the local community, which initiated the participation of the project in the mechanism of participatory budgeting.

Since 2003 in Ishikawa, Japan, 1% of collected taxes are distributed through the participatory budgeting mechanism for the implementation of projects in the nonprofit sector.

Youth Lead the Change was launched in Boston in 2014 and involved youth ages 12-25 in projects. Over five years, \$1 million was allocated from the capital construction budget. Requirements for each project: duration at least 5 years, cost at least 25 thousand dollars<sup>345</sup>.

Obviously, the key difference between the mechanisms of Russian practice is not just budget financing, but financing within the framework of inter-budgetary transfers (subsidies, grants) provided to the municipality from the regional budget<sup>346</sup>.

Nevertheless, the development of a municipality can be considered sustainable if territorial, economic, historical and natural-landscape resources are used taking into account the interests of not only the authorities, but also its residents, who may be property owners, entrepreneurs<sup>347</sup>, i.e. in a participatory environment of all stakeholders, subjects and objects of public administration.

And despite the fact that in essence the definitions "participative", "participatory" and "participation" are different transcriptions of the borrowed term "participatory" (literally – participation), in Russian practice the definitions of these categories in the context of cross-sectoral interaction within the system of public administration are not always identical<sup>348</sup>.

In order to distinguish the mentioned categories, the analysis of the corresponding definitions formed in theoretical and methodological sources was carried out, which

---

<sup>345</sup> Tsurkan, M.V. Specifics of financing participatory budgeting projects in the international context / M.V. Tsurkan // Current problems of global studies: Russia in a globalizing world: collection of scientific papers of the participants of the VI All-Russian Scientific-Practical Conference with international participation, Moscow, 04-06 June 2019 / Edited by I.V. Ilyin. – Moscow: Interregional public organization of assistance to the study, promotion of the scientific heritage of N.D. Kondratyev, 2019. – Pp. 460-462.

<sup>346</sup> Tsurkan, M.V. Participation of local authorities and population in the financing of infrastructure projects / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Bulletin of the Faculty of Management SPbSEU. – 2017. – № 1-1. – Pp. 173-177.

<sup>347</sup> Vyatkina B.M. Principles of democratization in the management of city development / B.M. Vyatkina // Izvestiya vuzov. Invest. Construction. Real Estate. – 2014. – № 2 (7). – Pp. 67-75.

<sup>348</sup> Tsurkan M.V. Approaches to defining the concept of participatory budgeting / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – № 2. – Pp. 67-71.



revealed the diversity of existing approaches reflected in the works of N.D. Bublik, I.I. Lukina, R.A. Fazlutdinov, D.V. Chuvilin<sup>349</sup>, N.V. Bogatyr, V.V. Vagin<sup>350</sup>, S.A. Gridin<sup>351</sup>, G. Kurland, M.Y. Vagin, S.A. Gridin, G.V. Kurlyandskaya, M.Y. Nakhrov, M.V. Safonova, A.A. Spiridonov, A.S. Sukhova, E.A. Timokhina, E.G. Shaposk, L.A. Shilov, I.E. Shulga<sup>352</sup>, D. Sanzhiev, A.S. Molyakova, N.S. Sergienko<sup>353</sup>, D.V. Meltzer<sup>354</sup>, L.N. Bogdanov, D. Allegretti, A. Roecke, I. Sentome<sup>355</sup>, K. Herzberg, E.V. Matveeva<sup>356</sup>, I.A. Sokolov, N.V. Gavrilova, N.A. Shapovalova<sup>357</sup>, etc.

It is worth noting that the term "budgeting" in all the approaches, except for the definition of "extra-budgeting", should be understood broader than the function of

---

<sup>349</sup> Bublik, N.D. Procedures of participatory budgeting as a fundamental element of the concept of balanced initiatives of local communities / N.D. Bublik, I.I. Lukina, R.A. Fazlutdinov, D.V. Chuvilin // Bulletin of Eurasian Science. – 2016. – № 4 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedury-partisipatornogo-byudzhetrovaniya-kak-osnovopolagayuschego-elementa-kontseptsii-sbalansirovannyh-initsiativ-mestnyh> (accessed: 01.07.2022).

<sup>350</sup> Vagin, V.V. Initiative budgeting: the international context of the Russian version / V.V. Vagin, N.V. Gavrilova, N.A. Shapovalova // Financial Journal. – 2015. – No. 3 (25). – pp. 117-122.

<sup>351</sup> Bogatyr, N.V. Draft Methodological recommendations for the implementation of participatory and extra budgeting projects / N.V. Bogatyr, V.V. Vagin, S.A. Gridin [et al.] // Website of the Open Government of the Russian Federation. – URL: [//budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf](http://budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf). (accessed: 11.08.2022)

<sup>352</sup> Shulga, I. Program to support local initiatives in Russia: results of implementation and success factors / I. Shulga, A. Sukhova, G. Khachatryan. – M., 2015. – pp. 4, 14-15.

<sup>353</sup> Sergienko, N.S. Participatory budgeting: implementation practice in Russia / N.S. Sergienko // Ways of socio-economic development of the region: financial support, prospects and directions of optimization. – M., 2015. – pp. 210-215

<sup>354</sup> Meltzer, D.V. Participatory budgeting as a mechanism of direct participation of citizens in the process of discussion and adoption of the city budget / D.V. Meltzer // Young Scientist. – 2015. – No. 4. – pp. 389-391.

<sup>355</sup> Allegretti, D. Participative budget: a variety of forms and models / D. Allegretti, A. Rivers, I. Saint Tome, K. Herzberg // Municipality: Economics and Management. – URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2013/02/01/> (accessed: 06.01.2022).

<sup>356</sup> Matveeva, E.V. Possibilities of using participatory management technologies in the formation and execution of local budgets in Russia (on the example of the Nizhny Salda urban district) / E.V. Matveeva // Municipality: economics and management. – URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2013/02/4/> (accessed: 07.01.2022).

<sup>357</sup> Vagin, V.V. Initiative budgeting in Russia: best practices and directions of development / V.V. Vagin, N.V. Gavrilova, N.A. Shapovalova // Financial Journal. – July-August 2015. – No. 4 (26). – URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/4/statii/10.pdf> (accessed: 04.01.2022).

"planning", and interpreted as a concept closest to the definition of "management", since these forms of budgeting are one of the models of public administration. An overview of the basic definitions of the categories of "Initiative Budgeting", "Participatory Budgeting", "Participative Budgeting", "Participating Budgeting" and "Extrabudgeting" is presented in Table 4.2<sup>358</sup>.

Table 4.2 – Definitions of categories reflecting the possibility and degree of public participation in the processes of public administration within the mechanisms of implementation of the project approach with budget financing

<b>Category</b>	<b>Author (source)</b>	<b>Definition</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Initiative budgeting (management)	Vagin V.V.	The first stage of participatory budgeting in Russia, which is understood as a totality of various practices based on civic initiative to address local issues
	Sokolov I.A.	A set of diverse, citizen-based practices to address local issues with direct citizen participation in identifying and selecting objects of budget spending, as well as subsequent monitoring of the implementation of selected projects
	Vagin V.V., Gavrilova N.V., Shapovalova N.A.	One of the versions of participatory budgeting that is widely known throughout the world implemented in Russia; the current stage of participatory budgeting in Russia
Participatory Budgeting (management)	Bogatyr N.V., Vagin V.V., Gridin S.A., Kurlyandskaya G.V., Nakhrov M.Y., Safonova M.V., Spiridonov A.A., Sukhova A.S., Timokhina E.A., Shaposka E.G., Shilov L.A., Shulga I.E.	Allocating part of the municipality's (municipality, district, or city) budget with the help of a conciliation or budget commission consisting of representatives of the administration and residents – authors of civic initiatives, chosen by lot or by decision of a citizens' meeting/congress

<sup>358</sup> Tsurkan, M.V. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M.V. Tsurkan, S.I. Sotskova, O.S. Aksinina, E.I. Sukhanova [et al.] // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – T. 11. – № 15. – Pp. 7684–7702.

1	2	3
	Sokolov I.A.	A practice that emerged in 1989 in the city of Porto Alegre (Brazil) as a form of direct democracy, involving the participation of citizens in decisions on the selection of priorities for budgetary expenditure. The mechanism involves the allocation of a specially allocated part of the city budget or external raised funds with the participation of a commission composed of citizens and representatives of the municipality, according to a strictly specified procedure
Participative Budgeting (management)	Allegretti D., Roecke A., Sentome I., Herzberg K., Matveeva E.V.	The process of developing and approving a local participatory budget, the process of creating and approving a financial plan for shared governance by citizens and local governments
	Bogdanov L.N.	A new budgetary mechanism in which a certain (initially insignificant) share of the budget is distributed based on direct expression of the will of citizens
Participating Budgeting (management)	Melzer D.V.	Distribution of a share of the city's budget with the help of a committee composed of citizens
	Sergienko N.S.	The process of distributing part of the budget with the involvement of a commission consisting of citizens and representatives of the municipality
	Molyakova A.S.	1. Intended to expand the participation of citizens/population, municipalities in the management process by convening special commissions that deal with the allocation of funds allocated to them; 2. The process of distributing part of the budget funds with the participation of a commission composed of citizens and representatives of the municipality
	Dugar Sanzhiev	The practice of involving local communities in the distribution of one to ten percent of the municipal budget
Extrabudgeting	Bogatyry N.V., Vagin V.V., Gridin S.A., Kuryanskaya G.V., Nakhrov M.Y., Safonova M.V., Spiridonov A.A., Sukhova A.S., Timokhina E.A., Shaposka E.G., Shilov L.A., Shulga I.E.	Allocation of funds from regional budgets for the implementation of municipal projects selected by residents. Typically provides for the co-financing of projects by municipalities, interested citizens and legal entities

Source: compiled by the author

From the author's standpoint and in the context of the interconnection of elements of the public administration system, "participatory budgeting" is a model of

participatory administration, which is implemented through mechanisms that initiate projects that involve budget financing and interaction between the authorities and the population as actors in the processes.

The author's position of definition of the horizontal interconnection of public administration subjects and objects within the cross-sectoral mechanisms of the project approach is strengthened by the scientific evidence presented in the studies of D. Allegretti, A. Roecke, I. Sentome, K. Herzberg. In their research the scientists offer a description of six different models of participatory budgeting (management). Cumulatively, the models provide a conceptual map to situate and label empirical events. At the same time, authors indicate that specific participatory budgeting projects tend to hybridize and oscillate between these models<sup>359</sup>.

The analysis of the contained characteristics of the models allowed to conclude that the regional mechanisms developed in the subjects of the Russian Federation for the implementation of participatory budgeting are closest to the synergy of two of them: "Participatory Modernization" and "Community Development". This hybridization involves the development of rules and procedures for participation of groups of the most active population (subjects of public administration), united by common needs, in the processes of public administration.

At the present stage the data on the number of the subjects of the Russian Federation, implementing public administration within the regional mechanisms of participatory budgeting, are different. The analysis has shown that the relevant mechanisms are implemented in more than 69 subjects of the Russian Federation.

---

<sup>359</sup> Allegretti, D. Participatory budget: diversity of forms and models / D. Allegretti, A. Roecke, I. Sentome, K. Herzberg // Municipality: Economics and Management. – URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2013/02/01/> (accessed 01.08.2019).

Most of the subjects of the Russian Federation implement Local Initiative Support Programs (LISP) – the first stage of participatory budgeting (management). This mechanism was first introduced in Stavropol Krai back in 2007<sup>360</sup>.

The spatial distribution of participatory mechanisms (programs) in the Russian Federation, which are implemented through projects<sup>361</sup>, is shown in Fig. 4.1 within the borders of the Russian Federation as of October 1, 2022.

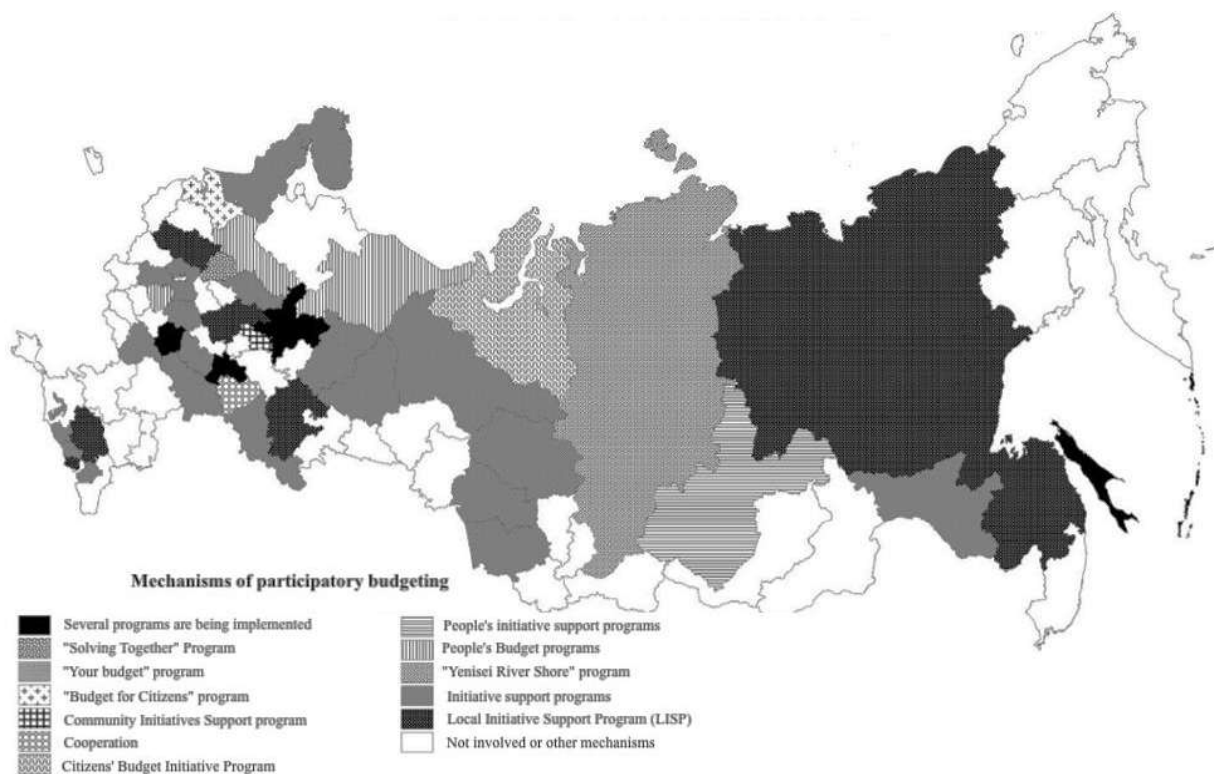


Fig. 4.1 – Participatory management mechanisms implemented under various project approach programs in the Russian Federation

*Source:* compiled by the author based on open data of public administration entities of the regional and municipal level, using a comprehensive business intelligence software "Power BI"

<sup>360</sup> Tsurkan, M.V. The role of the World Bank in the implementation of projects within the framework of the program to support local initiatives, on the example of the Tver region / M.V. Tsurkan // Problems of development of modern economy: collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference. – 2014. – Pp. 35-39

<sup>361</sup> Tsurkan, M.V. Regional support of local initiatives: differentiation of the concepts of "program" and "project" / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2014. – No. 3. – pp. 127-137.

The quantitative indicators of LISP implementation explained by the transparency of the mechanism's projects for local communities<sup>362</sup>, whose representatives do not simply propose projects or participate in commissions on territorial development, but are stakeholders in the planning, implementation and monitoring stages of projects. An important role is also played by the system of motivation of the subjects of public administration of the municipal level, which is implemented in the regions<sup>363</sup>.

The implementation in the Tambov, Kirov and Sakhalin regions of several regional mechanisms should be seen not as imperfections of each on its own, but as the presence in the subject of more choice in determining the conditions and opportunities for the expression of territorial interest. For instance, the Sakhalin region has 3 programs: LISP, "Youth Budget", and "Territorial Development". The regional indicator of participatory public administration in such subjects, if calculated, will be higher than in the rest<sup>364</sup>.

The "Youth Project" program pursues the interests of local communities of high school students in the region. The regional mechanism "Development of Territories" implements large resource-intensive projects (up to 100 million rubles) aimed at the construction or reconstruction of social infrastructure facilities in urban districts. A new form of participatory management at the level of municipal educational institutions – "School Initiative Budgeting" – is actively developing in the regions of Russia.

---

<sup>362</sup> Tsurkan, M.V. Regional specifics of co-financing of projects implemented within the framework of the Local initiatives support program / M.V. Tsurkan // *Economics and entrepreneurship*. – 2014. – № 1-3 (42). – Pp. 279-283.

<sup>363</sup> Tsurkan, M.V. Methods of motivation of local self-government authorities and the population of the Tver region for the implementation of energy-efficient regional investment projects in the context of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // *Economics and entrepreneurship*. – 2014. – № 9 (50). – Pp. 308-311

<sup>364</sup> Tsurkan M.V. Analysis of implementation of participatory budgeting projects based on statistical data / M.V. Tsurkan // *Mathematics, Statistics and Information Technology in Economics, Management and Education: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference*. – Tver: Tver State University, 2016. – Pp. 215-220

Currently, there are various grounds for classifying the models of participatory management mechanisms, within which the project approach is applied.

According to the approach analyzed by M.A. Shevelev, E.M. Drogov<sup>365</sup>, the following models of participatory budgeting can be distinguished: Porto Allegri; Social investment Funds (hereinafter – SIF); Community Driven Development (hereinafter – CDD), overseen by the World Bank, the UN agencies, etc.; Community Led Local Development (CLLD) projects overseen by European Union agencies; mixed practices, such as the "Rural Development Project" implemented in Kyrgyzstan and overseen by the World Bank; other related practices.

According to another approach, we can distinguish models: participation of organized interests; proximity democracy; participatory modernization (consultation on public finances); public/private partnership (public/private negotiating table); community development (community funds); neo-corporativism<sup>366</sup>.

According to the first approach, Bulgaria has gained experience in implementing projects corresponding to the models: SIF, CDD, CLDD.

Similar experiences have also been obtained in Serbia, Slovakia, Romania, Ukraine, Armenia, Georgia, Azerbaijan, Moldova, Tajikistan, Uzbekistan, and Kyrgyzstan.

The generalizing characteristics of projects implemented on the basis of these models are as follows: projects are financed not only from national budgets, but also at the expense of international financial institutions and development agencies; projects are designed for several years (about 4-5 years) and often extend over a longer period; projects are implemented not in one municipality, but throughout the country or on a

---

<sup>365</sup> The main types of practices of initiative budgeting in the Russian Federation. – URL: <https://admmegion.ru/upload/iblock/b71/Praktiki-Initsiativnogo-byudzhetrovaniya.pdf> (accessed: 03.01.2022).

<sup>366</sup> Participatory budgeting in Russia and Europe: experience in implementing applied projects. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (accessed: 03.01.2020).

large enough territory; projects often involve local co-financing (municipal budget, population of the territory, business structures); financial resources are allocated between projects on a competitive basis, which is especially characteristic of projects based on the SIF model, or are distributed among project participants according to objective criteria, which most often characterizes CDD model projects; the main selection criteria are related to the active participation of the population in the project, which characterizes the SIF model.

In Bulgaria, experience has been gained in increasing the level of participation of residents in decision-making by public institutions. A positive example is the municipality of Brazov, where the education commission was able to rank schools in the region according to the amount of funding, and the city of Svishtov was able to get residents to participate in determining the amount of investment in beautification projects<sup>367</sup>.

According to the second approach, this experience can be characterized as a synergy of "public-private partnership" and "community development" models.

It should be noted that, in the context of the study, public-private partnership does not mean projects that can be implemented in Russia within the framework of 224-FZ, which regulates their implementation, but a model that "develops within the neo-liberal political course with significant support from international organizations, primarily the World Bank"<sup>368</sup>.

"The economic policy of neoliberalism consists in denying protectionism, which is seen as the main cause of economic inefficiency"<sup>369</sup>.

---

<sup>367</sup> Participatory Budgeting in Russia and Europe: the Experience of Implementing Applied Projects. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (access date: 03.01.2022).

<sup>368</sup> Ibid

<sup>369</sup> Irkhin, Y.V. Values and meanings of the main forms and modifications of liberal ideology / Y.V. Irkhin // Social and Humanitarian Knowledge. – 2012. – № 6. – Pp. 22-36.



This model is focused on economic results, the direct participation of citizens is reduced to a minimum, but the business community has opportunities to influence local (local) budgetary policy<sup>370</sup>.

The "community development" model implies the participation of the population in the distribution of part of the budget funds. "The strengths of the model include the influence of civil society institutions and procedures for controlling the expenditure of budgetary funds. The disadvantages of the model are weak involvement of individual citizens in the political process"<sup>371</sup>. Therefore, projects usually involve individual local communities, each resident of the territory alone cannot influence the distribution of budgetary funds.

According to the first approach, the synergy of SIF, CDD, CLLD models is implemented in Russia, and according to the second approach – the model of "community development".

There are fundamental differences between participatory budgeting projects implemented in national practice and participatory practice implemented in the city of Svishtov in Bulgaria.

Projects implemented in the framework of participatory projects in Russia last no longer than 1 year, the projects are applied for competitive selection from various local communities.

It should be noted that although participatory budgeting appeared later in Russia than in Bulgaria, nevertheless the mechanism is more widespread in the country, various modifications have appeared, and the number of projects is increasing annually<sup>372</sup>. In Bulgaria, the experience obtained remains unique.

---

<sup>370</sup> Participatory Budgeting in Russia and Europe: the Experience of Implementing Applied Projects. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (access date: 03.01.2022).

<sup>371</sup> Ibid

<sup>372</sup> Tsurkan, M.V. Analysis of regional practices of initiative budgeting / M.V. Tsurkan // Research Financial Institute. – Financial Journal. – 2017. – № 3 (37). – Pp. 119-132.

Classification of regional mechanisms of participatory budgeting can be carried out on the following grounds (Table 4.3): the number of subjects of the Russian Federation implementing the mechanism model; the territory of project implementation under the regional mechanism; the sphere of territorial interest implementation under the regional mechanism.

Table 4.3 – Classification of regional mechanisms of participatory public administration in the Russian Federation

<b>Basis for classification</b>	<b>Division by basis</b>
Number of constituent entities of the Russian Federation implementing the mechanism	Territory of one subject of the Russian Federation
	Territory of several subjects within the boundaries of one federal district
	Territory of several subjects within the boundaries of several federal districts
Territory of implementation of projects under the regional mechanism	Rural settlements
	Rural and urban settlements
	Urban and rural settlements, urban districts
	Urban settlements and urban districts
	All types of municipal entities
Field of population interests implementation	Issues of local significance of the municipality (Article 14, 15 or 16 of Federal Law No. 131-FZ)
	Water systems, street lighting, repair of apartment buildings, landscaping, cultural institutions, sawing of trees
	Construction, reconstruction, and repair of public facilities; improvement of public recreation areas

*Source:* compiled by the author

Since July 2020, "institutional conditions are formed for the implementation of a new stage of public participation in the allocation of part of the budget funds of municipalities for a successful transition, which requires the elimination of financial and legal constraints at the local level"<sup>373</sup>.

<sup>373</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of initiative projects on the territory of the Russian Federation in the context of institutional transformation / M.V. Tsurkan // New challenges of digitalization in the strategic development of regions: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. – Vladimir: Transit-X, 2021. – Pp. 109-112.

The current stage, which the author previously termed "the stage of formation of institutional conditions"<sup>374</sup>, assumes that initiative projects will become a mandatory tool for the implementation of public administration at the municipal level throughout the Russian Federation, and not only in those constituent entities and municipalities that have independently identified the need for direct citizen participation in the processes of implementing the powers of government entities.

For the first time, the regulatory concepts of "initiative project" and "initiative group" at the federal level were enshrined in Federal Law No. 236-FZ of July 20, 2020 'On Amendments to the Federal Law 'On General Principles of Organization of Local Self-Governance in the Russian Federation'"<sup>375</sup>.

In draft base law No. 40361-8 "On the general principles of the organization of local self-government in the unified system of public authority", submitted to the State Duma for consideration on December 16, 2021<sup>376</sup>, the definitions of these concepts are generally comparable, but a difference can be seen: in the definition of "initiative project" the phrase "issues of local importance" is replaced by "issues of direct provision of vital importance", which is explained by the abolition of the former.

The substantive characteristics of the concepts of "issues of local significance"<sup>377</sup> and "issues of direct life support" are not identical.

---

<sup>374</sup> Tsurkan, M.V. Prospects for the implementation of initiative projects / M.V. Tsurkan, Y.V. Vertakova // Financial and legal aspects of socially oriented investment: materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference. – Yekaterinburg, 2021. – pp. 94-101.

<sup>375</sup> Federal Law dated 20.07.2020 № 236-FZ "On Amendments to the Federal Law "On General Principles of Organization of Local Self-Governance in the Russian Federation" (last edition) // CIIC "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357767/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357767/) (date of reference: 23.01.2022).

<sup>376</sup> Draft law No. 40361-8 "On the general principles of the organization of local self-government in the unified system of public authority". – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (date of reference: 23.01.2022).

<sup>377</sup> Tsurkan, M.V. Normative-legal regulation of realization of the mechanisms of participatory budgeting / M.V. Tsurkan // Journal of Legal Studies. – 2018. – T. 3. – № 3. – Pp. 44-49.

If the draft law is adopted as it stands, issues of direct support will be established for all the proposed types of municipal formations: urban district; municipal district; intracity territory (intracity municipality), and cities of federal significance.

The enlargement of municipalities has been a trend for most constituent entities of the Russian Federation for more than 5 years<sup>378</sup>.

In accordance with the draft law the list of powers of local government bodies to resolve issues of direct support of the population of inner city municipalities and sources of local budget revenues are determined by the laws of constituent entities of the Russian Federation – cities of federal significance, based on the need to preserve the unity of the urban economy.

The proposed elimination of the bilevel system of rural municipalities will lead to greater uniformity in the municipal mechanisms of initiative projects, since the specifics of their implementation are established by local normative acts.

However, there are no fundamental differences in the mechanism of implementation of initiative projects on the territory of municipalities within the existing and possible legal framework when conducting a comparative analysis of the documents the author has not identified. It should be noted that the institutional requirements to the implementation of initiative projects are more structured in the draft law.

Initiative projects remain a form of public participation in the implementation of local self-government with their significant reduction under the new draft law. In addition to initiative projects, the forms under consideration include: a survey; public hearings, public discussions; meetings of citizens; the institution of village headmen.

---

<sup>378</sup> Tsurkan, M.V. Report on the state of local self-government in the Tver region / M.V. Tsurkan // Report on the state of local self-government in the Russian Federation: Changing the balance of interests of state power and local self-government; edited by E. S. Shugrina. – M.: Publishing House "Prospect", 2017. – pp. 172-197.

According to the current<sup>379</sup> and possible<sup>380</sup> legal field of the initiative project is a set of measures of priority importance to the residents of the municipality or its part, to address issues of local importance (issues of direct provision of vital activities of the population) or other issues, the right to address which is granted to local government, submitted by the initiative group to the local administration<sup>381</sup>.

From the standpoint of research terminology and the definition of the concepts of "public administration", "project", the initiative project is a set of activities implemented within the resource constraints to obtain the project product defined by the object of management – the population, which acts as an actor in the interaction within different models defined by the mechanism of participatory budgeting within the implementation of technology.

For the systematization of models of initiative projects in the domestic practice of public administration can be used the concept reflecting the subjectivity of involvement by structures of public administration, including the approach used to designate models of organization of commercial activity<sup>382</sup>.

---

<sup>379</sup> Federal Law No. 131-FZ of 06.10.2003 (as amended on 30.12.2021) "On the general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571) / (accessed: 24.01.2022).

<sup>380</sup> Draft Law No. 40361-8 "On the general principles of the organization of local self-government in the Unified system of public authority". – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (accessed: 24.01.2022).

<sup>381</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of initiative projects on the territory of the Russian Federation in the context of institutional transformation / M.V. Tsurkan // New challenges of digitalization in the strategic development of regions: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Vladimir, November 10-11, 2021. – Vladimir: Publishing and Printing Company "Transit-X", 2021. – pp. 109-112.

<sup>382</sup> Tsurkan, M.V. Models of financing projects of participatory budgeting / M.V. Tsurkan // Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. – 2018. – No. 4. – Pp. 52-57.

These models, which many authors also identify as e-commerce organization models, include the following: business-to-business (B2B); business-to-consumer (B2C); business-to-administration (B2A); consumer-to-administration (C2A)<sup>383</sup>.

Currently, those models can be considered as basic, with a multiplicity of interpretations<sup>384</sup>.

The development of authoring models requires the identification of the subjects of control in the framework of projects implemented by various mechanisms presented in Table 4.4.

Table 4.4 – Subjects of implementation control and sources of funding for or initiative projects under participatory budgeting mechanisms

<b>Examples of participatory mechanisms of project implementation in public administration</b>	<b>Subjects of project implementation control</b>	<b>Mandatory sources of project funding</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
"Your Budget" program	The subject of public administration of the regional level, an initiative group of the population	Regional budget
Community Initiatives Support Program	The subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, an initiative group of the population	Regional budget; municipal budget; population of the municipality

<sup>383</sup> Tsurkan, M.V. Analysis of C2a Communications in The Digital Economy of the Russian Federation / Y.A. Tataurovsky, M.V. Tsurkan // Bulletin of Samara State University of Economics. – 2018. – № 12 (170). – Pp. 32-40

<sup>384</sup> Tsurkan, M.V. Analysis of C2a Communications in The Digital Economy / Y.A. Tatarovsky, M.V. Tsurkan // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 57. – P. 529–539.

*End of Table 4.4*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
"Youth Budget" program	The subject of public administration of the regional level, an initiative group of the population	Regional budget
"Territorial Development" Program	The subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, an initiative group of the population	Regional budget; municipal budget
"Cooperation" program	The subject of public administration of the regional level, an initiative group of the population	Regional budget; legal entities; regional population
Citizens' Budget Initiative Program	The subject of public administration at the municipal level, an initiative group of the population	1) Municipal budget; population of the municipality; 2) Municipal budget; legal entities
People's Initiatives Support Program	Subject of public administration of the regional level, subject of public administration of the municipal level, initiative group of population	Regional budget; municipal budget
"Yenisei River Shore" program	Subject of public administration of regional level, subject of public administration of municipal level, population initiative group	Regional budget; municipal budget; population of the municipality
Local Initiatives Support Program	Subject of public administration of regional level, subject of public administration of municipal level, population initiative group <sup>385</sup>	Regional budget; municipal budget; population of the municipality

*Source:* compiled by the author

<sup>385</sup> Tsurkan, M.V. State subject authorities interaction of the Russian Federation and executive and administrative bodies of local self-government with the support of local initiatives in the regions of the Russian Federation / M.V. Tsurkan // Socio-humanitarian Bulletin of the South of Russia. – 2014. – № 2 (45). – Pp. 101-107.

Considering the identified subjects of control over the implementation of projects, sources of funding of existing programs and current legislation in the field of organization of public administration at the municipal level, models of implementation of the researched projects can be proposed:

1. 1RA – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the initiative group of the population, and financed from the regional budget.
2. 1MA – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and financed from the municipal budget.
3. MA2C – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed from the municipal budget and funds of the population – users of the project results.
4. MA2B – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed from the municipal budget and funds of legal entities.
5. RA2MA – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of regional and municipal budgets.
6. RA2C – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of the regional budget and funds of the population – users of project results.



7. Ra2B – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the initiative group of the population, and co-financed by the regional budget and funds of legal entities.

8. MA2B2C – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of the municipal budget, legal entities, funds of the population – users of project results.

9. RA2B2C – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of the regional budget, legal persons, funds of the population – users of project results.

10. RA2MA2C – projects, the function of "control" in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of regional and municipal budgets and the population – users of project results.

11. RA2MA2B – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the population, and co-financed at the expense of regional and municipal budgets and legal entities.

12. RA2MA2B2C – projects, the "control" function in the implementation of which is carried out by the subject of public administration of the regional level, the subject of public administration of the municipal level, the initiative group of the

population, and co-financed at the expense of the regional and municipal budgets, legal persons and funds of the population – users of the project results<sup>386</sup>.

It should be noted that models without funding or co-financing from the municipal budget can only be applied to projects in which a regional property is being built or reconstructed<sup>387</sup>.

For LISP projects, the basic model is RA2MA2C, but in some regions its interpretation is RA2MA2C + B, where optional participants in projects include legal entities or other<sup>388</sup>.

In the Murmansk region, LISP projects are implemented within the RA2MA2B2C model. For example, the following standards of mandatory co-financing are set for urban districts: regional budget  $\leq 72\%$ , citizens' contribution  $\geq 8\%$ , local budget  $\geq 10\%$ , sponsors' funds  $\geq 10\%$ .

Applying the RA2MA2C model includes the following mandatory elements:

- definition of the object and concept of the project by the residents of the municipality on whose territory it is planned to be implemented;
- the competitive procedure;
- signing an agreement on the provision and use of subsidies from the regional budget of the municipality;
- conclusion of municipal contracts;
- co-financing by the residents of the municipality on whose territory the project is to be implemented;

---

<sup>386</sup> Tsurkan, M.V. Approaches to assessing the effectiveness of participatory projects / M.V. Tsurkan // Middle Russian Bulletin of Social Sciences. – 2019. – T. 14. – № 1. – Pp. 232-249.

<sup>387</sup> Tsurkan, M.V. The solution of territories' infrastructure problems in the conditions of optimization of budget expenditures / M.V. Tsurkan // Russian economic development factors: Proceedings of the VIII International scientific-practical conference. – Tver: Tver State University, 2016. – Pp. 71-75.

<sup>388</sup> Tsurkan, M.V. Interaction of the state power of the subject of the Russian Federation, local self-government bodies and business structures in the implementation of regional investment projects / M.V. Tsurkan // Innocentre. – 2014. – № 2 (3). – Pp. 67-82.

- acceptance and payment for work on the project with mandatory control by the residents.

Hence, participatory models in this case are determined by the mechanisms within which the initiative projects are implemented through the corresponding technology.

The interrelation of the noted concepts can be presented in the form of the scheme presented in fig. 4.2.

Based on the analysis, it became possible to make conclusions, the major of which can be stated as follows: in the framework of the implementation of participatory public administration the categories of "initiative project", "participatory budgeting", "initiative budgeting", "participative budgeting", "participating budgeting" should be considered as interrelated, but not equivalent.

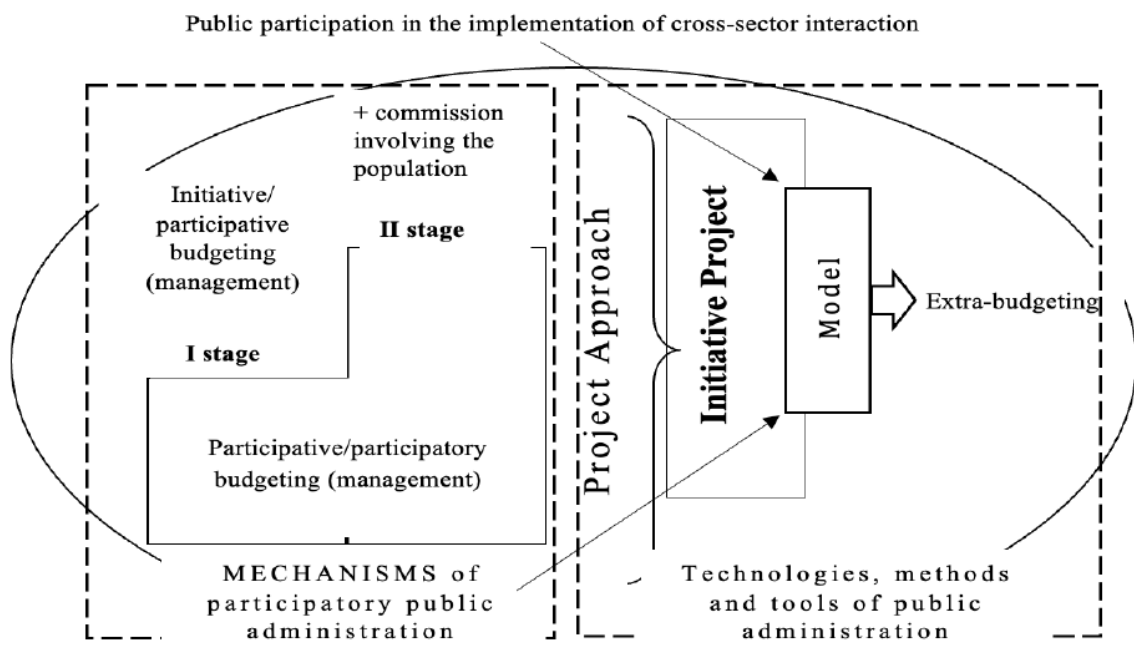


Fig. 4.2 – Conceptual space of cross-sectoral interaction categories with the participation of public administration subjects and the population in the project approach framework

Source: compiled by the author

To systematize the models of initiative projects, which are determined by the program of participatory budgeting, the concept reflecting the subjectivity of participation of public administration structures in the project approach was used, as well as the method used to designate models of organization of commercial activities. Formed 12 models of initiative projects reflect the subjectivity of the implementation of the management function in the implementation of technology, which does not coincide with the subjectivity of the sources of funding the creation of the object (getting the product), the priority from the position of the population.

#### **4.2 Initiative projects lifecycle of cross-sectoral interaction**

The concept of "life cycle" or "project cycle" is more often used in the theory and practice of corporate governance, particularly in the context of risk management. However, there is no universal approach to systematizing the elements of the life cycle; each business structure determines the number of stages of the life cycle for itself, which depends on the specifics, complexity, area of project implementation, management style, and the experience of the project team<sup>389</sup>.

While dividing the process of project implementation into certain time intervals (stages, phases, steps), it is important to take into account the criteria, the main of which, according to I.I. Mazur<sup>390</sup>, R. Archibald<sup>391</sup>, S.A. Mishin's<sup>392</sup> approaches, can be characterized as follows:

- each phase and stage of a project has a start and an end point, each point being a project "milestone", which can also be called a "key point";

---

<sup>389</sup> Tsurkan, M.V. Life cycle of participatory projects within the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // State regional policy in the sphere of local self-government: collection of scientific papers of inter-regional scientific and practical conference. – N. Novgorod, 2021. – Pp. 189-193.

<sup>390</sup> Project Management: Handbook / edited by I.I. Mazur, V.D. Shapiro. – Moscow: Vysshaya shkola, 2001. – 875 c.

<sup>391</sup> Archibald, R. Management of high-tech programs and projects / R. Archibald; translated from English by E.V. Mamontov; ed. by A.D. Bazhenov, A.O. Arefiev; 3rd edition, revised and extended – Moscow: IT Company, DMK Press, 2010. – 464 p.

<sup>392</sup> Mishin, S.A. Project business: adapted model for Russia / S.A. Mishin. – M: ACT, 2006. – 428 p.

- the result of each phase is the creation of an intermediate result (product);
- the key point of one phase or stage of a project is the end and the beginning at the same time;
- upon completion of each phase or stage of a project, " there comes moments of key decision-making, evaluating possible directions of project development, analyzing the status of the entire project, based on which a decision is made to move on to the next phase, close the project, or re-do the work of the previous phase"<sup>393</sup>.

The use of the concept of life cycle is also justified for the systematization of ideas about projects with the participation of state or municipal authorities.

The life cycle of initiative projects under the current and possible institutional conditions includes the following stages: project idea, discussion of the project idea, development of the project idea – project planning, initiation of consideration of the project idea through submission to the local administration, information campaign, consideration and competitive selection of project ideas, decision-making on the project, creation of the project product, concluding<sup>394</sup>.

The stage "project idea" can be characterized as an element of the life cycle of the initiative project, in which one or more project ideas are formed by a representative or representatives of the local community – objects of public administration, which are the actors of the process within the considered life cycle.

The stage "discussion of the project idea" implies its consideration at a gathering, meeting or conference of the residents of the municipality – the territory of the potential

---

<sup>393</sup> Glagolev S.N., Taradai V.A., Logachev K.I. Project Life Cycle and Structurization: Determination of the Initial Stage of a Mining Enterprise Development Project // Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2012. – № 1 (41). – Pp. 142-146.

<sup>394</sup> Tsurkan, M.V. Implementation stages of regional investment projects within the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // Economics and Entrepreneurship. – 2014. – № 1-3 (42). – Pp. 177-181.

project implementation; conducting online surveys. Selection of the priority project idea out of several, approval of the key characteristics of the project product.

The stage "development of the project idea – project planning" assumes that the most active local community or the author of the project idea will develop the basic planning documentation.

The documentation planning of the initiative project must reflect the components shown in Fig. 4.3.

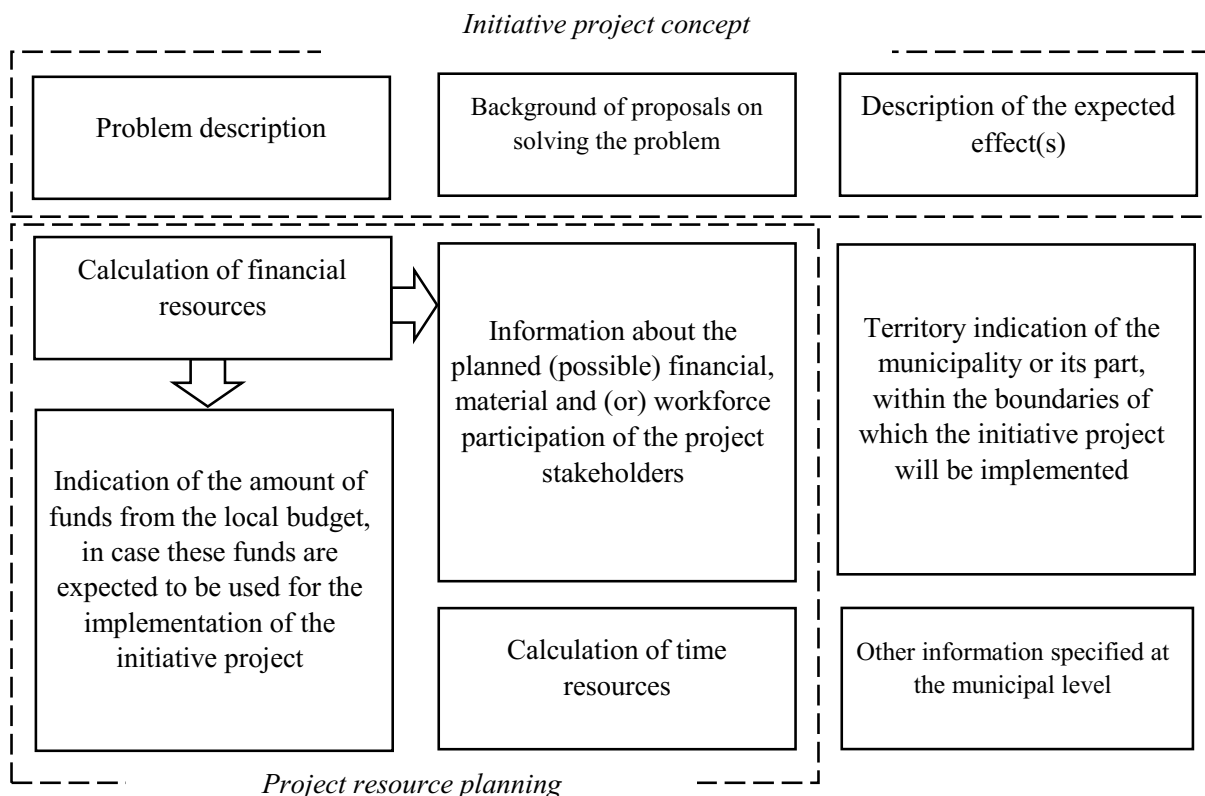


Fig. 4.3 – Mandatory elements of the initiative project implementation plan

Source: compiled by the author

The analysis of the planning documentation and the extent of public participation in the implementation of the considered cross-sectoral interaction allows to conclude that the project initiator must possess all the personal and managerial competences presented in paragraph 2.3 of this study, and applied (project) competences, the indicators of which are disclosed in Table 4.5.

Table 4.5 – Applied participants' competencies of the initiative group of inter-sectoral interaction

<b>Applied competencies</b>	<b>Competence indicator</b>
Project organization, project stakeholder management AC <sub>1</sub>	Knowledge and ability to use information and communication techniques and methods to implement intersystem, interfunctional, interpersonal and other interactions (AC <sub>1</sub> PO <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability of expert techniques and methodologies to support non-formalizable processes of information collection and processing (AC <sub>1</sub> PO <sub>3</sub> )
Project benefits management AC <sub>2</sub>	Knowledge and ability of visual techniques and methods – tools of graphic visualization of information (AC <sub>2</sub> BM <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability to plan the achievement of indicators for the period after completion of the project (SP <sub>6,4</sub> E <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability to evaluate the success and outcomes of the project within the project completion phase and for the period after project completion (SP <sub>5,5</sub> E <sub>2</sub> )
Project content management AC <sub>3</sub>	Knowledge and ability to generate initiatives and project ideas with the results of generation (SP <sub>1,2</sub> E <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to determine the form of implementation of the proposal as a project or program (SP <sub>1,6</sub> E <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to define deliverables, activities to be performed, project boundaries, and provide actions to control content and deliverables to the customer (AC <sub>3</sub> CM <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to determine the mechanism of implementation of the proposal as a project or program of the subject of public administration within the framework of cross-sectoral interaction (AC <sub>3</sub> CM <sub>2</sub> )
Project timeline management AC <sub>4</sub>	Knowledge and ability to plan the results, benefits, identify the duration and timing of project activities, as well as the assumptions that affect the timing of planning (AC <sub>4</sub> TM <sub>1</sub> )
Project financial management AC <sub>5</sub>	Knowledge and ability to assess the economic effectiveness of the project, to calculate costs and form the budget of the project, the sources of its funding (AC <sub>5</sub> FM <sub>1</sub> )
Project planning and control AC <sub>6</sub>	Knowledge and ability to form project plans, organize and conduct monitoring and control of project implementation, manage project deviations (AC <sub>6</sub> AC <sub>1</sub> )
Project change management AC <sub>7</sub>	Knowledge and ability to apply the tools of initiation, formation, approval and control of changes in the project (AC <sub>7</sub> CHM <sub>1</sub> )
Project resource management AC <sub>9</sub>	Knowledge and ability to identify project resource requirements, provide and manage human and material resources of the project (AC <sub>9</sub> RM <sub>1</sub> )

Project quality management AC <sub>11</sub>	Knowledge and ability to ensure and validate compliance with project requirements, including requirements for project deliverables (AC <sub>11</sub> QM <sub>1</sub> )
Project procurement and supply management AC <sub>12</sub>	Knowledge and ability to analyze procurement and bidding procedures when completing a project (SP <sub>6.14</sub> E <sub>2</sub> )

*Source:* compiled by the author

The stage "initiation of consideration of the project idea through submission to the local administration" implies that the project initiator provides the developed planning documentation for the project, as well as applications confirming the support of the project by the residents of the municipality.

The initiator of the project is defined as "an initiative group of at least ten citizens who are at least sixteen years old and reside on the territory of the relevant municipality, bodies of territorial public self-government, village headman, other persons carrying out activities on the territory of the municipality, if it is enshrined in the regulations adopted by local self-government authorities"<sup>395</sup>.

As part of the stage "information campaign" to comply with the principle of public administration "transparency" information about the project is subject to publication (promulgation) and placement in the information and telecommunications network within three working days.

Stage "consideration and competitive selection of project ideas" implies the analysis of the planning documentation submitted by the initiator of the project for compliance with formal signs, for example, the problem cannot be solved by the subjects of public administration of the municipal level within the current legal field.

---

<sup>395</sup> Federal law dated 06.10.2003 № 131-FZ (rev. dated 30.12.2021) "About the general principles of organization of local self-government in Russian Federation" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (date of access: 25.01.2022).



As part of the stages of the life cycle, it is appropriate to use the information system of initiation and competitive selection of the projects under consideration<sup>396</sup>.

Competitive selection of project ideas should be implemented within the methodology and selection criteria that require scientific justification (paragraph 4.3 of the thesis research).

As part of the "project decision-making" stage, the subjects of public administration at the municipal level publish information in open sources on the support or denial of support for the project.

The project may be not supported in the following cases:

- if it is possible to solve the problem described in the initiative project in a more effective way;
- the initiative project has not passed the competitive selection;
- implementation of the initiative project is impossible due to the lack of necessary powers and rights of the subjects of public administration of the municipal level;
- there are no funds in the local budget in the amount necessary to implement the initiative project<sup>397</sup>.

The "project product creation" stage involves the performance of work by a contractor under the control of the project initiator.

There are various models of the project life cycle. The main ones according to the scope of project implementation include: the life cycle of a traditional investment project, the World Bank cycle, the system (product) life cycle, the market life cycle, the operational life cycle, and the U-model life cycle.

---

<sup>396</sup> Tsurkan, Marina. Information system of initiation and competitive selection of participatory projects / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili // Socio-economic analysis. – 2020. – № 1. – Pp. 59-65.

<sup>397</sup> Federal law dated 06.10.2003 № 131-FZ (rev. dated 30.12.2021) "About the general principles of organization of local self-government in Russian Federation" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (date of access: 25.01.2022).

In addition, depending on the sequence and relationship of stages and phases, there are cascade, return cascade, iterative and incremental life cycle models.

Regardless of the classification on the basis they differ in a set of included phases, with a minimum number not less than two, and the main dominants reflected in the framework of visual representations. There are two-phase models, reflecting only the development and implementation phase, three-phase, four-phase and five-phase models. "For instance, a new software development project may consist of five phases: problem statement (defining the essence of the work), design, coding (programming), integration or testing, and operation"<sup>398</sup>.

The life cycle of the initiative project, built on the basis of the model "life cycle of the traditional investment project", implemented within the framework of the cascade sequence of stages and the four-phase approach, is shown in Fig. 4.4.

---

<sup>398</sup> Zub, A.T. Project Management: Textbook and Practice for Academic Bachelor's Degree / A.T. Zub. – M: Yurite Publishing House, 2015. – P. 20.

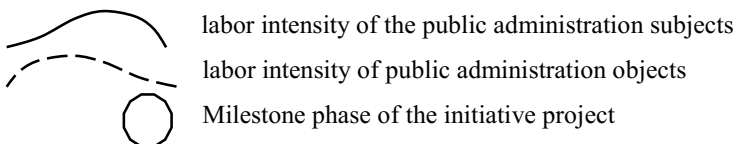
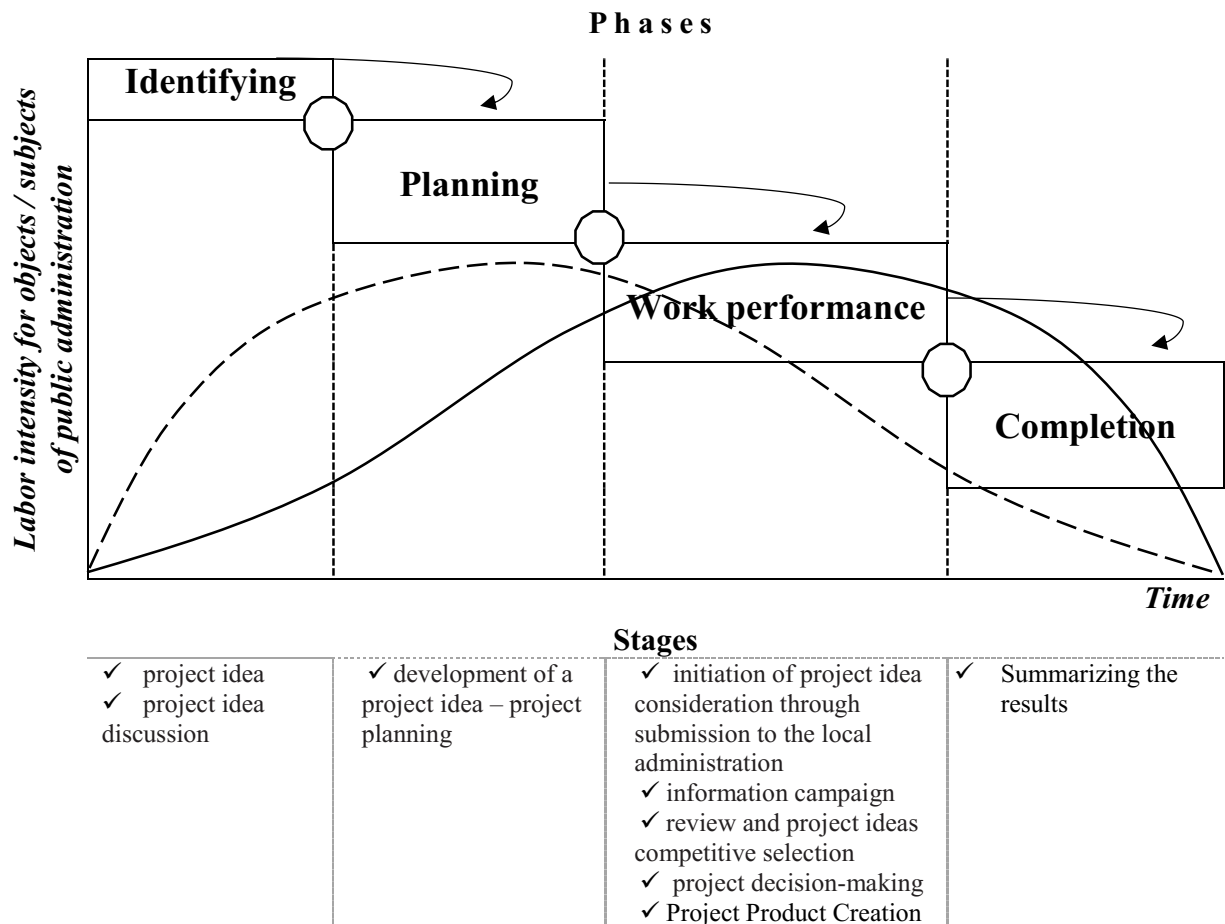


Fig. 4.4 – Life cycle of the initiative project

Source: compiled by the author

The milestone of the "Identification" phase is the protocol, which reflects the priority product of the project from the position of the population-actors of the initiative project. The milestone of the "planning" phase is the formed project application. The milestone of the "work performance" phase is the project product created and placed into use. The milestone of the "completion" phase is variable; it may be: an act of completed work, media coverage of the project results, a meeting of users of the project product, etc.

Thus, the life cycle of the projects under consideration is proposed to understand as a logical-time structure of participation in the project of subjects and objects of public administration within the subject-management area of the development initiative stages, grouped in the context of the four-phase approach of the process model.

### **4.3 Methodology for evaluation of initiative projects by subjects of public administration**

The accomplishment of social and economic effects in the priority directions of state policy through national, federal and regional projects, mechanisms of inter-sectoral interaction requires the development of methods to assess the corresponding effectiveness and efficiency.

In the framework of the implementation of the first stage of this task it is advisable to substantiate the theoretical foundations of development, primarily the distinction between the concepts of "effectiveness" and "efficiency"<sup>399</sup>.

In the dictionaries the studied concepts are interpreted as follows:

"Effectiveness is a measure of effectiveness, characterized by the achievement of the result/objective of the activity or the degree of approach to it"<sup>400</sup>.

"Efficiency is the achievement of any particular outcome at the lowest possible cost, or obtaining the highest possible output from a given amount of resources"<sup>401</sup>.

However, disciplinary variations are permissible, in which the concepts of "effectiveness" and "efficiency" are interpreted depending on the field of application. For

---

<sup>399</sup> Tsurkan, M. Participatory projects effectiveness / M. Tsurkan // *Espacios*. – 2019. – T. 40. – № 11. – Pp. 1–9.

<sup>400</sup> Dictionary of business terms // Academician. 2000-2017. – URL: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/business/> (accessed 26.12.2021).

<sup>401</sup> Black, D. Economics: an explanatory dictionary / John Black. M.: INFRA-M, All World Publishing House, 2000. – URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954) (accessed 26.12.2019).

example, in philosophy: "Effectiveness is the ability to do what is planned correctly. Efficiency is the ability to correctly plan what to do"<sup>402</sup>.

In the scientific literature of economic orientation are different approaches to the distinction between the economic categories of "efficiency" and "effectiveness" based on the analysis of their content characteristics<sup>403</sup>.

In particular, an overview of the various interpretations of these categories is widely presented in the publications of A. Yu. Demidov. The author's analysis of the interpretations of A.V. Bachurin, G.V. Atamanchuk, F.I. Shakhmalov, A. Niilia, L.P. Kurakov, V.L. Kurakov led to the conclusion that "despite the differences in the wording, the essence of efficiency is the ratio of the cost of providing activities to the cost of the results of these activities"<sup>404</sup>.

The notion of "effectiveness", according to the interpretations of V.M. Krasnov<sup>405</sup>, A.N. Azrilian<sup>406</sup>, is understood by the author as "the degree of achievement of the planned results"<sup>407</sup>. The results can be economic, in particular, their analysis for the projects of port-logistic, processing and reproduction clusters in the Kamchatka region in 2009-2025 was carried out by S.V. Dreving<sup>408</sup>.

---

<sup>402</sup> Khan, D. Planning and control: the concept of controlling / D. Khan. – M.: Finance and Statistics, 1997. – 800 p.

<sup>403</sup> Tsurkan M.V., Victorenkov V.V. Distinguishing between the concepts of "effectiveness" and "efficiency" in the context of implementing the project approach in public administration / M.V. Tsurkan, V.V. Victorenkov. – Journal of Economic Research. – 2019. – T. 5. – № 1. – Pp. 3-8.

<sup>404</sup> Demidov A.Y. Efficiency and effectiveness of the executive authorities / A.Yu. Demidov // National interests: priorities and security. – 2009. – №15 (48). – Pp. 45-51.

<sup>405</sup> Krasnov A.N. Efficiency as a fundamental economic category: electronic resource. / A.N. Krasnov. – URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1865> (accessed 28.12.2019).

<sup>406</sup> Great Dictionary of Economics / ed. by A.N. Azrilian. 5th ed. – Moscow: Institute for New Economics, 2002. – 469 p.

<sup>407</sup> Demidov A.Y. Efficiency and effectiveness of the executive authorities / A.Yu. Demidov // National interests: priorities and security. – 2009. – № 15 (48). – P. 45-51.

<sup>408</sup> Dreving, S.R. Estimation of economic results of investments in investment projects of port-logistic, processing and reproduction clusters of Kamchatka Krai (for 2009-2025) // Bulletin of Kamchatka State Technical University. – 2009. – № 10. – Pp. 65-71.

These results should reflect the achievement of goals, which can be set either from problems or from tasks (a type of goal-setting that involves partial or complete directive setting of goals (tasks, based on public policy priorities)<sup>409</sup>.

At the same time A.E. Suglobov and D.M. Manyshin consider effectiveness as one of the components of economic efficiency along with such elements as economy and productivity. They also allocate social efficiency as a separate component of the studied efficiency.

Under understanding of effectiveness as an interpretation, synonymous with the definition of the concept in the works of V.M. Krasnov, A.N. Azrilian, the authors define economy as the achievement of results using the least amount of resources. Productivity – the maximum ratio between the results of the use of budgetary funds and the resources spent<sup>410</sup>.

M.N. Guseva, A.V. Guseva, systematizing methods of quantitative assessment of effectiveness of the corporate level management system, note that "the use of the assessment algorithm suggested by the authors is a necessary condition for increasing the efficiency of the project management system"<sup>411</sup>. That is, they emphasize the relationship between the efficiency of management in any entity and the efficiency of projects implemented by its employees.

N.N. Polzunova, I.S. Polzunov, and G.A. Tunchik revealed the relationship between the efficiency of the project team and the efficiency of the project itself<sup>412</sup>.

---

<sup>409</sup> Chernikin O.S. Target-setting as a major tool to improve the efficiency of budget expenditures by the example of the Tver region / O.S. Chernikin // Bulletin of the Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – № 1. – Pp. 98-104.

<sup>410</sup> Suglobov A.E., Manyshin D.M. Assessment of the Efficiency of Interbudgetary Relations at the Regional Level. – 2015. – № 2. – Pp. 99-108.

<sup>411</sup> Guseva M.N., Guseva A.V. Assessment of Project Management Efficiency / M.N. Guseva, A.V. Guseva // Economics and Entrepreneurship. – 2014. – № 5-1 (46). – Pp. 446-449.

<sup>412</sup> Polzunova N.N., Polzunov I.S., Tunchik G.A. Investigation of the Effect of Project Team Effectiveness on the Performance of Innovation Projects / N.N. Polzunova, I.S. Polzunov, G.A. Tunchik // Economics and Management: problems, solutions. – 2018. – T. 4. – № 5. – Pp. 47-54.

V.V. Bezpалov identifies the following types of efficiency of restructuring the system of public administration: "functional efficiency; economic efficiency; current (productive) efficiency; modernization efficiency"<sup>413</sup>.

The author notes the need for a bidirectional assessment of efficiency. Various aspects of public administration of society according to the criteria of efficiency and quality are disclosed in the work of Y.N. Arsenieva, V.S. Gorbunov, T.I. Razumovskaya, E.A. Razumovskaya, M. Batman<sup>414</sup>.

"The efficiency criteria of municipality public administration in the context of the use of interbudgetary transfers to municipal districts from the regional budget may include indicators of autonomy, assessment of interbudgetary transfers in terms of financial equalization, in terms of adequacy of budget resources to address issues of local importance, as well as considering the ratio reflecting the financing of transferred state powers and accounts payable, analysis of the share of municipal revenues"<sup>415</sup>. This approach may be considered debatable.

In most regions with various mechanisms of initiative design, projects are evaluated at the stage of selecting applications as part of a competition organized by public administrative-territorial level entities to receive the appropriate subsidy<sup>416</sup>.

Meanwhile, to evaluate projects implemented within the framework of various directions, uniform criteria and their weighting coefficients are used, which, in the author's

---

<sup>413</sup> Bezpалov, V.V. Types of efficiency of the regional management system restructuring, criteria for selecting indicators and specificity of their calculation / V.V. Bezpалov // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2014. – № 7-8. – P. 256-262.

<sup>414</sup> Specifics of public administration in economic and educational activities / Y.N. Arsenyev, V.S. Gorbunov, T.I. Razumovskaya [et al.] // *Public administration, state activity and administrative law: approaches, methods, means: materials of the International Scientific and Practical Conference, Moscow-Tula, April 26-27, 2018*. – Tula: Tula State University, 2018. – 353 p.

<sup>415</sup> Tsurkan, M.V. Development of methods for evaluating the effectiveness of public administration of municipal education in the context of the provision of inter-budgetary transfers / M.V. Tsurkan // *Factors of development of the Russian economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tver, March 28*. – Tver: Tver State University, 2022. – pp. 160-165.

<sup>416</sup> Tsurkan, Marina. Participation projects data system development for their appropriate launch and selection / MarinaTsurkan, David Mamagulashvili, Svetlana Mironova. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/iscde-19/125924617> (accessed: 1.09.2022).

opinion, do not allow to take into account the specifics of the social effects that can be obtained from, for example, the repair of a road or the creation of a sports facility<sup>417</sup>.

The development of the author's methodology for evaluating initiative projects is based on the concept of prioritizing social efficiency over financial efficiency, which is currently the indicator with the most significant weighting factor in the regions of practice<sup>418</sup>.

In the framework of the methodological approach it is proposed to distinguish the basic and variant parts of the evaluation criteria. The basic part is the same for all possible areas of project implementation in accordance with 131-FZ, and the variative part is individual for each area with an equal amount of weighting coefficients within this part.

Indicators of variant social efficiency can be determined taking into account the performance indicators laid down in the national projects at the regional level. Previously, it was advisable to make a comparison with the programs of socio-economic development of territories<sup>419</sup>. The analysis carried out on the example of the Tver region allowed us to form the correspondence presented in Table 4.6.

Table 4.6 – Implementation areas integration of initiative projects with regional projects to achieve national priorities in the Tver region

<b>Typology</b>	<b>Regional Project</b>	<b>Effectiveness indicators</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museums	National Project "Culture": Regional Project "Ensuring a qualitative level of cultural infrastructure development" ("Cultural Environment")	Creation (reconstruction) of a cultural and leisure club-type facility or museum-type facility, libraries

<sup>417</sup> Tsurkan, M.V. Mechanisms for ensuring the effectiveness and efficiency of participatory budgeting projects: monograph / M.V. Tsurkan. – Tver: TvSU Publishing House, 2020. – 190 p.

<sup>418</sup> Tsurkan, M.V. Investment projects for the municipalities development in an unstable economic situation / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2015. – No. 2. – pp. 156-160.

<sup>419</sup> Tsurkan, M.V. Priority directions implementation of the socio-economic development program in the Tver region until 2020 through regional support of local initiatives / M.V. Tsurkan // Infrastructural branches of the economy: problems and prospects of development. – 2014. – No. 4. – Pp. 53-58.



1	2	3
Improvement facilities (parks, places of mass recreation, etc.)	National Project "Environment": regional project "Reducing the negative impact on the environment by eliminating the most dangerous objects of accumulated environmental harm and unauthorized dumps within the boundaries of cities	- a land plot was reclaimed; - unauthorized landfill liquidated; - positive impact or liquidation of objects of environmental damage accumulation. <i>Indicators are adaptive for rural areas</i>
	National "Ecology" Project: Regional Project "Preservation of Unique Water Objects"	- Restoration of water objects; - Cleaning the coastal strip of water objects
	National Project "Culture", no regional project	<i>Indirectly:</i> creation or reconstruction of memorial sites associated with the military history of Russia; availability of military graves
Water supply and sewage facilities	National "Ecology" Project: "Clean Water" Regional Project	- Improving the quality of drinking water through the modernization of water supply systems and (or) water treatment (change in the quality and safety indicators of the drinking water supply); - Construction of drinking water supply and (or) water treatment facilities
	National "Ecology" Project: Regional Project "Rehabilitation of the Volga River"	Reducing the volume of polluted wastewater discharged into the Volga River (or the rivers that flow into it)
Street lighting facilities	Regional project "Program of road activities regarding public roads, street and road network facilities for 2019-2024"	Reducing the concentration of traffic accidents, i.e. eliminating or improving the situation on the dangerous road section
	National "Ecology" Project	<i>Indirectly (not in the regional project):</i> Implementation of the best available technologies – energy-efficient or energy-saving technologies
Highways and structures on them	Regional project "Program of road activities regarding public roads, street and road network facilities for 2019-2024"	Reducing the concentration of traffic accidents, i.e. eliminating or improving the situation on the dangerous road section

Continuation of Table 4.6

1	2	3
	National Project "Small and Medium entrepreneurship": Regional Project "Creating a support system for farmers and the development of rural cooperation"	<i>Indirectly</i>
Playgrounds	National Project "Demography"	<i>Indirectly</i>
Sports facilities	National Project "Demography": Regional Project "Sport – a norm of life"	Completely or partly created, reconstructed facilities for self-training to perform the standards of the All-Russian physical culture complex "Ready for Labor and Defense" – <i>the direct participation of citizens noted in the national project</i>
		A facility for organized forms of physical education and sports was created – <i>the direct participation of citizens noted in the national project</i>
		A flat sports facility was created or reconstructed
		Equipment purchases for the creation of sports grounds
		A facility for sports competitions is created or reconstructed
	National "Education" Project: Regional Project "Every Child's Success"	<i>Indirectly:</i> the material and technical base for sports in rural areas (secondary schools) was updated
National Project "Demography": Regional Project "Strengthening Public Health"	<i>Indirectly:</i> Creating a system of motivating citizens to lead healthy lifestyles	
National Project "Demography": Regional Project "Older Generation"	Prevention of healthy lifestyles of the older generation: creating conditions for the systematic practice of physical culture and sports by citizens of the older generation	
Burial sites	National Project "Culture", no regional project	<i>Indirectly:</i> - creation or reconstruction of memorial sites associated with the military history of Russia; - availability of military graves
Facilities for primary fire safety measures	National Project "Ecology": Regional Project "Conservation of Forests"	<i>Indirectly:</i> Forest fire prevention

1	2	3
	National Ecology Project: Regional Project "Preservation of Unique Water Objects"	<i>Indirectly:</i> - restoration of water objects; - cleaning the coastal strip of water objects
Household service facilities	<i>Indirectly</i>	<i>Indirectly</i>
Solid municipal waste management facilities	National Project "Environment": Regional Project "Integrated System of Solid Municipal Waste Management"	<i>Indirectly:</i> Separate garbage collection or creation of other conditions for recycling
	National Project "Environment": regional project "Reducing the negative impact on the environment by eliminating the most dangerous objects of accumulated environmental harm and unauthorized dumps within the boundaries of cities"	- a land plot was reclaimed; - unauthorized landfill liquidated; - positive impact or liquidation of objects of environmental damage accumulation
Purchase of equipment and special equipment (tractor, truck lifts, as well as additional equipment that can be installed on a mobile basis to perform various types of tasks)	<i>Indirectly</i>	<i>Indirectly</i>
Heat supply facilities	National Ecology Project	<i>Indirectly (not in the regional project):</i> - implementation of the best available technologies – energy- efficient or energy-saving technologies; - reducing the total volume of pollutant emissions into the air

Source: compiled by the author

The implementation of that kind of comparison is possible on the case of any subject of the Russian Federation<sup>420</sup> and from the position of justification of the methodological approach is not of critical importance.

<sup>420</sup> Tsurkan, M.V. Comparative analysis of regional projects for the implementation of national priorities in the Tver and Vologda regions / M.V. Tsurkan, V.V. Viktorenkov // Journal of Economic Research. – 2019. – Vol. 5. – No. 5. – Pp. 38-47.

In particular, as part of the national "Ecology" project, cross-sectoral cooperation can be implemented to create facilities in the field of "green" construction<sup>421</sup> or the functioning of eco-industrial parks<sup>422</sup>, including the use of smart technologies<sup>423</sup>.

The main mechanism for the implementation of the project approach to the development of eco-industrial parks is a public-private partnership<sup>424</sup>.

These directions are relevant for all regions, including the Arctic zone<sup>425</sup>.

Within the framework of the proposed methodological approach, the following formula should be used:

$$E_y = \sum_{k=1}^i (C_i \times W_i), \quad (4.1)$$

where

$E_y$  – evaluation index of the initiative project;

$C_i$  – criterion for evaluating the initiative project;

$W_i$  – evaluation criterion weighting coefficient of the initiative project.

---

<sup>421</sup> Tsurkan, M. The sustainability of ecologically-friendly construction projects in the Arctic territory of the Russian Federation / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Moscow, May 31, 2019. – Moscow, 2019. – 317(1). – P. 012014.

<sup>422</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of Project Management in Eco-Industrial Parks Development in Russian Cities / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, A.M. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 3, Moscow, May 18, 2018. – Moscow, 2018. – 177(1). – Pp. 012039.

<sup>423</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of energy efficient smart technologies at the urban territories of the Arctic zone of Russia // M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.M. Vorotnikov, S.V. Maiorov // International Conference on Sustainable Cities. 2. Cep. «International Conference on Sustainable Cities». – 2017. – Pp. 012029.

<sup>424</sup> Tsurkan, M.V. Participation of business structures in the development of ecotechnoparks / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Actual problems and prospects of business development: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, November 08, 2018. – Kursk: Closed Joint Stock Company "University Book", 2018. – pp. 344-347.

<sup>425</sup> Tsurkan, M.V. The role of projects for the eco-industrial parks creation in ensuring the environmental safety of the territories of the Arctic zone of the Russian Federation / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Multifactorial challenges and risks in the context of the implementation of the strategy of scientific, technological and economic development of the macro-region "Northwest": materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 23-24, 2018. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 2018. – pp. 290-293.

As criteria for evaluating the initiative projects can be used similar to those that are approved in many regions implementing various mechanisms, with the exception of the author's variable part<sup>426</sup>.

The suggested weight coefficients for them are presented in Table 4.7.

Table 4.7 Criteria for evaluating initiative projects and suggested weighting coefficients for them

Item №	Names of the selection criteria	Weighting coefficient
Basic part		
1	Evaluation of project financing	<b>0,20</b>
2	Rate of public participation in determining the problem, which the initiative project is aimed at solving	<b>0,30</b>
3	Social efficiency from project implementation	<b>0,35</b>
3.1	<i>Beneficiaries of the initiative project</i>	<i>0,15</i>
3.2	<i>Variative part of the social effects evaluation depending on the typology of the project</i>	<i>0,20</i>
4	Informing the population about the project	<b>0,15</b>
	Total	<b>1</b>

Source: compiled by the author

The variable part of the evaluation is suggested to develop for each possible direction of project implementation, examples of which are presented in column 1 of Table 4.6.

In particular, for the direction "Sites of improvement (parks, places of mass recreation, etc.)" the criteria, their values and weighting coefficients presented in Table 4.8 can be proposed.

Accumulated environmental damage are considered to be the territories and water areas where accumulated environmental damage is identified, capital construction

<sup>426</sup> Tsurkan, M.V. Methodological approach to evaluating the effectiveness of participatory budgeting projects / M.V. Tsurkan // Modern Economic science: theoretical and practical potential. Innovative development of modern economic education: materials of the International Scientific and Practical Conference. – Yaroslavl: Filigree LLC, 2020. – Pp. 400-407.

objects and waste disposal objects that are the source of accumulated environmental damage.

In the project it is recommended to score a point if the following is planned: cleaning of an artificial reservoir and (or) elimination of an unauthorized landfill, cleaning of the coastal area of an artificial reservoir, dismantling of an ownerless and impossible to restore infrastructure (for instance, a structure subject to demolition).

Table 4.8 Variation criteria for evaluating initiative projects in the direction of "Improvement facilities (parks, places of mass recreation, etc.)"

Item №	Name of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
3.2	Positive impact or elimination of objects of environmental damage accumulation	Available	100	0,1
		Not available	0	
3.3	Creation or reconstruction of memorial places connected with the military history of Russia	Available	100	0,1
		Not available	0	

*Source:* compiled by the author

For the direction "Sports facilities" the criteria, their values and weighting coefficients presented in Table 4.9.

For the evaluation of criterion 3.2, an opinion of the Committee for Physical Culture and Sports of the subject of the Russian Federation or a relevant specialized regional structure can be provided by the administration of the municipality in order to interpret its value.

For the evaluation of criterion 3.3 the following factor may be taken into account: the existence of an agreement between the administration of the municipality and an educational institution or an organization to use the facility for organized forms of physical education and sports (sports competitions), concluded for a period of at least one year.

Table 4.9 Variative evaluation criteria for initiative projects  
in the "Sports facilities" area

Item №	Name of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
3.2	Compliance with the standard for preparing and passing the norms of "Ready for Labor and Defense"	Available	100	0,1
		Not available	0	
3.3	A facility for organized forms of physical training and sports and (or) a sports competition facility and (or) a flat sports facility	Available	100	0,1
		Not available	0	

*Source:* compiled by the author

Here is an example of how the suggested methodology could be applied to initiative projects implemented under the Local Initiative Support Program in the Tver Region<sup>427</sup>.

Evaluation of initiative projects LISP is implemented during the pre-project phase as part of the competitive selection of projects for subsidies from the regional budget and is carried out in accordance with the procedure approved in the subject of the Russian Federation<sup>428</sup>.

In most regions that have implemented the LISP mechanism, the evaluation methodology involves the use of an additive model, where the algebraic sum is the product of the values for a particular criterion and its weighting factor<sup>429</sup>.

However, in the evaluation methodologies, the coefficients are mainly distributed in a manner that prioritizes those indicators that reflect the financing of the planned LISP project, rather than the social effects expected from its implementation.

<sup>427</sup> Tsurkan, M.V. Methodical approach to assessing the effectiveness of projects to support local initiatives / M.A. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2020. – № 1 (49). – Pp. 34-41.

<sup>428</sup> Tsurkan, M. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M. Tsurkan, S. Sotskovab, O. Aksininab, M. Lyubarskaya, O. Tkacheva // International journal of environmental & science education. – 2016. – Vol. 11. – № 15. – Pp. 7684–7702.

<sup>429</sup> Tsurkan, M. A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program / M. Tsurkan, Y. Vertakova // Espacios. – 2021. – T. 42. – № 10. – Pp. 38–52.

Currently, in the Tver Region, evaluation of LISP projects is conducted according to unified criteria, but with varied values of their weighting coefficients, set uniformly within 4 groups:

- criteria for the competitive selection of initiative projects of LISP implemented on the territory of municipal districts of the region (with the exception of projects implemented on the territory of urban and rural settlements of the Tver region);
- criteria for the competitive selection of initiative projects of LISP implemented on the territory of municipal districts of the region (for projects implemented on the territory of urban and rural settlements of the Tver region);
- criteria for the competitive selection of initiative projects of LISP implemented on the territory of urban districts of the region (with the exception of projects implemented on the territory of municipalities of the Tver region that have undergone the procedure of transformation and creation of newly formed municipalities with the granting of their status as an urban district)<sup>430</sup>;

1. It has to be noted that projects implemented on the territory of municipal districts, but not on the territory of urban and rural settlements, are not understood as infrastructure projects, but projects under which it is planned to purchase special equipment – a new type of projects of Tver region, implemented since 2019.

2. A comparison of the weighting coefficients of the criteria for the 4 noted groups of projects is presented in Table 4.10.

---

<sup>430</sup> Decree No. 3-np dated February 19, 2016 "On Certain issues of implementing programs to Support Local Initiatives in the Tver Region and Invalidating Certain Orders of the Ministry of Finance of the Tver Region". – URL: <http://ppmi.tverfin.ru/Content/UploadedFiles/ParticipateMunic/Regulations/3-%D0%BD%D0%BF%20%D0%BE%D1%82%2019.02.2016.pdf> (accessed: 02.12.2021).



Table 4.10 – Weighting coefficients of the criteria for the competitive selection of projects to support local initiatives in the Tver region

Name of criterion	W <sub>1</sub>	W <sub>2</sub>	W <sub>3</sub>	W <sub>4</sub>
Evaluation of the efficiency of project financing	0,55	0,40	0,50	0,50
Rate of public participation in determining the problem, which the initiative project is aimed at solving	0,15	0,20	0,10	0,10
Social efficiency from the project implementation	0,15	0,30	0,20	0,20
Informing the population about the project	0,15	0,10	0,20	0,20

W<sub>1</sub> – weighting coefficients of the criteria for projects implemented on the territory of urban and rural settlements;

W<sub>2</sub> – weighting coefficients of criteria for projects involving the purchase of special equipment;

W<sub>3</sub> – weighting coefficients of criteria for projects implemented on the territory of urban districts;

W<sub>4</sub> – weighting coefficients of the criteria for projects implemented on the territory of transformed urban districts.

*Source:* compiled by the author based on the Decree No. 3-np "On Certain Issues of Implementing Programs to Support Local Initiatives in the Tver Region and Repealing Certain Decrees of the Ministry of Finance of the Tver region" dated February 19, 2016

As can be seen from Table 4.10, the least balanced are the weighting coefficients for evaluating LISP projects that can be implemented on the territory of urban and rural settlements.

The values of the weighting coefficients for urban districts that have and have not undergone the procedure of transformation and creation of newly formed municipal entities with the corresponding status are different in their components. For instance, the following components and their weighting coefficients are used as part of the evaluation of the effectiveness of financing of LISP projects implemented on the territory of urban districts that have not undergone the relevant procedures:

- the level of project funding from the population in monetary form (percentage of the total project amount) – 0.25;
- the level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form (percentage of the total project amount), except for revenues from

enterprises and organizations of municipal ownership and non-profit organizations – 0.15;

- level of project financing at the expense of revenues from non-profit organizations in monetary form (percentage of the total project amount) – 0.10.

The following components and their weighting coefficients are used as part of the evaluation of the efficiency of financing LISP projects implemented on the territory of transformed urban districts:

- level of project funding from the population in monetary form (percentage of the total project amount) – 0.25;

- level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form (percentage of the total project amount), except for revenues from enterprises and organizations of municipal ownership and non-profit organizations – 0.15;

- level of project financing at the expense of funds transferred to local budgets for implementation of activities on appeals to deputies of the Legislative Assembly of the Tver region (percentage of the total amount of the project) – 0,05;

- level of project financing at the expense of revenues from non-profit organizations in monetary form (percentage of the total project amount) – 0.05.

We suggest a methodical approach to evaluate the projects implemented in urban and rural settlements, in addition, indicate that the methodology will be adaptive to the implementation of infrastructure projects in the territory of both types of urban districts<sup>431</sup>.

---

<sup>431</sup> Tsurkan, M.V. Development of an algorithm for calculating the effectiveness of the implementation of regional investment projects to support local initiatives in the direction of improving the energy efficiency of heat supply to the housing and communal complex (on the example of the Tver region) / M.V. Tsurkan // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 9 (50). – Pp. 295-299.

The improvement of the methodology for evaluating LISP projects that involve the purchase of special equipment, according to the author's position, can be considered inappropriate.

Currently, on the territory of urban and rural settlements and urban districts, projects of the following typology may be implemented: cultural facilities and facilities used for public and cultural events; landscaping facilities (parks, public recreation areas, etc.); water supply and drainage facilities; street lighting facilities; roads and facilities on them; playgrounds; sports facilities; burial sites; facilities for primary fire safety measures; public service facilities; solid waste management facilities.

Two new areas can be proposed for PMIP projects implemented in the Tver region:

- for all types of municipalities – museum objects<sup>432</sup>;
- for urban and rural settlements – heat supply facilities.

The first direction will allow the implementation of projects for the development of the tourism industry under the relevant national project<sup>433</sup>. Similar experience is obtained in the regions in rural areas, but not in a specially designated direction<sup>434</sup>.

It should be noted that, presently, in the Tver region there are no projects of LISP, which involve the infrastructure facilities of municipal districts. This aspect is evaluated negatively by the author, as it limits the possibilities of initiative rolling in the

---

<sup>432</sup> Tsurkan, M.V. Mechanism of improving the quality of a complex tourist product in the Tver region / M.V. Tsurkan, V.A. Solovyova // Factors of development of the Russian economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tver, March 22-26, 2021. – Tver: Tver State University, 2021. – pp. 102-109.

<sup>433</sup> Tsurkan, M.V. Financial mechanisms for the implementation of municipal projects of participatory budgeting to increase the investment activity of the tourism industry in the region / M.V. Tsurkan // Economics and management of enterprises, industries, complexes at the present stage of globalization: a collection of scientific papers of the V International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Tver, December 11, 2019 / Under the general editorship of O.M. Dyuzhilova, G.G. Skvortsova. – Tver: Tver State Technical University, 2020. – pp. 55-61.

<sup>434</sup> Tsurkan, M.V. The program of support of local initiatives as a tool for the development of tourism in rural areas: the experience of the regions / M.V. Tsurkan // Tourism in rural areas: experience, problems, prospects: proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference; edited by E.E. Sharafanova. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2015. – pp. 116-119.

framework of the regional mechanism. At the same time, municipal districts may implement their own municipal practices.

To evaluate the effectiveness of LISP projects in urban and rural settlements, author suggests to implement basic and variative criteria. Basic – for projects implemented in all areas; variative – for projects implemented within a particular area.

The proposed basic criteria are presented in Table 4.11.

Table 4.11 – Proposed basic criteria for evaluating LISP projects for urban and rural settlements in Tver Region

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
1	2	3	4	5
<b>Basic part</b>				
1	<b>Evaluation of the financing of the initiative project, including:</b>			<b>0,20</b>
1.1	level of project financing from the budget of the municipality of Tver region, percent of the total amount of the project	over 35,00	100	0,05
		30,01 to 35,00 included	80	
		25,01 to 30,00 included	70	
		20,01 to 25,00 included	60	
		20,00	40	
1.2	level of project funding from the population in monetary form, percent of the total amount of the project	over 7,00	100	0,05
		5,01 to 7,00 included	80	
		3,01 to 5,00 included	70	
		3,00	60	
1.3	level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form, excluding revenues from enterprises and organizations of municipal form of ownership, percent of the total amount of the project	over 7,00	100	0,05
		5,01 to 7,00 included	80	
		3,01 to 5,00 included	70	
		1,01 to 3,00 included	60	
		up to 1,00 included	40	
		no financing	0	
1.4	level of project financing at the expense of funds transferred to local budgets for the implementation of activities on appeals to deputies of the Legislative Assembly of the Tver region, percent of the total amount of the project	over 50.00	100	0,05
		40.01 to 50.00 included	90	
		30,01 to 40,00 included	80	
		20,01 to 30,00 included	70	
		10,01 to 20,00 included	60	
		5,01 to 10,00 included	50	
		up to 5,00 included	40	
		no financing	0	
2	<b>Rate of public participation in determining the problem, which the initiative project is aimed at solving</b>			<b>0,30</b>

2.1	the number of residents involved in the definition of the problem and the preparation of the project according to the minutes of the citizens' meeting, people	over 50	100	0,20
		25 to 50	90	
		under 25	80	
2.2	video recording of the citizens' meeting	Available	100	0,10
		Not available	0	
3	<b>The social component of project implementation, including:</b>			<b>0,35</b>
3.1	the share of the population benefiting from the project (beneficiaries), percent of the total number of residents of the settlement in Tver region	over 60.00	100	0,15
		40.01 to 60.00 included	80	
		20,01 to 40,00 included	60	
		to 20,00 included	40	
<i>Variative part of the social component depending on typology of the project</i>				<b>0,2</b>
4	<b>Informing the population on the project, including:</b>			<b>0,15</b>
4.1	conducting events dedicated to preliminary discussion of the project (questionnaires, questionnaires, preliminary meetings of citizens, house-to-house visits, etc.)	prior discussion	100	0,05
		no prior discussion	0	
4.2	the use of print media to inform the public about the project before the citizens' meeting	use of print media to inform the population about the project	100	0,05
		no use of print media to inform the population about the project	0	
4.3	reporting the results of the citizens' meeting in the print media	available information in print media with indication of the selected project, the number of participants of the citizens' assembly, the contribution of the population	100	0,05

		available information in print media with indication of the chosen project without indication of the number of participants of the citizens' assembly and (or) people's contribution	50	
		lack of information in print media about the results of the citizens' assembly	0	
	<b>Total</b>			1

Source: compiled by the author

Table 4.11 shows that, according to the author's approach, the priorities should be shifted from the financial component to the social one.

Assessment of the social component depending on the project typology implies distribution of indicators with the general weighting coefficient of 0.2.

In this case, it is necessary to consider the variant part of the criteria on the example of several typologies.

Variative criteria presented in Table 4.12 can be used for the projects of the typology "Cultural objects and objects used for public and cultural mass events, museum objects"<sup>435</sup>.

Table 4.12 – Variation criteria for evaluating LISP projects of the typology "Cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museum facilities"

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
3.2	The potential for social effects	≥ 1,5	100	0,1
		1,25–1,49	80	

<sup>435</sup> Tsurkan, M.V. Implementation of participatory budgeting projects for the development of the tourism industry of the Tver region / M.V. Tsurkan // Izvestiya of the St. Petersburg State University of Economics. – 2019. – № 6 (120). – Pp. 45-51.

		1-1,24	60	
		0,5-0,99	40	
3.3	Preventing termination of a services or service	Available	100	0,1
		Not available	0	

Source: compiled by the author

The potential for social effects in this case can be calculated with the following formula:

$$P_s = \frac{M_e + M_{cf}}{R_m}, \quad (4.2)$$

where

$P_s$  – potential for social effects of the LISP project within the typology "Cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museum facilities";

$M_e$  – number of members who attended free events hosted at the facility for the year preceding the year of application;

$M_{cf}$  – number of members of free club formations of the facility for the year preceding the year of application;

$R_m$  – number of residents of the municipality on whose territory it is planned to implement the LISP project for the year preceding the year of application.

For the projects of the typology "Roads and structures on them" can be used the variant criteria presented in Table 4.13.

Table 4.13 – Variative criteria for evaluating projects of the "Roads and Road Structures" typology

Item №	Name of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
3.2	Repair of the road on the emergency section of the road and (or) near social facilities (not more than 500 meters)	Available	100	0,15
		Not available	0	
3.3	Improvement of transport accessibility of the farm, production facility	Available	100	0,05
		Not available	0	

Source: compiled by the author



The formula (4.2) should be used to evaluate the suggested criteria.

The authors suggest considering a multiplying coefficient ( $C_1$ ) for rural territories when evaluating initiative projects (projects initiated by the village or village community) equal to 1,01. The incentive coefficient ( $C_2$ ) for settlements implementing the project in rural areas that have not participated in LISP for more than 2 years, equal to 1.02.

Alternative criteria in other areas of the typology, as well as the basic criteria for other types of municipal entities are presented in Appendices G-J. The indicators for testing within the framework of the developed formulas are presented in Appendix K.

For the calculations we used the open information of the Ministry of Finance of the Tver Region, which reflects the evaluation indicators of the LISP projects for 2018; the data for a later period are not available in the public domain.

The objects of the experiment are 20 initiative projects implemented in rural areas and scored the maximum score at the stage of competitive selection within the methodology in force in 2018 (Fig. 4.5).

During the 9 years of the program implementation in the region, from 2013 to 2021, 1870 projects were implemented with the amount of financing of 1684.0 million rubles.

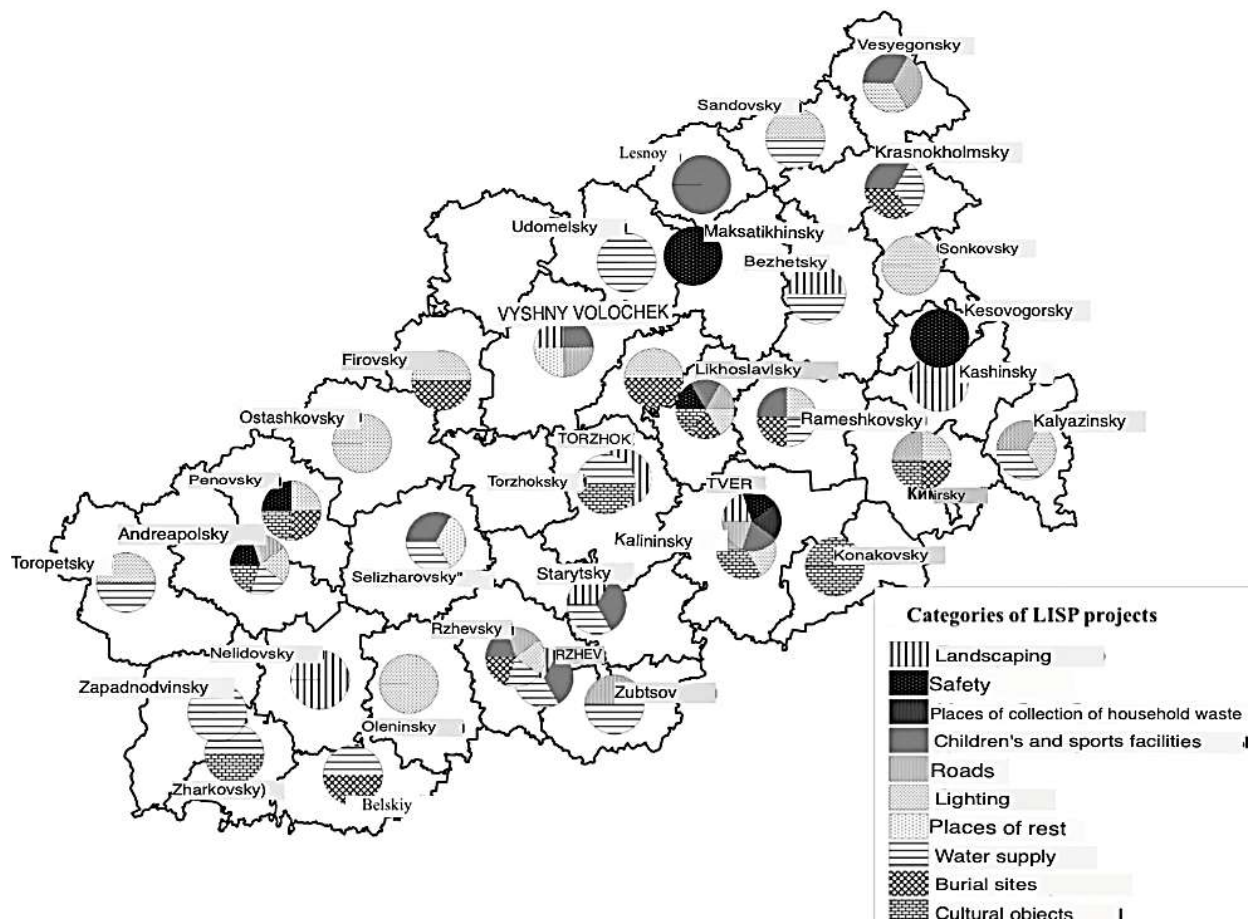


Fig. 4.5 – Results of the competitive selection of initiative projects under the LISP in Tver Region for 2018

*Source:* compiled by the author based on open data of public administration entities at the regional and municipal levels, using a comprehensive business intelligence software "Power BI"

As a result of the values of corrected or introduced indicators, 6 projects of municipal formations, for which the calculated formulas are applicable, have been identified:

- "Overhaul of the artesian well in Skvortsovo village (Skvortsovo rural settlement, Toropets district, Tver region)" (Project 1);
- "Restoration and improvement of the fire water ponds in the village of Zabelino, Central street near house No. 17 and in Stroiteley Lane in the background of building No. 2" (project 2); "Capital repairs of the artesian well in the village of Skvortsovo (Skvortsovo rural settlement, Toropetsky district, Tver region. (Project 2);

- "Protection of water wells in the villages of Borki, Bolshoye Pichalino, Zuevo and Lunevo of rural settlement Zubtsovskoye (Zubtsovsky district, Tver region)" (project 3);
- "Restoration and improvement of the civil cemetery in the village of Tikhmenevo (rural settlement Itomlya, Rzhev district, Tver region)" (Project 4);
- "Overhaul of the roof for the Zhukovsky Forestry Club: v. Bobrovets, Andreapolsky District, Tver Region" (Project 5);
- "Equipping and improving the playground in the village of Rivitsky" (Zarechenskoye rural settlement, Maksatikha District, Tver Region) (Project 6).

The results of approbation of the proposed methodology are shown in Fig. 4.6. Changes in the total number of points are counted<sup>436</sup>.

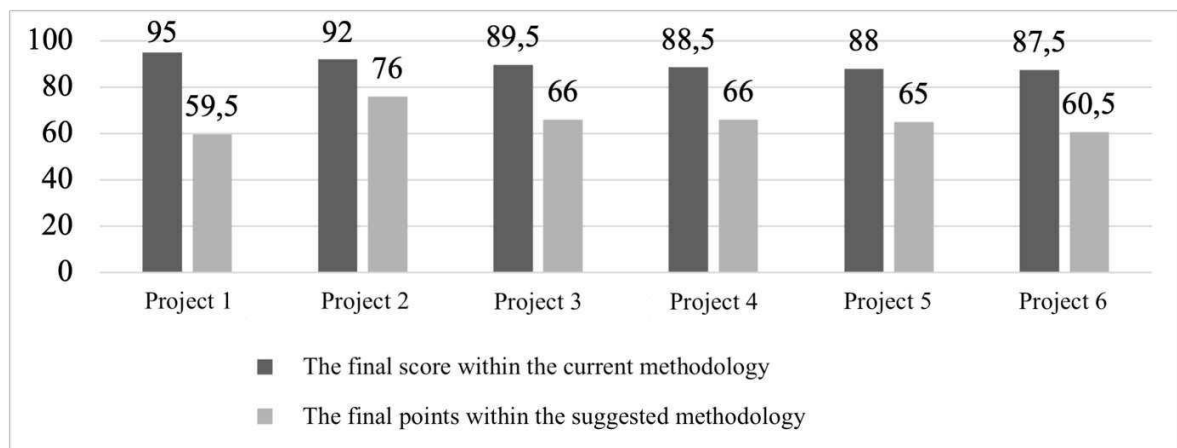


Fig. 4.6 – Total scores of a sample of initiative projects of LISP participation under the used and proposed methodology in the Tver Region

Source: compiled by the author

The analysis has shown that the author's proposals make significant adjustments in the placement of the project in the final ranking, but the approbation does not involve correction coefficients (Fig. 4.7).

<sup>436</sup> Tsurkan, M. A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program / M. Tsurkan, Yu. Vertakova // *Espacios*. – 2021. – T. 42. – № 10. – Pp. 38–52.

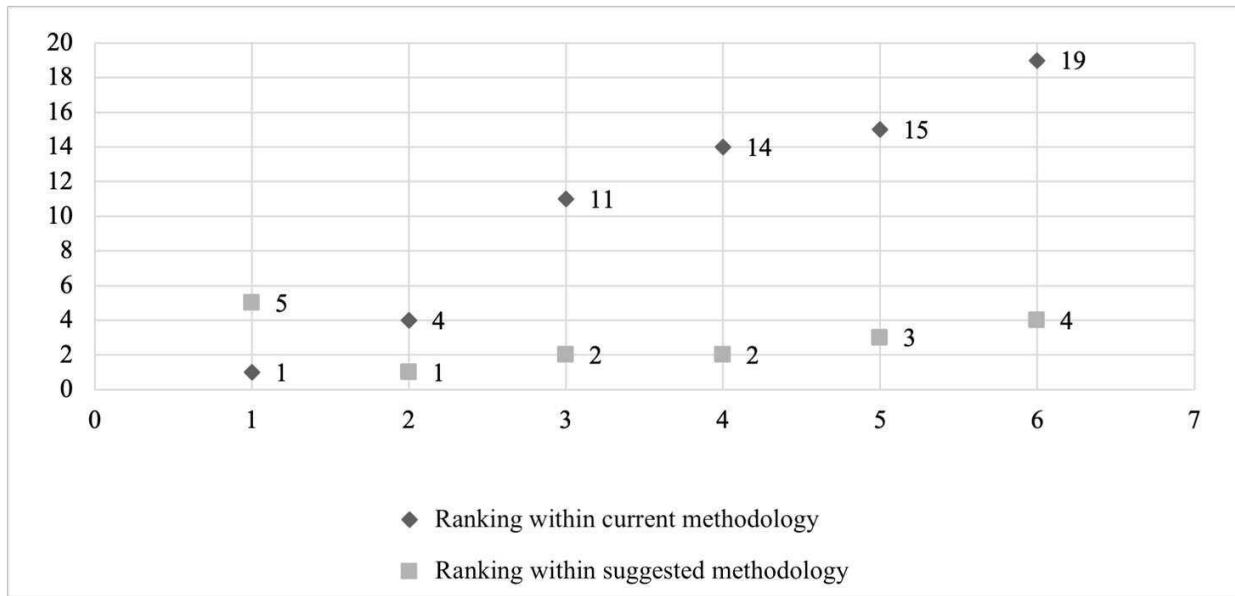


Fig. 4.7 – Ratings of a sample of initiative projects by current and proposed methods of evaluation by the example of the Tver region

*Source:* compiled by the author

The proposed methodological approach to the studied assessment may be represented in a scheme (Fig. 4.8, Table 4.14).

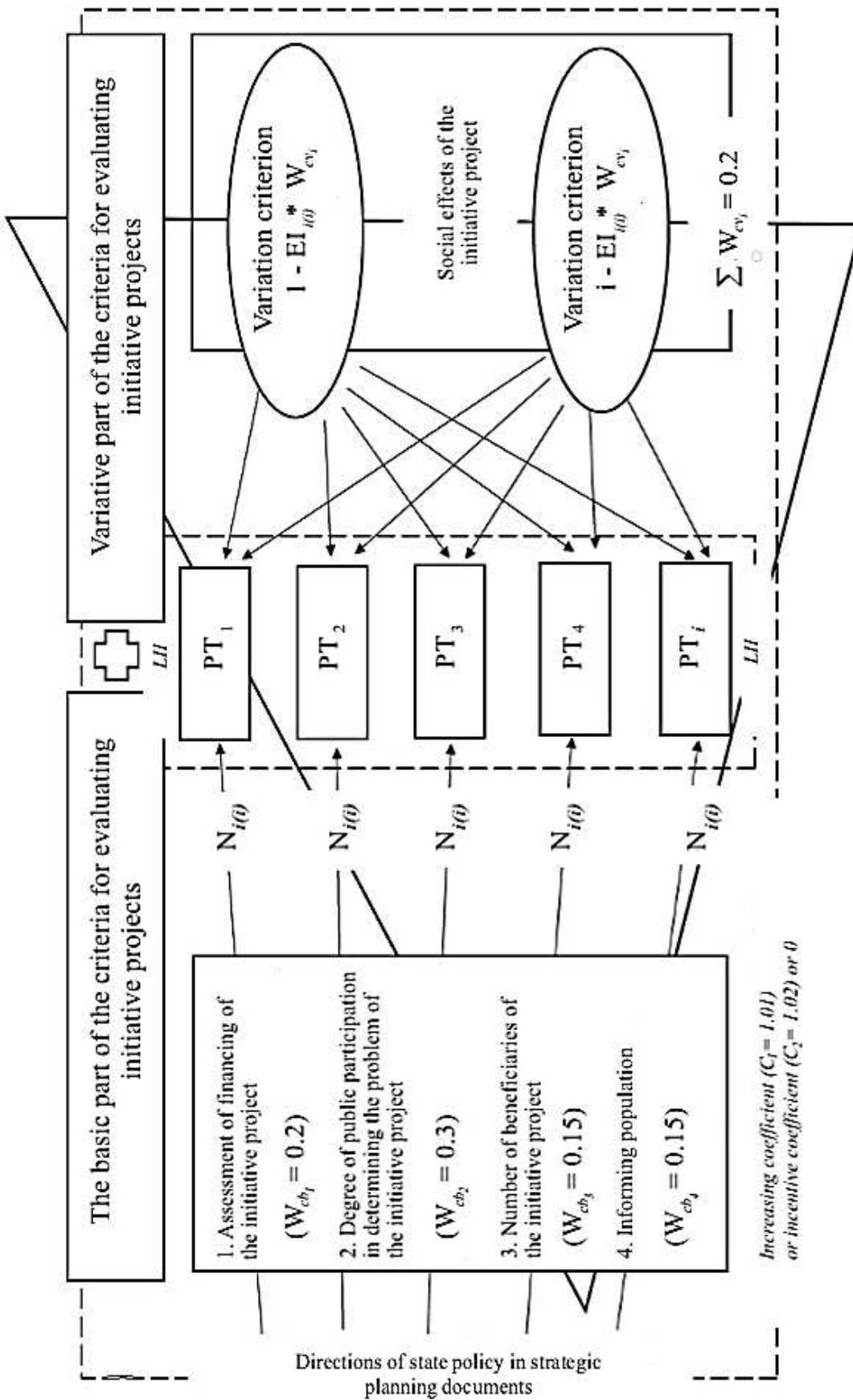


Fig. 4.8 – Proposed methodology for evaluating initiative projects

Source: compiled by the author

Table 4.14 – Legend to Fig. 4.8

$N_{i(i)}$	Naming the direction of public policy objectives implementation within the framework of strategic planning documents
$PT_i$	Project typology
$EL_{i(i)}$	Effectiveness indicator as part of the direction of implementation of public policy objectives within the framework of strategic planning documents
$Wcb_i$	Weighting coefficient of the basic criterion
$Wcv_i$	Weighting coefficient of the variation criterion
$LII$	Local importance issues on the municipal level of public administration

Source: compiled by the author

The sequence of  $PT_i$ : heat supply facilities; solid municipal waste management facilities; consumer service facilities; facilities for primary fire safety measures; burial sites; sports facilities; playgrounds; roads and facilities on them; street lighting facilities; water supply and sewage facilities; landscaping facilities (parks, places of mass recreation, etc.); cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museum facilities.

Using set theory and lexicographic linear order, the proposed methodology can be represented as follows:

$$E = D * c_1 \text{ or } E = D * c_2 \text{ at } D = A \cup B_i,$$

where  $E$  – the final value of the project assessment within  $PT_i$ ;  $D$  – the final value of the project assessment within  $PT_i$  excluding the correction factor  $c_1$  or  $c_2$ , expressed by disjunction;  $A$  – the sum of points including  $Wcb_i$  within the basic part of the assessment indicators;  $B_i$  – the sum of points including  $Wcv_i$  within the variable part of  $PT_i$ .

$A = \{1.1, 1.2, 1.3, 1.4\}$ ,  $f(A): \{a \in A \mid x \in (a_1, \dots, a_i)\}$ , where as  $a_i$  are taken  $Wcb_i$  at  $x = \{0, 2, 0, 3, 0, 15, 0, 15\}$ .

$B_1 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_1): \{B \in B_1 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $Wcv_i$  at  $x = \{0, 1, 0, 1\}$

$B_2 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_2): \{B \in B_2 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $Wcv_i$  at  $x = \{0, 1, 0, 1\}$ .

$B_3 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_3): \{B \in B_3 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_4 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_4): \{B \in B_4 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_5 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_5): \{B \in B_5 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_6 = \{2.1\}$ ,  $f(B_6): \{B \in B_6 \mid x \in (B_1)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,2\}$ .

$B_7 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_7): \{B \in B_7 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_8 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_8): \{B \in B_8 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_9 = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_9): \{B \in B_9 \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_{10} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{10}): \{B \in B_{10} \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

$B_{11} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{11}): \{B \in B_{11} \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,05, 0,15\}$ .

$B_{12} = \{2.1, 2.2\}$ ,  $f(B_{12}): \{B \in B_{12} \mid x \in (B_1, \dots, B_i)\}$ , where  $B_i$  are taken  $W_{CV_i}$  at  $x = \{0,1, 0,1\}$ .

Without a doubt, an independent evaluation methodology can be developed for each area of project implementation; in particular, when creating heat supply facilities, an approach that takes into account the energy saving component can be applied<sup>437</sup>.

The following conclusions were obtained in this chapter:

---

<sup>437</sup> Tsurkan, M.V. Various approaches to assessing the budgetary and social efficiency of energy-efficient regional investment projects of the program to support local initiatives (on the example of the Tver region) / M.V. Tsurkan // Modern scientific research and innovation. – 2014. – № 5-2 (37). – Pp. 11.

1. In the framework of the implementation of participatory public administration the categories of "initiative project", "participative budgeting", "initiative budgeting", "participatory budgeting", "participating budgeting" should be considered as interrelated. Only the pairs: participatory and initiative budgeting, participatory and participating budgeting are identical in the examined context. The concept of participatory budgeting is broader than the concept of participative budgeting, and their pairs respectively. These pairs should be considered as mechanisms of the system of public administration of different levels.

2. The concept of participatory budgeting, which is used in world practice, has a broader meaning than in Russia, which is due to a different legal field from that of the federation.

3. Participatory (initiative) budgeting in the Russian Federation is the first stage of participatory (participating) budgeting.

4. The second step has no conceptual category, assumes the participation in the process of selecting projects to the program of a deliberative commission, which must consist of the spokespeople of the interest of local communities and the subjects of public administration – local governments.

5. Extrabudgeting is not synonymous with the above categories, but is a particular case of full or partial financial support of the implementation of the first and second stages by the subjects of public administration.

6. Participatory budgeting is a program mechanism of public administration, which involves the implementation of the project approach with the inclusion of the process of distributing part of the budget funds of the region and municipality with the participation of the local community of the administrative-territorial unit, directed to the satisfaction of its territorial public interest.

7. Also, participatory budgeting is a tool for solving the primary, in the opinion of the users of projects results (local communities), problems of local



importance. The main effect is to increase the quantity and quality of demanded public and private goods (services) provided to the population of the territory through the creation or reconstruction of public infrastructure.

8. The regional mechanism of participatory budgeting is a program developed and implemented at the subject level of the Russian Federation under which municipal projects aimed at meeting the interests of local communities are implemented.

9. An initiative project is a set of measures of priority importance to the residents of a municipality or its part, to address issues of local importance (issues of direct provision of vital activities of the population) or other issues, the right to resolve which is granted to local government, submitted by the initiative group to the local administration.

10. Also, an initiative project is a set of activities implemented within resource constraints to obtain the product of the project, defined by the object of management – the population, which acts as an actor in the implementation of technology interaction within various models defined by the mechanism of participatory budgeting.

11. To systematize the models of initiative projects, which are defined by the program of participatory budgeting, the concept reflecting the subjectivity of participation of public administration structures in the project approach was used, as well as the method used to denote the models of commercial activity organization.

12. Formed 12 models of initiative projects reflect the subjectivity of the implementation of the management function in the technology implementation, which does not coincide with the subjectivity of the sources of funding the creation of the object (getting the product), the priority from the position of the population.

13. The life cycle of the projects under consideration is proposed to understand as a logical-time structure of participation in the project of subjects and objects of public administration within the process area of the stages of development of the

initiative, grouped in the context of the four-phase approach, according to the principle of building a classic investment project and a cascade sequence of stages.

14. Implementation of the stages of the life cycle within the "Planning" phase requires the applied competencies of the subjects of public administration (initiative group) involved in the projects.

15. The stage "consideration and competitive selection of project ideas" of initiative projects requires the development of a methodology of their evaluation for the subjects of public administration. The research proposes a differentiated evaluation methodology for different types of projects, containing basic and variable groups of criteria.

16. The different typology of projects requires the development of a differentiated approach to their evaluation. The methodology that shifts the focus from the financial to the social component, defined taking into account the performance indicators of national priorities of public policy, is suggested. The basic and variative indicators and calculation formulas are proposed, and the methodology has been tested, which confirms the change in the rating of projects during their evaluation. The proposed development is expressed through the theory of sets and lexicographic linear order.

**CHAPTER 5. IMPROVEMENT OF THE PROCESS MODEL  
FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH  
OF CROSS-SECTORAL INTERACTION IN THE SYSTEM  
OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**5.1 A model of the standard for the implementation of the project approach  
of cross-sectoral interaction in the system of public administration**

The standard of implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration can be developed for all its levels, considering the principles provided in Table 5.1. The group of principles "Managerial" is united in view of the concept proposed by Henri Fayol.

Table 5.1 – Principles of development and application of the Standard for implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration

<b>Group of principles</b>	<b>Principle</b>	<b>Content of principle</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Managerial	Traceability	Elements of the Standard do not conflict with each other
	Obligibility	The standard is mandatory for implementation by the subjects of public administration when participating in cross-sectoral cooperation projects
	Feasibility	The standard is enforceable by the subjects of business structures and local communities – participants in projects of inter-sectoral interaction
	Verifiability (testability)	It is possible to monitor compliance with the provisions of the Standard
	Customer centricity	The development, monitoring and improvement of the Standard is implemented with the involvement of all parties of cross-sectoral interaction (subjects of public administration, representatives of business communities, local communities) to maximize the satisfaction of the interests and needs of project participants

	Proactivity	Monitoring of the implementation and execution of the Standard by the subjects of public administration
	Non-Deterioration	Implementation of the Standard leads to reduction of time for development and approval of documentation within the project
	Effectiveness	Implementation of the Standard is aimed primarily at increasing the number of initiated projects and created products of cross-sectoral interaction projects. Increase the number of consultations by functional structures in the system of public administration on the initiation and implementation of inter-sectoral projects
Informational	Credibility	The information contained in the Standard advises the current regulatory field
	Specificity	The standard is understood clearly by all participants in cross-sectoral interaction projects. For this purpose, it must be simple, logical and accurate enough to convey the essence of the information recorded
	Transparency	The draft Standard and the current Standard are publicly available in the Internet

Source: compiled by the author

The model of the Standard of implementation of the project approach of inter-sectoral interaction in the system of public administration of the region can be developed taking into account the structure used in the formation of the Regional Investment System (hereinafter – the System), which will ensure the possibility of integration of the results of application of the development in the mandatory for the subjects of the Russian Federation investment document.

Within the execution of the list of instructions of the President of the Russian Federation<sup>438</sup> following the results of the St. Petersburg International Economic Forum 2021, the subjects of the public administration of the federal level are working to create a system of support for new investment projects in the subjects of the Russian Federation, which includes the implementation of 6 areas:

<sup>438</sup> List of instructions following the results of St. Petersburg International Economic Forum of June 26, 2021, № Pr-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (date of reference: 2.09.2022).

- 1) adoption of investment declarations (a list of obligations of the subjects of public administration of the regional level to the investor on not worsening the conditions of implementation of investment projects);
- 2) creation of investment development agencies (operational centers of support and maintenance of investment projects);
- 3) creation of investment committees (a platform for settling disagreements between the investor, regional and municipal level public administration entities, and authorized organizations in a pre-trial order);
- 4) development and approval sets of investment rules (optimal algorithms of investor actions to ensure access to the key elements of infrastructure in the region);
- 5) formation of an investment map (information on the resource base, on the provision of key infrastructures, on support measures);
- 6) formation of registers of investment projects (lists of information about investment projects in the subject of the Russian Federation, which were provided with measures of state support).

Thus, the implementation of the system involves the creation of new development institutions in the regions and a set of information and methodological developments to improve the implementation of projects. And despite the fact that "for our country it is the early full development of institutions at various levels of government and their coordinated actions are the most important at the present stage"<sup>439</sup>, the second direction is no less important and requires scientific substantiation.

In 2021 the "pilot" development and implementation of the System in the form of the Regional Investment Standard was implemented in 12 subjects of the Russian Federation: Moscow, Moscow Region, Zabaykalsky Krai, Republic of Mordovia,

---

<sup>439</sup> Korostyshevskaya, E.M. Development institutions in Russia: multilevel approach / E.M. Korostyshevskaya // Topical problems of management: increasing strategic sustainability of regions and enterprises: proceedings of the international scientific-practical conference, Saint Petersburg, November 20, 2020. – St. Petersburg: "Skyfia-print", 2021. – Pp. 36-40.

Republic of Tatarstan, Voronezh Region, Chelyabinsk Region, Tula Region, Nizhny Novgorod Region, Novgorod Region, Sakhalin Region.

In 2022 the System should be introduced in 30 more subjects of the Russian Federation. During the specified period the System was fully implemented in one of the best practices of implementation of project approach in the system of public administration – Khanty-Mansi Autonomous District<sup>440</sup>.

The following elements are proposed to be included in the Standard for implementation of the project approach of intersectoral interaction in the system of public administration: Declaration of intersectoral design; Rules of intersectoral interaction within the project approach; Map of intersectoral projects; Regulations for monitoring the Standard.

The author's recommendations for the development of each element of the Standard are formed, systematized by sections, supplemented by comments and presented in Appendix L, which can be used as reference and methodological materials<sup>441</sup> by the subjects of public administration at the regional and municipal levels.

The following structure of the Declaration of cross-sectoral design for regional and municipal levels is proposed: a general description of the goal and objectives of the implementation of the project approach to cross-sectoral interaction involving the subjects of public administration; key characteristics of a subject of the Russian Federation or a municipality from the perspective of inter-sectoral interaction; obligations of the subjects of public administration of the regional or municipal level in the sphere of implementation of the project approach to inter-sector interaction; the

---

<sup>440</sup> Regional investment standard // Investment portal of Khanty-Mansiysk Autonomous District. – URL: <https://investugra.ru/about/egionalnyy-investitsionnyy-standart/> (date of reference: 2.09.2022).

<sup>441</sup> Tsurkan, M.V. The use of reference and methodological materials in the implementation of state and municipal functions / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2015. – No. 4. – pp. 65-70.

team of implementation of the project approach to cross-sector interaction in the system of public administration of the region or municipality.

The rules of inter-sectoral interaction in the framework of the project approach are process maps, including invariant ones, which represent the optimal algorithm of the sequence of actions within the projects of the subjects of public administration, business structures and representatives of local communities. Process maps are justified and developed in paragraph 5.2 of the thesis research. The rules are recommended to be implemented in order to increase transparency and simplify the processes and sub-processes of the projects.

The map of intersectoral projects can be formed within the framework of the stages presented in Fig. 5.1 and proposed taking into consideration the methodological recommendations of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation<sup>442</sup>.

---

<sup>442</sup> Order of the Ministry of Economic Development of Russia from 30.09.2021 № 591 (ed. on 06.06.2022) "On the system of support for new investment projects in the subjects of the Russian Federation ("Regional investment standard")" (together with "Methodological recommendations for the formation of an investment card of the Russian Federation"). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/) (date of reference: 28.08.2022).

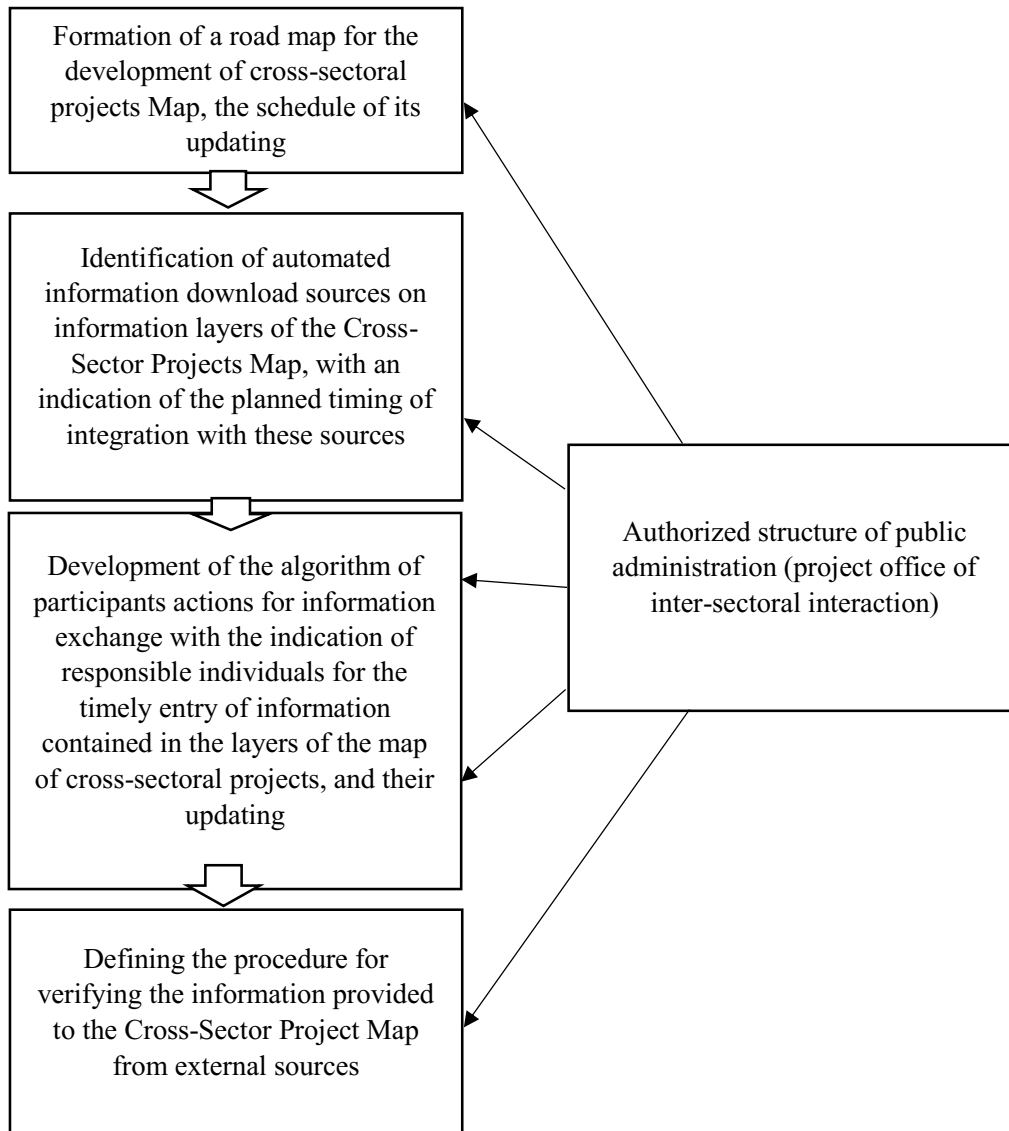


Fig. 5.1 – Stages of cross-sectoral projects Map formation

Source: compiled by the author

Regulations for monitoring the Standard should determine its periodicity, the methodological apparatus for monitoring the implementation and application of the elements of the Standard (indicators, criteria, their interpretation, stages of implementation).

Interdisciplinary term "monitoring" is interpreted differently in different sources. According to GOST R ISO 9000-2015 "National Standard of the Russian Federation. Quality Management Systems. Basic Provisions and Vocabulary", monitoring is the



determination of the status of a system, process, product, service or activity. It is usually a determination of the status of a facility, performed at various stages or timelines<sup>443</sup>.

From the standpoint of A.N. Mayorov, the concept of "monitoring" – "is a system of collecting, processing, storage and dissemination of information about any system or its individual elements, aimed at informational support of management of the system, which allows to judge its status at any time and makes it possible to predict its development"<sup>444</sup>.

T.I. Borovkova and I.A. Morev propose to classify approaches to the definition of "monitoring" based on various attributes, the key one being the field of application, which allows to distinguish different types of the object under study. The authors distinguish monitoring in economics and business, politics, political science and sociology, education, ecology, biology, medicine<sup>445</sup>.

This classification can be supplemented by monitoring used to implement a legal provision. For instance, the monitoring of purchases for state and municipal needs is a system of observations carried out on an ongoing basis through the collection, collation, systematization and evaluation of information on the implementation of procurement, including the implementation of procurement plans and plans-schedules. And at the same time the largest variety of types of monitoring can be identified in the economy: socio-economic monitoring; monitoring of the financial condition of organizations, including credit structures; taxpayer monitoring; bank monitoring, etc<sup>446</sup>.

---

<sup>443</sup> GOST R ISO 9000-2015 "National Standard of the Russian Federation. Quality Management Systems. Main provisions and vocabulary". – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (date of reference: 3.09.2022).

<sup>444</sup> Mayorov A.N. Monitoring in Education; 3rd ed. – M.: Intellect-Center, 2005. – 424 p.

<sup>445</sup> Borovkova M.A., Morev I.A. Monitoring of students and graduates as a tool for managing the demand for young professionals in the labor market / M.A. Borovkova, I.A. Morev // TTI SFU. – 2008. – p. 89-90.

<sup>446</sup> Tsurkan, M.V. Integration of Monitoring Systems in the Public Administration of the Region Under the Conditions of Technological Transformation / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.P. Silchenko. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939815> (date of reference: 4.09.2022).

Monitoring the implementation of projects in public administration at the regional level should be considered as economic and political, if the projects achieve national priorities, and as economic, if we are talking about projects of inter-sectoral interaction<sup>447</sup>.

This statement correlates with the position of S.S. Sulakshin, according to which "monitoring of public policy implies the measurement of indicators relevant to the goal of public policy, which characterize the state of the object of management"<sup>448</sup>.

Charles S. Wesson notes in his works that monitoring for certain indicators can establish (identify) trends, through which you can predict the values of the indicators and determine the state of the system in advance, instead of trying to shift it to a more stable state, with a lagging characteristic<sup>449</sup>.

Thus, monitoring of project implementation in public administration at the regional level is a system of collecting and streamlining information on the implementation of cross-sectoral interaction projects with the participation of regional authorities or regional projects to achieve national priorities in order to identify deviations from the planned indicators and the formation of measures to minimize the risks of projects. And monitoring within the developed model of the Standard is a system of collection and streamlining of information on its implementation and realization in order to identify deviations from the planned indicators, problems, risks and status from the position of actuality and relevance.

Monitoring of the implementation of the Regional Investment Standard is implemented in the Tula region. Considering the experience obtained in this region, the

---

<sup>447</sup> Tsurkan, M.V. Digital transformation of project implementation monitoring in the regional public management. Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2019) / M.V. Tsurkan, S.M. Mironova, N.V. Pilipchuk. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-19/125908795> (date of reference: 21.10.2022)

<sup>448</sup> Sulakshin, C.C. System methodology of designing state-management decisions (state policies) / S.S. Sulakshin // Problem analysis and state-management design. – 2008. – Vol. 1. – No. 5. – p. 57-80.

<sup>449</sup> Wasson, C. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices, Vol. 1. / C. Wasson. – Wiley, John & Sons, Incorporated, 2005. – Pp. 818.

indicators (elements of the Standard) and criteria (target indicators) presented in Table 5.2.

Table 5.2. – Indicators and monitoring criteria of the Standard of project approach implementation of cross-sectoral interaction in the system of public administration

<b>Monitoring indicator</b>	<b>Monitoring criterion</b>
Declaration of cross-sectoral design	Commitments approved in the Declaration are followed and contribute to or do not hinder the implementation of new cross-sectoral projects (C <sub>1.1</sub> )
	Team members, whose composition was approved in the Declaration, have the necessary competencies and authority in terms of interaction with business structures and local community initiative groups, as well as provide assistance in the implementation of new cross-sector projects (C <sub>1.2</sub> )
	The provisions of the Declaration correspond in regulations (K <sub>1.3</sub> )
Rules of cross-sectoral interaction in the project approach	The time for review and the number of documents requested from the initiators of cross-sectoral projects after the implementation of the rules set has become shorter compared to the period before the implementation of the rules (C <sub>2.1</sub> )
	The number of actions (steps) taken to initiate the project, after the implementation of the rules, compared with the period before the implementation of the rules has become less (C <sub>2.2</sub> )
	The responsible subject of public administration forms and publishes on a monthly basis the best practices of the project approach to inter-sectoral interaction (C <sub>2.3</sub> )
Map of cross-sector projects	The information placed on the map is accessible and sufficient for the business entity when making a decision to implement a project on the basis of a public-private partnership or an initiative project (C <sub>3.1</sub> )
	The information placed on the map is in demand (C <sub>3.2</sub> )
	Systematic work is underway to improve the map (C <sub>3.3</sub> )

Source: compiled by the author

The criteria, their meanings and interpretations in the context of management decision-making are represented in Table 5.3.

Table 5.3 – Interpreting the results of monitoring the Standard for implementing the project approach to cross-sectoral interaction in public administration

Criterion	Criterion meaning	Interpretation
C <sub>1.1</sub>	<p>Feedback received 0 comments and recommendations</p> <p>Feedback received up to 2 comments and recommendations, reports of problems with the initiation and implementation of projects, solving problems does not require the involvement of third parties</p> <p>Feedback received more than 2 comments and recommendations and (or) elimination of the comments requires the adoption of regulations</p>	
C <sub>1.2</sub>	<p>Team members undergo an assessment of project competencies, are trained in accordance with the recommendations formed by its results; during the monitoring period there were no requests for the involvement of elements of the subjects of public administration not included in the team. 0 comments were received as part of the feedback</p> <p>Team members do not pass the assessment of project competencies or are not trained in accordance with the recommendations formed by its results, or during the monitoring period there were requests to involve elements of the subjects of public administration, not included in the team. As part of the feedback received more than 2 comments</p>	
C <sub>1.3</sub>	<p>Failure to implement 2 or more provisions:</p> <p>team members undergo an assessment of project competencies, are trained in accordance with the recommendations formed by its results, during the monitoring period there were no requests for the involvement of elements of the subjects of public administration not included in the team. In the feedback received 0 comments</p> <p>The provisions of the declaration are consistent and not inconsistent with the current legal framework</p> <p>Feedback received up to 2 comments, the elimination of which does not require the adoption of regulations</p> <p>Within the feedback received comments, the elimination of which requires the adoption of legal and regulatory acts</p>	
C <sub>2.1</sub>	<p>Quarterly monitoring confirms that the time for review and the number of documents requested from the initiators of cross-sectoral projects after the implementation of the set of rules, compared with the period before the implementation of the rules has become less</p> <p>Quarterly monitoring confirms that the time for review and the number of documents requested from the initiators of cross-sectoral projects after the implementation of the set of rules, compared with the period before the implementation of the rules remained the same</p> <p>Quarterly monitoring confirms that the time for review and the number of documents requested from the initiators of cross-sectoral projects after the implementation of the set of rules has increased compared to the period before the implementation</p>	

Criterion	Criterion meaning	Interpretation
C <sub>2.2</sub>	<p>Quarterly monitoring confirms that the number of actions (steps) taken to initiate the project, after the implementation of the rules, compared with the period before the implementation of the rules has become less</p> <p>Quarterly monitoring confirms that the number of actions (steps) taken to initiate the project, after the implementation of the rules, compared to the period before the implementation of the rules remained the same</p> <p>Quarterly monitoring confirms that the number of actions (steps) taken to initiate the project, after the implementation of the rules, compared with the period before the implementation of the rules has increased</p>	
C <sub>2.3</sub>	<p>The responsible subject of public administration forms and publishes on a monthly basis the best practices of the project approach to inter-sectoral interaction</p> <p>The responsible subject of public administration forms and publishes the best practices of the project approach to inter-sectoral interaction at least once a quarter</p> <p>The responsible subject of public administration does not form and does not publish monthly best practices for the implementation of the project approach to inter-sectoral interaction</p>	
C <sub>3.1</sub>	<p>Feedback received 0 comments and recommendations</p> <p>Feedback received up to 2 comments and recommendations</p> <p>Feedback received more than 2 comments and recommendations</p>	
C <sub>3.2</sub>	<p>Visits to the digital Map service realized, questions to the public partner about the possible resource and infrastructure support of cross-sector projects can be removed by viewing the information of the digital Map service</p> <p>Visits to the digital Map service are realized, some questions to the public partner about the possible resource and infrastructure support of cross-sector projects can not be removed by viewing the information of the digital Map service</p>	
C <sub>3.3</sub>	<p>Visits to the digital Map service is not realized, some questions to the public partner about the possible resource and infrastructure support of cross-sector projects may not be removed by viewing the information of the digital Map service</p> <p>At least 2 times a quarter there is systematic work to improve the map</p> <p>Less than 2 times a quarter there is systematic work to improve the map</p> <p>Systematic work to improve the map is not carried out</p>	
	<p>no deviations, no problems or risks, no additional solutions required</p> <p>presence of non-critical deviations, identified problems and risks, the solution of which is within the authority of the project manager</p> <p>presence of critical deviations, problems and risks identified, the solution of which is beyond the authority of the project manager</p>	

Source: compiled by the author

The interpretations given in Table 5.3 in the context of deviations, problems and risks are used in the monitoring of regional and federal projects to achieve national priorities of state policy.

Modern conditions make it impossible for the authorities and population, business structures to interact without the use of information technology<sup>450</sup>.

The implementation of the map of cross-sectoral projects, as well as monitoring of the Standard requires the use of digital solutions, which corresponds to one of the targets of the development of public administration – digital transformation. The importance of digitalization in the interaction between the subjects of public administration and the population is revealed in the works of A.P. Sokolov, D.A. Semenov<sup>451</sup>. N.V. Rodionova considers digital transformation as a prerequisite for public administration in the international context<sup>452</sup>.

Broadly speaking, "digital transformation" is interpreted as a change in all aspects of society associated with the application of digital technology<sup>453</sup>. According to D.Y. Freimovich, K.A. Vlasenko, A.I. Usova, "digital transformation is carried out through the use of "end-to-end" technologies. Each enterprise has its own specifics of innovation and technological development and, accordingly, the level of preparation for the implementation of digital transformation, so there is unevenness in the

---

<sup>450</sup> Korotkevich, E.R. Postmodern identity crisis in the context of the communications informatization development / E.R. Korotkevich, M.V. Tsurkan, I.A. Dokukina. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-19/125908932> (date of reference: 5.09.2022)

<sup>451</sup> Sokolov A.P., Semyonov D.A. Interaction of public authorities with the population through digitalization / A.P. Sokolov, D.A. Semyonov // *Economics and Management: problems, solutions.* – 2022. – T. 3. – № 4 (124). – P. 301-306.

<sup>452</sup> Rodionova, N.V. Digital transformation of the conditions of international cooperation on the example of the project concept "the Golden ring of Byzantium" / N.V. Rodionova // *Business. Education. Economics: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference.* – Minsk, 2021. – pp. 417-422.

<sup>453</sup> Report of the Center for Strategic Research Foundation. The new technological revolution: challenges and opportunities for Russia / under the scientific guidance of V.N. Konyagin. – M.: Center for Strategic Research, 2017. – 136 p.

implementation of this process"<sup>454</sup>. This preparation forms new challenges and opportunities for the labor market and higher education in the Russian Federation<sup>455</sup>. For which it is necessary to manage "the dynamics of human potential in state and municipal institutions, which are the main source of socio-economic progress in the digitalization of the market economy"<sup>456</sup>. In our opinion, this management should also be aimed at the system of secondary education<sup>457</sup>.

Thus, "digitalization creates the preconditions for the transformation of the structure of the economy, changes the structure of qualifications of the economically active population"<sup>458</sup>. Meanwhile, "in general, the digital economy has brought a number of qualitative changes, allowing to solve organizational and managerial problems, which previously were not easy to eliminate"<sup>459</sup>.

---

<sup>454</sup> The influence of digital transformation on the innovative development of industrial enterprises / D.Y. Fraimovich, K.A. Vlasenko, A.I. Usova // Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). – Series: Socio-economic Sciences. – 2021. – Vol. 14. – No. 4. – pp. 188-194.

<sup>455</sup> Dudin, M.N. Digital economy: new challenges and opportunities for the labor market and higher education in Russia / M.N. Dudin, S.V. Shkodinsky, E.V. Vashalomidze // Labor economics. – 2021. – Vol. 8. – No. 10. – pp. 1089-1104

<sup>456</sup> Khartanovich, K.V. Theory of personnel management in state and municipal organizations / K.V. Khartanovich, Y.A. Dmitriev, L.P. Vasilyeva, S.N. Mammadov. – M., 2022. – 250 p.

<sup>457</sup> Tsurkan, M.V. Digital Education Environment Within the Frame of Schooling: Pedagogic Approaches and Development Strategies / I.D. Lelchitsky, A.P. Silchenko, M.V. Tsurkan. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mtde-20/125939879>

<sup>458</sup> Bezdenezhnykh, T.I. Digital transformation as a factor of sustainable development: a regional aspect / T.I. Bezdenezhnykh, E.E. Sharafanova // Sustainable Development (ESG): Finance, Economics, industry: Proceedings of the National Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 21, 2022. – St. Petersburg: Center of Scientific and Production Technologies "Asterion", 2022. – pp. 29-33.

<sup>459</sup> Pechkovskaya, D.S. Adaptation of business to the conditions of the digital economy / D.S. Pechkovskaya, O.N. Korableva // Business management in the digital economy: a collection of abstracts of speeches, St. Petersburg, March 21-22, 2019 / Under the general editorship of I.A. Arenkov, M.K. Tsenzharik. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2019. – pp. 332-334.

At the same time, a number of regions have not yet resolved the issue of improving staffing in the context of the integration of the needs of the employer in the education system<sup>460</sup>.

In their research, E.I. Dobrolyubova, V.N. Yuzhakov, A.A. Efremov, E.N. Klochkova, E.V. Talapina, and Y.Y. Startsev<sup>461</sup> note that the experts of the Center for Strategic Research define digital transformation as "deep reorganization, re-engineering of business processes with extensive use of digital tools as mechanisms for the execution of processes, which leads to significant (in times) improvement in the characteristics of processes (reducing their execution time, disappearance of entire groups of sub-processes, increasing output, reducing resources spent on processes, etc.) and/or appearance of their fundamentally new qualities and properties (decision-making in automatic mode without human involvement, etc.)"<sup>462</sup>.

A.V. Reshetnikova, S.A. Lochan under digital technologies understand various elements, including information systems<sup>463</sup>. Appropriate means of automating the design of information systems make human participation in the management process unnecessary and as a consequence increase the level of security of information systems of the object of their implementation<sup>464</sup>.

---

<sup>460</sup> Tsurkan, M.V. Improving the efficiency of staffing in the region in the context of integrating the needs of employers into the higher education system / M.V. Tsurkan // View of young scientists on the problems of sustainable development: a collection of scientific articles on the results of the I Congress of Young Scientists on Sustainable Development. – M.: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2016. – P. 71-78.

<sup>461</sup> Dobrolyubova, E.I. The digital future of public administration by results / E.I. Dobrolyubova, V.N. Yuzhakov, A.A. Efremov, E.N. Klochkova [et al.]. – 2019. – 114 p.

<sup>462</sup> Report of the Center for Strategic Research Foundation. The new technological revolution: challenges and opportunities for Russia / under the scientific guidance of V.N. Konyagin. – M.: Center for Strategic Research, 2017. – 136 p.

<sup>463</sup> Reshetnikova, A.V. Information system in economics / A.V. Reshetnikova, S.A. Lochan // Scientific review: theory and practice. – 2021. – T. 11. – № 3(83). – Pp. 874-888.

<sup>464</sup> Grebenik, V.V. Digital transformation of the corporation's cash flow concept in the XXI century / V.V. Grebenik // Digital transformation as a new reality of Russia's development: materials of the interuniversity scientific and practical conference. – M., 2021. – pp. 36-41.



In this context, it is too early to talk about the implementation of digital transformation in the public administration of the regional and municipal levels due to the degree of automation of the studied monitoring. Only some subjects of regional and municipal public administration have created conditions for information support of national projects on their territory and projects of inter-sectoral interaction, i.e. have moved to the technological transformation of the process of project management support, which can be considered the first stage of digital transformation<sup>465</sup>. Digital transformation is a continuous process, and as part of monitoring, it should provide a "continuous process of observing the object"<sup>466</sup>.

The implementation of any stage of digital transformation requires the application of methods and tools of institutional management, which, according to D.S. Petrosyan, is a "section of institutional economics and a kind of resource management"<sup>467</sup>. "The subject of institutional management is the institutional relations between economic subjects and institutions"<sup>468</sup>. The subject of institutional management is the relations between economic subjects and institutions, which are realized and function in the economic, political, socio-cultural and technological environment.

A simplified model of digital transformation of project monitoring in the system of public administration of the regional level is shown in Fig. 5.2.

---

<sup>465</sup> Tsurkan, M.V. Model of digital transformation of project implementation monitoring in public administration at the regional level // M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2019. – No. 2. – pp. 78-84.

<sup>466</sup> Gorozhankina, P.A. Formation of a system for monitoring the quality of customs services / P.A. Gorozhankina, E.S. Barkan, V.V. Filatov // Economics today: current state and development Prospects (Vector-2022): collection of materials of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation, Moscow, May 25, 2022. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art)", 2022. – pp. 244-250.

<sup>467</sup> Petrosyan, D.S. Institutional management – the science of managing institutions / D.S. Petrosyan // Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics. – 2006. – No. 1. – pp. 44-53.

<sup>468</sup> Ibid.

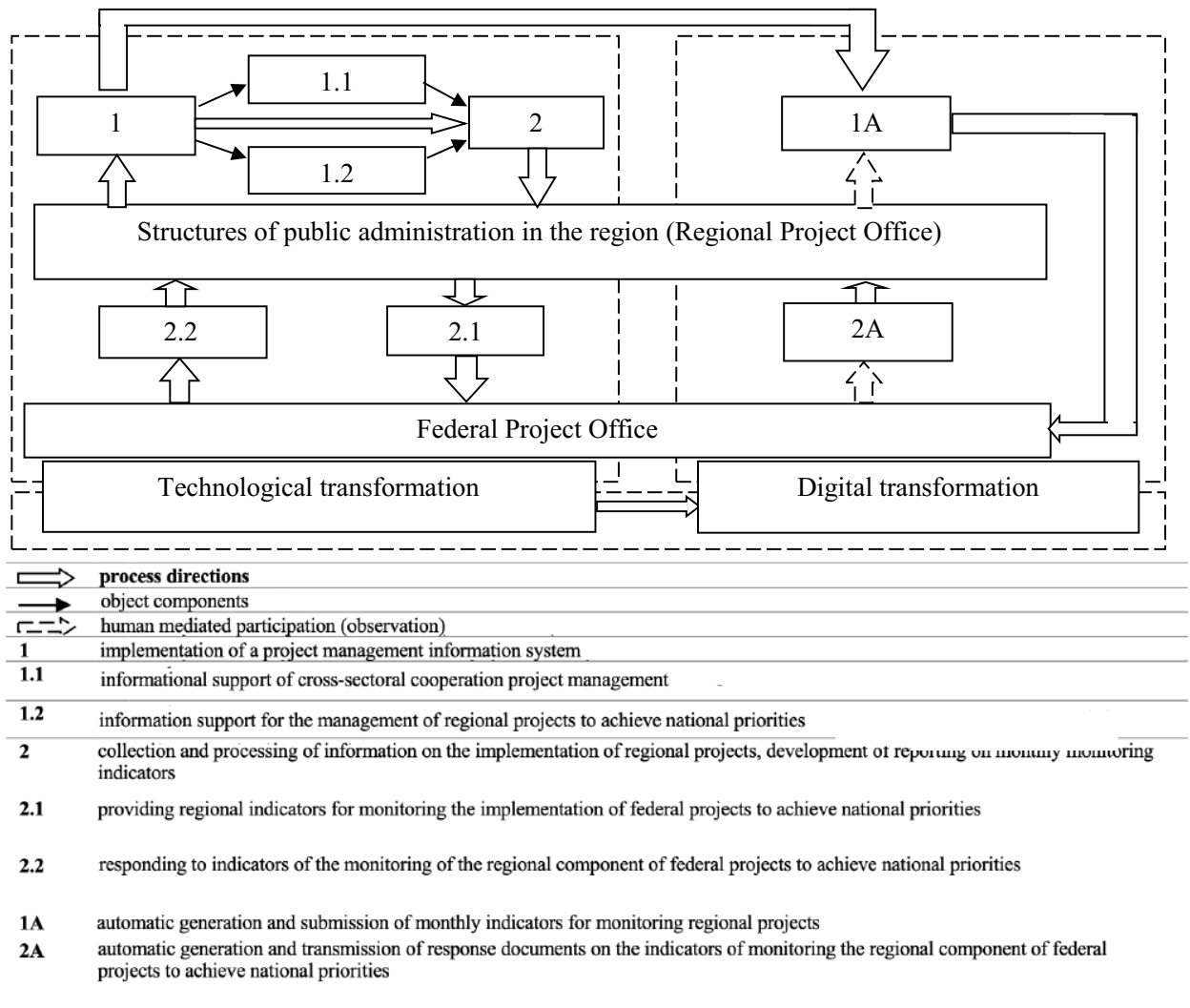


Fig. 5.2. Simplified model of digital transformation of project monitoring in the system of regional level public administration

Source: compiled by the author

The author's concept, reflected in this model, defines technological transformation as the first stage of digital transformation, which at the same time can be an independent element.

The key difference between technological and digital transformation consists in the level of automation of monitoring processes and the degree of human involvement in its implementation.

In addition, the effective transition from technological to digital transformation must be accompanied by an increase in the coefficient of reduction of labor costs for the implementation of monitoring.

In other words, the following inequality must be met:

$$K_t = \frac{\Delta T}{T_0} > K_{t1} = \frac{\Delta T_1}{T_{01}}, \quad (5.1)$$

where  $K_t$  – coefficient of labor costs reduction per year as a result of technological transformation of the process of monitoring the implementation of projects implemented in the system of public administration;

$\Delta T$  – absolute indicator of labor costs reduction per year to monitor the implementation of projects in the system of public administration after and before the implementation of the project management information system;

$T_0$  – basic labor costs to monitor the implementation of projects in the public administration system for the year before the implementation of the project management information system.

$K_{t1}$  – the coefficient of reduction of labor costs per year as a result of the digital transformation of the process of monitoring the implementation of projects implemented in the public administration system;

$\Delta T$  – absolute indicator of labor costs reduction per year to monitor the implementation of projects in the public administration system, after and before the digital transformation;

$T_0$  – basic labor costs to monitor the implementation of projects in the structures of public administration for a year under the conditions of technological transformation.

Thus, the introduction and functioning of the map of intersectoral projects requires automated solutions, the application of the monitoring standard is most appropriate in a digital transformation, when the interpretations of the results of

monitoring, reflecting the level of problems and risks, variants of which are presented in Table 5.2, are formed automatically.

It is digitalization, according to V.S. Vasiltsov and M.S. Nysh, is a tool within the conceptual framework of risk management<sup>469</sup>, which can be extrapolated to the project activities.

The undertaken analysis, systematization, development of recommendations allows to form a triadic model of the standard, named by the number of its key components: declaration of cross-sectoral design; map of cross-sectoral projects; rules of cross-sectoral interaction within the project approach (Fig. 5.3, Table 5.4).

A similar approach to determining the name of the development was proposed by L.E. Moshkova<sup>470</sup> in the formation of a quadromodel of effective partnerships between business and government in the territory of presence.

---

<sup>469</sup> Vasiltsov, V.S. Actualization of the conceptual foundations of risk management of innovation activity in the conditions of digitalization of the national economy / V.S. Vasiltsov, M.S. Nysh // State and market: mechanisms and institutions of Eurasian integration in conditions of increasing global instability. – St. Petersburg, 2021. – pp. 397-403.

<sup>470</sup> Moshkova, L.E. Partnership relations of business and government in the territory of presence: theory and methodology: dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05 / Moshkova L.E. – Financial University under the Government of the Russian Federation. – M., 2015. – 42 p.

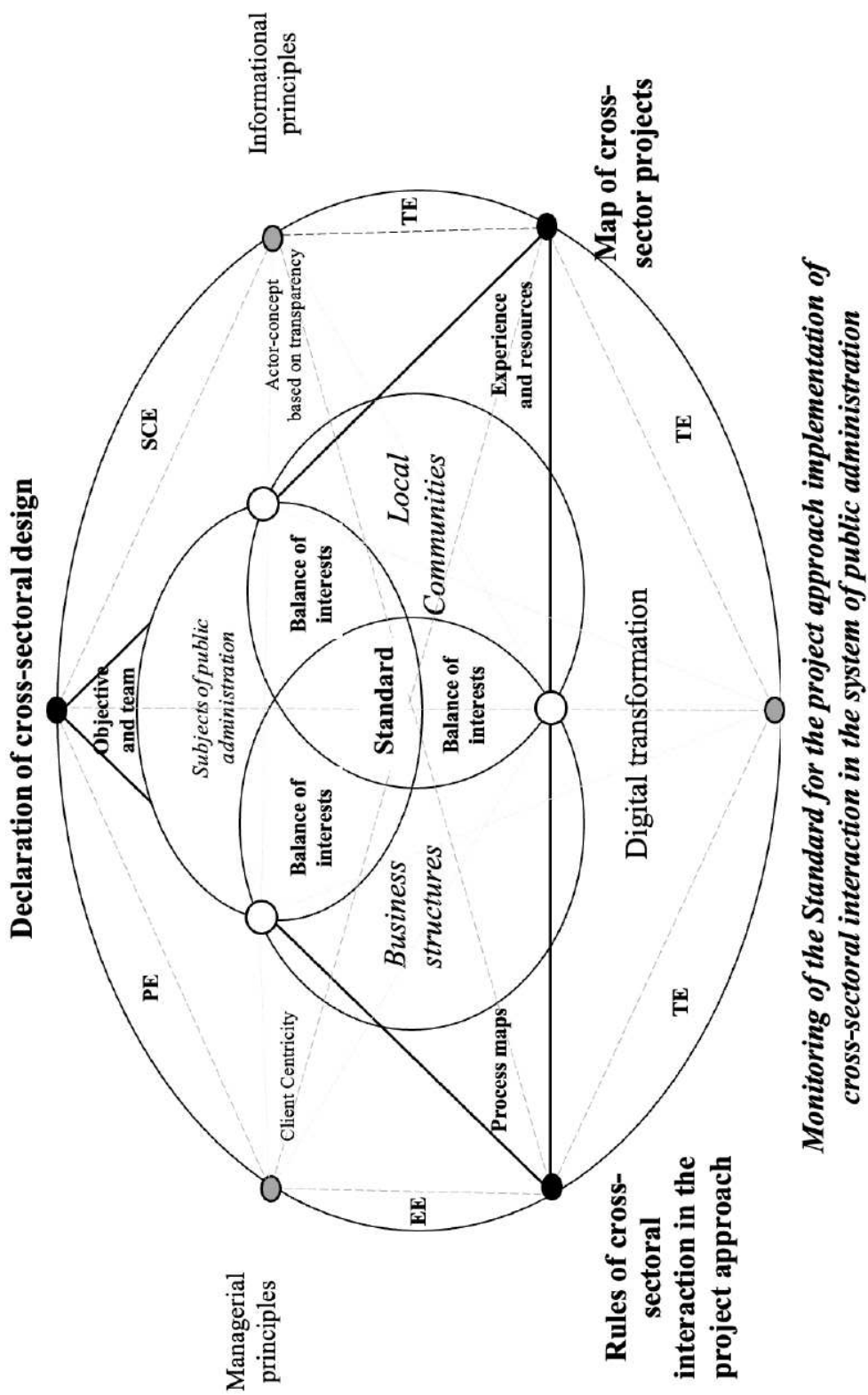


Fig. 5.3 – Triadic model of the Standard for project approach implementation of cross-sectoral interaction in the public administration system

Source: compiled by the author

Table 5.4 – Legend to Fig. 5.3

Picture element	Meaning
●	Key elements of the standard
●	Standard development milestones
○	Nodes of the emerging zone of the interests balance
TE	Technical environment
EE	Economic environment
SCE	Socio-cultural environment
PE	Political environment

The elements of the author's triadic model, in addition to the key elements of standard, also include: participants of cross-sectoral interaction projects as actors in the development of the standard to balance their interests; groups of proposed information and management principles; technical, political, socio-cultural and economic environment; digital transformation, considered as a necessary condition for the implementation and realization of the standard; monitoring of the standard as one of the reference points, ensuring its relevance as a tool to improve the studied relations in the system of public administration.

## **5.2 Invariant processes of project approach implementation of inter-sectoral interaction in the public administration system**

To systematize, structure and evaluate project processes of inter-sectoral interaction a process map can be used, which "is a consolidated overview of the activities (sub-processes) of the projects, structured by both the main processes in which they are carried out, and by their semantic purpose within the general logic of management decision support"<sup>471</sup>.

The first step in the development of the process map of intersectoral projects is to identify groups of processes that will form the basis for the systematization of subprocesses-invariants within the various mechanisms of interaction.

---

<sup>471</sup> Kozlov, A.S. Managing a portfolio of Programs and Projects: processes and tools: monograph / A.S. Kozlov. – M.: CJSC "Project PRACTICE", 2010. – P. 268.

There are various approaches to the process's classification, reflected in the normative sources and scientific literature. A.M. Gubernatorov systematizes the processes from the position of opportunities to improve the financial and economic efficiency of the functioning and development of enterprises<sup>472</sup>.

A.S. Kozlov suggests classifying project management processes in the context of project portfolio management, distinguishing the following groups: formation and alignment, monitoring and control, support and development<sup>473</sup>.

The current international standard recommended in the Russian Federation classifies project management processes on two grounds: as belonging to certain groups of processes in terms of project implementation or to groups based on belonging to a certain management subject. The process is included in the management and subject group to which the main part of the process-related activity belongs<sup>474</sup>.

Paragraph 2.2 of the thesis research (see Table 2.4) presents groups of processes and subprocesses within the framework of the methodology of evaluating the maturity of project activities of federal and regional levels of public administration, which have been adjusted taking into account the need to make them adaptable for any level of the administration under consideration and to observe the principles of forming the criteria and indicators.

The developed components of the evaluation of project activity maturity, presented in Appendix D, were formed in the context of project portfolio management of the subject of public administration, which includes the entire set of possible projects.

The element "project management" includes universal processes and subprocesses of project implementation with the participation of the subjects of public

---

<sup>472</sup> Governors, A.M. Management of business processes at glass industry enterprises / A.M. Governors // Kazan Science. – 2010. – No. 1. – pp. 74-81.

<sup>473</sup> Kozlov, A.S. Portfolio management of Programs and Projects: processes and tools: monograph / A.S. Kozlov. – M.: CJSC "Project PRACTICE", 2010. – P. 268. – P. 13

<sup>474</sup> GOST R ISO 21500-2014. National Standard of the Russian Federation. Project Management Manual. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (accessed: 30.10.2022).

administration, while in the context of intersectoral interaction for use in the developed Standard they require selection.

Subprocesses of cross-sectoral projects, which subprocesses are defined considering the systematized algorithm of interaction of participants of public-private partnership projects and the structured life cycle of the initiative project (see fig. 4.4), are specified in the table 5.5.

Table 5.5 – Specified processes of inter-sectoral interaction projects in the public administration system

<b>Project process</b>	<b>A set of subprocesses of inter-sectoral interaction projects</b>
Project launch (P <sub>1</sub> E <sub>2</sub> )	Assignment of key project participants (roles) (SP <sub>1.1</sub> E <sub>2</sub> )
	Approval of the project idea with stakeholders (SP <sub>1.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Creating a model for achieving the indicators and developing a model for the functioning of the results (SP <sub>1.3</sub> E <sub>2</sub> )
	Planning control points of the passport level (SP <sub>1.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Preparation of the financial and economic substantiation of the project (SP <sub>1.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Passport formation (SP <sub>1.6</sub> E <sub>2</sub> )
	Risk and opportunity assessment (SP <sub>1.7</sub> E <sub>2</sub> )
	Identifying resources for project preparation (SP <sub>1.8</sub> E <sub>2</sub> )
	Conducting meetings and events for project launch (SP <sub>1.9</sub> E <sub>2</sub> )
	Procurement pre-planning (SP <sub>1.10</sub> E <sub>2</sub> )
Project planning (P <sub>2</sub> E <sub>2</sub> )	Stakeholder engagement (SP <sub>2.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Supporting the results functioning model (SP <sub>2.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Project planning in detail as part of the milestones (SP <sub>2.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Risk and opportunity planning (SP <sub>2.10</sub> E <sub>2</sub> )
	Communications planning and coordination (SP <sub>2.12</sub> E <sub>2</sub> )
	Project quality assurance and quality control planning (SP <sub>2.13</sub> E <sub>2</sub> )
	Planning related to procurement and interaction with suppliers (SP <sub>2.14</sub> E <sub>2</sub> )
Operative management (P <sub>3</sub> E <sub>2</sub> )	Approval of the project with stakeholders (SP <sub>3.1</sub> E <sub>2</sub> )
	Organization and conduct of meetings, including knowledge-sharing meetings and events (SP <sub>3.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Monitoring functioning model relevance results and achievement of indicators (SP <sub>3.3</sub> E <sub>2</sub> )
	Managing the creation and delivery-acceptance of results (SP <sub>3.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Managing deadlines and confirming achievement of milestones (SP <sub>3.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Contracting agreements for the financial support of the project (SP <sub>3.6</sub> E <sub>2</sub> )
	Making decisions about starting and completing project phases as part of risk management (SP <sub>3.7</sub> E <sub>2</sub> )
	Escalation of problematic issues (SP <sub>3.10</sub> E <sub>2</sub> )
	Implementation of the communications plan (SP <sub>3.11</sub> E <sub>2</sub> )



	Project quality assurance and control (SP <sub>3.12</sub> E <sub>2</sub> )
	Approval of purchases and contracting (SP <sub>3.13</sub> E <sub>2</sub> )
Monitoring and change management (P <sub>4</sub> E <sub>2</sub> )	Tracking stakeholder expectations (SP <sub>4.1</sub> E <sub>2</sub> )
	Monitoring the goal and achievement of project indicators, achievement of results, achievement of milestones, budget implementation (SP <sub>4.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Preparation and approval of change requests (SP <sub>4.3</sub> E <sub>2</sub> )
	Monitoring of risks and opportunities, resources (working entities), implementation of communication plans, quality management, control of procurement activities (SP <sub>4.5</sub> E <sub>2</sub> )
Evaluations and other control measures (P <sub>5</sub> E <sub>2</sub> )	Operational evaluation of the proposal preparation stage (SP <sub>5.1</sub> E <sub>2</sub> )
	Operational evaluation of the passport preparation phase (SP <sub>5.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Operational evaluation of the Consolidated Project Plan preparation phase (SP <sub>5.3</sub> E <sub>2</sub> )
	Annual comprehensive evaluation within the framework of the project implementation phase, including operational evaluation of the passage of key milestones and milestones and the achievement of all results in this phase (SP <sub>5.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Evaluation of the success and outcome of the project within the project completion phase and for the period after the completion of the project (SP <sub>5.5</sub> E <sub>2</sub> )
Completion (P <sub>6</sub> E <sub>2</sub> )	Receiving feedback from stakeholders (SP <sub>6.1</sub> E <sub>2</sub> )
	Transferring responsibility for the achievement of indicators (SP <sub>6.2</sub> E <sub>2</sub> )
	Analysis of goal achievement and project indicators (SP <sub>6.3</sub> E <sub>2</sub> )
	Planning the achievement of indicators for the period after the project completion (SP <sub>6.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Project results achievement analysis (SP <sub>6.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Timing and financial analysis of the project (SP <sub>6.6</sub> E <sub>2</sub> )
	Generating a final report and a report on the lessons learned (SP <sub>6.7</sub> E <sub>2</sub> )
	Analysis of project changes and risks (SP <sub>6.8</sub> E <sub>2</sub> )
	Disbanding the working entities of the project (SP <sub>6.9</sub> E <sub>2</sub> )
	Quality analysis of project implementation (SP <sub>6.12</sub> E <sub>2</sub> )
	Completion of procurement and supply contracts (SP <sub>6.13</sub> E <sub>2</sub> )
Analysis of purchases and bidding procedures (SP <sub>6.14</sub> E <sub>2</sub> )	

Source: compiled by the author

It is reasonable to reflect invariant subprocesses within the maps of the following inter-sectoral mechanisms: interaction of the subject of public administration and business structure; partnership of the subject of public administration and business structure; interaction of the subject of public administration and local communities. Herewith, for each mechanism there should be developed as many variants of maps, how many project initiators can be in its framework.

Developed maps will include only those processes and subprocesses that, according to the approach supported by R. Burlton, have completeness, consisting in the fact that its implementation results in a specific product or service to the stakeholder or another internal to the project process or subprocess<sup>475</sup>.

In the context of the author's approach it is suggested to classify the refined subprocesses within the groups of management processes presented in Table 5.5, except for the group "project initiation", which will be synonymously designated as its initiation. The groups "monitoring and change management" and "evaluations and other control activities" are combined into a consolidated group of processes "monitoring". The subject groups are defined in accordance with the national standard GOST R ISO 21500-2014. "National Standard of the Russian Federation. A Guide to Project Management": integration, stakeholders, content, resources, timeline, cost, risk, quality, procurement, communications<sup>476</sup>.

These groups are used to form a summary matrix of subprocesses of cross-sectoral projects, presented in Table 5.6.

---

<sup>475</sup> Burlton, Roger T. Business Process Management: Profiting from Process / Roger T. Burlton. – Pearson Education, 2001. – 416 p.

<sup>476</sup> GOST R ISO 21500-2014. National Standard of the Russian Federation. Guidelines for Project Management. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (accessed 30.10.2022).

Table 5.6 – Summary matrix of management and subject groups of cross-sectoral interaction project processes

Management Team	Subject Group										
	Integration	Stakeholders	Contents	Resources	Timeline	Cost	Risks	Quality	Procurement	Communications	
Initiating	SP <sub>1,6</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,8</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,8</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,9</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,10</sub> E <sub>2</sub>		
	SP <sub>5,2</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>5,1</sub> E <sub>2</sub>			SP <sub>1,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>1,7</sub> E <sub>2</sub>				
Planning		SP <sub>2,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,13</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,14</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>2,12</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>2,14</sub> E <sub>2</sub>	
			SP <sub>5,3</sub> E <sub>2</sub>				SP <sub>2,10</sub> E <sub>2</sub>				
			SP <sub>6,4</sub> E <sub>2</sub>								
Operative management	SP <sub>3,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,6</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,7</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,12</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,13</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>3,2</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>3,11</sub> E <sub>2</sub>	
			SP <sub>5,4</sub> E <sub>2</sub>				SP <sub>3,10</sub> E <sub>2</sub>				
Monitoring	SP <sub>4,4</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,1</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub>	
			SP <sub>4,4</sub> E <sub>2</sub>								
Closing	SP <sub>5,5</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,1</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>6,2</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,3</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,9</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,6</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,6</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,8</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,12</sub> E <sub>2</sub>	SP <sub>6,13</sub> E <sub>2</sub> SP <sub>6,14</sub> E <sub>2</sub>		
	SP <sub>6,7</sub> E <sub>2</sub>		SP <sub>6,5</sub> E <sub>2</sub>								

Source: compiled by the author

The least studied in national scientific publications, among the highlighted subject elements of the matrix, is the group of "communication". M.N. Guseva, I.Z. Kogotkova in their works note that when implementing the project approach "the speed of all processes, namely, the rapid communication between the participants of the project plays a huge role"<sup>477</sup>. In addition, the authors rightly argue that communication management should be implemented in the context of digital technology development<sup>478</sup>.

We emphasize that the area of project communication management is more often considered in the context of project team interaction, while the absence or weak elaboration of the management of interaction with external stakeholders of the project is a factor of its risks. This aspect is noted in the articles of N.N. Polzunova, T.A. Sukhareva<sup>479</sup>. The possibility of occurrence or occurrence of risks often requires not only the implementation of project risk management measures, but also measures of change management, typologization of which is presented in the works of D.I. Gorbkov, O.N. Lyubin, V.V. Filatov<sup>480</sup>.

At the present stage, the sphere of risk management of initiative projects is the least studied area in the sphere of implementation of intersectoral interaction. Among several publications that reveal some aspects of risk management of initiative projects,

---

<sup>477</sup> Guseva, M.N. Quality of communication in project management / M.N. Guseva, I.Z. Kogotkova // *Economics and entrepreneurship*. – 2017. – № 12-2 (89). – Pp. 1005-1009.

<sup>478</sup> Kogotkova, I.Z. Project communications management in the conditions of digital technologies development // I.Z. Kogotkova, M.N. Guseva // *Actual problems of management – 2018. Materials of the 23rd International Scientific and Practical Conference*. – State University of Management. – 2019. – pp. 262-265.

<sup>479</sup> Polzunova, N.N. Managing interaction with project stakeholders / N.N. Polzunova, T.A. Sukhareva // *International Freight forwarder*. – 2021. – No. 2. – pp. 28-32.

<sup>480</sup> Gorbkov, D.I. Theoretical approaches to the typologization of change management in programs and projects / D.I. Gorbkov, O.N. Lyubina, V.V. Filatov // *Commerce and service: problems and prospects of development: a collection of materials based on the results of the All-Russian competition for the best research work of students*. – 2021. – pp. 102-106.

we can highlight the scientific works of M.V. Kurakolov, M.A. Shevelev<sup>481</sup>, which analyze the risks of projects implemented on the territory of urban districts, from the perspective of the population of these territories, rather than the participation of subjects of public administration in them<sup>482</sup>.

Within the phases of the life cycle of initiative projects, presented in Fig. 4.4. of the thesis research, we identify possible negative risks for the subject of public administration of the municipal level within the enlarged stages (Table 5.7)<sup>483</sup>.

Table 5.7 – Risk examples of initiative projects within the framework of the enlarged stages

<b>Initiative project phase</b>	<b>Enlarged stages of the initiative project</b>	<b>Examples of possible risks of initiative projects</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Definition	Discussion of a project idea	A preliminary survey or discussion was not conducted. Involvement of an unrepresentative part of the population of the municipality led to the definition of a non-priority problem from the position of the majority of the residents of the municipality. The involvement of an unrepresentative part of the population of the municipality led to the determination of the volume of the population's contribution, which cannot be provided from the position of the majority of the residents of the municipality. The meeting of residents failed. The population does not want to participate in the initiative project. The meeting was attended by an unrepresentative part of the population of the municipality, which led to the definition of a non-priority problem from the perspective of the majority of residents of the municipality.
Planning	Development of a project idea – project planning	Non-compliance of the submitted documents with the approved forms, including the application, protocol. Inconsistency of the name of the project in the submitted documents (estimate documentation, application, protocol) due to the lack of design competence of the initiative group.

<sup>481</sup> Kurakolov, M.V. Risks and features of implementing initiative budgeting in urban districts / M.V. Kurakolov, M.A. Shevelev. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-osobennosti-realizatsii-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-gorodskih-okrugah> (accessed: 27.10.2022).

<sup>482</sup> Tsurkan, M.V. Identification and minimization of risks of projects supporting local initiatives / M.V. Tsurkan, E.R. Korotkevich // Scientific review: theory and practice. – 2020. – T. 10. – № 4 (72). – Pp. 648-661.

<sup>483</sup> Tsurkan, Marina. Risks, Associated with LISP Project / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Tatiana Uryadova, Alexey Artemyev. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icemt-20/125940107> (date of application: 7.09.2022).

1	2	3
Job performance	<p>Initiating consideration of the project idea through submission to the local administration.</p> <p>Information campaign.</p> <p>Consideration and competitive selection of project ideas.</p> <p>Making a decision on the project.</p> <p>Project product creation</p>	<p>The documents were submitted later than the application deadline.</p> <p>The project did not pass the competitive selection within stages I and II.</p> <p>The agreement will not be signed in due time, which will lead to a lack of opportunity to implement the project under the initiative mechanism.</p> <p>The bidding application was prepared with errors.</p> <p>The bidding application was posted later than the deadline.</p> <p>No one "came out" to the bidding, and as a result, the bidding did not take place.</p> <p>Untimely submission to the subject of public administration of the regional level (when implementing an initiative project under the regional program) of information under the agreement on the progress of the project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- information on the conclusion of municipal contracts (agreements).</li> </ul> <p>The population refuses to co-finance the project.</p> <p>The amount of co-financing by the population is not collected in full.</p> <p>Funds have been collected, but not transferred to the account of the municipality.</p> <p>The bidding application was prepared with errors.</p> <p>Application for bidding was placed later than the deadline.</p> <p>Lack of bidders in the bidding, therefore the bidding did not take place.</p> <p>Failure to provide timely information to the subject of public administration of the regional level (when implementing an initiative project as part of a regional program) as part of the agreement on the progress of the project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- information on the conclusion of municipal contracts (agreements)</li> </ul> <p>The population refuses to co-finance the project.</p> <p>The amount of co-financing from the population is not collected in full.</p> <p>Funds have been collected, but not transferred to the account of the municipality.</p> <p>The works are not started on time.</p> <p>The quality of work does not satisfy the population of the municipality.</p>

1	2	3
		Weather conditions or other objective reasons make it impossible to complete the work on time. The work is not completed on time for unspecified reasons
Completion	Summarizing	Representatives of the population did not come to the opening ceremony. The opening ceremony did not take place due to weather conditions or other objective reasons. No photographs were taken at the opening ceremony. The population expressed negative attitude towards the project at the grand opening. The project was not implemented within the set timeframe. The quality of the work performed does not match the planned. A representative of the population (initiative group) does not sign the act of work performed. Failure to submit in a timely manner to the subject of public administration of the regional level (when implementing an initiative project as part of a regional program) information under the agreement on the progress of the project: - project completion report (with all attachments); - report on the use of subsidies for the realization of the initiative project under the program. The works are not paid in due time

Source: compiled by the author

The possibility of the occurrence of certain risks is minimized through the implementation of the function of control throughout the life cycle of the project by its various stakeholders. For example, the subject of public administration of the municipal level can implement control in the following areas:

- control over the inclusion of project costs in the municipality budget, changes in the budget of the municipality, the conclusion of an agreement with the subject of public administration of the regional level (when implementing an initiative project as part of a regional program);
- control over the preparation and placement of bids for tenders (terms of work, lack of advance payment, security) and the conclusion of contracts with the winning bidders (availability of all applications), preparation of reports on the

conclusion of municipal contracts for submission to the subject of public administration of the regional level (when implementing an initiative project under the regional program);

- control over the preparation of project completion reports for submission to the public administration subject of the regional level (when implementing an initiative project under a regional program), control over determining the date of opening of the object of the initiative project and the preparation of reports on the use of subsidies when implementing an initiative project under a regional program<sup>484</sup>.

---

<sup>484</sup> Tsurkan, M.V. Risk management of participatory budgeting projects: for masters of the direction 38.04.01 "Economics": "Management of socio-economic development of territories"; directions 38.04.04 "State and municipal management" / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2019. – 167 p.



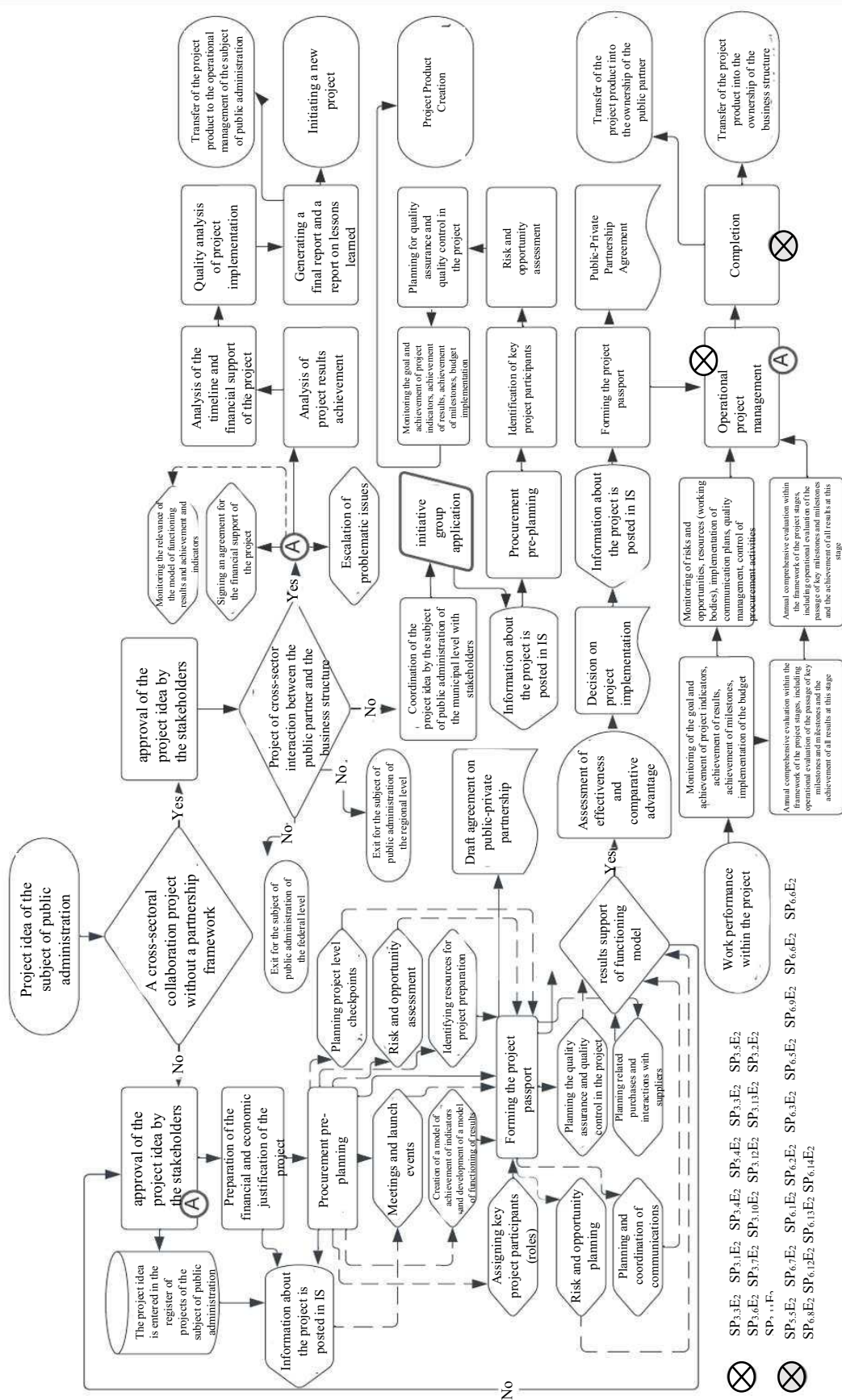


Fig. 5.4 – Invariant map of key processes of public administration subjects' participation in cross-sector interaction projects on a proactive basis

in cross-sector interaction projects on a proactive basis

Source: developed by the author using the Lucid data visualization application packa

Map of invariant processes is developed with consideration of IDEF0 methodology and using a set of symbols, figures for block diagrams (flow diagrams) within the framework of the Unified Modeling Language (UML), which is an international standard for visualizing process diagrams.

The research conducted in this chapter allows to conclude the following:

1. In order to form a unified presentation of the processes and regulatory frameworks of interaction by the participants of cross-sectoral projects, the Standard of implementation of the project approach of cross-sectoral interaction can be developed. The model of the Standard of project approach implementation of intersectoral interaction in the system of public administration of the region can be created with consideration of the structure used in the formation of the Regional Investment System, which will provide the possibility to integrate the results of the application of the development in the document mandatory for the subjects of the Russian Federation. The development of the Standard for project approach implementation of cross-sectoral interaction in the system of public administration is recommended to implement on the basis of the principles justified by the author, divided into groups "managerial" and "informational": traceability, obligation, feasibility, verifiability (testability), client-centricity, proactivity, non-deterioration, effectiveness, reliability, specificity, openness. The group of "managerial" principles is united taking into account the concept of Henri Fayol.

2. The following elements are proposed to be included in the Standard for implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration: Declaration of cross-sectoral design; Rules of cross-sectoral interaction within the project approach; Map of cross-sectoral projects; Regulations for monitoring of the Standard. The formed author's recommendations for the development of each element of the Standard are systematized by sections, complemented by comments and can be used as reference and methodological materials by the subjects of public administration at the regional and municipal levels.

3. It was suggested that monitoring regulations of the Standard should determine its periodicity, the methodological apparatus for monitoring the implementation and application of the elements of the Standard (indicators, criteria, their interpretation, stages of implementation). The author justified that the monitoring of the implementation of projects in public administration at the regional level is a system of collecting and streamlining information on the implementation of inter-sectoral cooperation projects with the participation of regional authorities or regional projects to achieve national priorities in order to identify deviations from the planned indicators and the formation of measures to minimize the risks of projects. And monitoring within the developed model of the Standard is a system of collecting and organizing information about its implementation and realization in order to identify deviations from the planned indicators, problems, risks and status from the position of relevance, relevance.

4. Interpretation of the monitoring results of the Standard project approach implementation of inter-sectoral interaction in the public administration system is justified in the context of three variations: no deviations, problems and risks are absent, no additional solutions are required; presence of non-critical deviations, problems and risks are identified, which are within the authority of the project manager; presence of critical deviations, problems and risks are identified, which are beyond the authority of the project manager.

5. The implementation of the map of intersectoral projects, as well as the monitoring of the Standard requires the use of digital solutions, which corresponds to one of the targets of the development of public administration – digital transformation. At the present stage, it is premature to state the introduction of digital transformation in the implementation of the project approach in the system of public administration. Only some entities of regional and municipal public administration have created conditions for information support of national projects on their territory and projects of inter-sectoral interaction, that is, they have moved to a technological transformation of the

process of project management support, which can be considered the first stage of digital transformation. This aspect is reflected in a simplified model of digital transformation of project monitoring in the system of public administration of the regional level. The author's concept visualized in this model defines technological transformation as the first stage of digital transformation, which at the same time can be an independent element. The key difference between technological and digital transformation lies in the level of automation of monitoring processes and the degree of human participation in its implementation. It is emphasized that the effective transition from technological to digital transformation should be accompanied by an increase in the coefficient of reduction of labor costs for the monitoring implementation, calculation formulas are proposed.

6. The analysis, systematization, development of recommendations allow us to form a triadic model of the standard, named by the number of its key components: declaration of cross-sectoral design; map of cross-sectoral projects; rules of cross-sectoral interaction in the project approach. The elements of the author's triadic model, in addition to the key elements of the standard, also include: participants of inter-sectoral interaction projects as actors in the development of the standard, to balance their interests; groups of proposed information and management principles; technical, political, socio-cultural and economic environment; digital transformation, considered as a prerequisite for the implementation and realization of the standard; monitoring of the standard as one of the reference points, ensuring its relevance as a tool to improve the studied relations in the system of public administration.

7. In addition to the focus on the process of implementation of project monitoring, it is noted that the area of risk management of initiative projects is the most understudied area in the sphere of intersectoral interaction. Within the phases of the life cycle of initiative projects, possible negative risks for the subject of public administration of the municipal level of projects are identified. The possibility of occurrence of some risks is minimized through the implementation of the control

function throughout the life cycle of the project by its various stakeholders. As an example, the spheres of control of the public administration subject of the municipal level are highlighted.

8. The study substantiates that a process map can be used to systematize, structure and evaluate the project processes of intersectoral interaction. The first stage of developing the process map of intersectoral projects was to determine the group of processes that became the basis for the systematization of invariant subprocesses within the framework of various interaction mechanisms. The developed components of the assessment of project activity maturity, presented in the work, are formed in the context of project portfolio management of the subject of public administration, which includes the whole set of possible projects. The element "project management" includes universal processes and subprocesses of project implementation with the participation of the subjects of public administration, while in the context of inter-sectoral interaction for use in the developed Standard they required a selection. Substantively clarified processes of cross-sectoral projects, the subprocesses of which are defined taking into account the systematized algorithm of interaction between the participants of public-private partnership projects and the structured life cycle of the initiative project allowed to develop an example of a process map, which is advisable to include in the rules of the proposed standard. In the context of the author's approach it is suggested to classify the refined subprocesses within the groups of management and subject processes presented in the classification matrix.

9. Suggested to reflect invariant subprocesses within the maps of the following cross-sectoral mechanisms: interaction of the subject of public administration and business structure; partnership of the subject of public administration and business structure; interaction of the subject of public administration and local communities. At that, for each mechanism there should be developed as many variants of maps, as many initiators of projects can be in its framework.

10. The work presents an invariant map of the key processes of public administration subjects' participation in cross-sectoral interaction projects on a proactive basis. Map of invariant processes is developed taking into account IDEF0 methodology and using a set of symbols, figures for block diagrams (flow diagrams) within the framework of the Unified Modeling Language (UML), which is an international standard for visualizing process diagrams.

## CONCLUSION

According to the results of the thesis research the following conclusions were obtained:

In foreign countries and domestic practice of implementing the project approach in the system of public administration have formed trends in the development of project management, many of which correspond to the principle of duality. The duality of the implementation of the project approach with the participation of public administration structures in relation to the environment and the team involved in the implementation of management functions implies the allocation of two separate directions: transnational project management and project management implemented in a particular state.

Duality of implementation of the project approach with the participation of structures of public administration in many countries – best practices: project management as a method of implementation of powers and functions of authorities; participation of structures of public administration in projects of cross-sectoral cooperation (public-private partnership, initiative design), application of project management in public administration for implementation of functions and powers of authorities within the program-targeted approach.

The development of Western and Asian model in international practice is parallel, the national experience corresponds to the Western model, only in some regions single projects are implemented in public administration in the concept of "lean production", which can be identified as the emergence of single management practices.

The retrospective analysis of the development of methods and tools for the implementation of public administration in Russia allowed to form a matrix of the main trends reflecting the key milestones in the development of the project approach in the context of three generalized periods: pre-revolutionary, Soviet, post-Soviet.

The methodological framework of research developed by the author reveals the conceptual space of the key components in the sphere of implementation of the project

approach in the system of public administration: element, subject, object, system, technology, method, tool, mechanism. In the framework of the proposed approach the project approach should be understood as a technology of public administration, which through the mechanisms of cross-sectoral interaction brings the system of public administration in motion.

Integration of the project approach in the context of public administration can be understood in two contexts: an integrated "overprocess" – the subject area of management; introduction of the project approach in the system of strategic planning of public administration, in which projects become tools to achieve performance indicators, reflected in the documents of system targeting for each level of public authority, and project activities, milestones and (or) performance indicators themselves, including those requiring budgetary funding for implementation or achievement, are reflected in planning and programming documents.

The clarified concept of "inter-sectoral interaction projects" should be understood as a set of interrelated activities aimed at the construction and (or) reconstruction of the infrastructure object of the territory within the powers of the subject of public administration – participant in the process, within a limited time period and other resources, implemented within a constructive, purposeful, beneficial interaction of public and (or) commercial and (or) non-profit sectors of society. Based on the disclosure of the essence of cross-sectoral interaction and understanding of its importance in the subject-object relations of the public administration system, various grounds for the classification of relevant projects were developed, such as: institutional mechanisms; number and subject composition of sectors – participants of projects; subjects of project initiation; sphere of project implementation; form of participation of subjects of public administration; function of participation of subjects of public administration.



Possible models of the project office of cross-sectoral interaction in the system of public administration are defined and adapted, the life cycle of its creation and implementation is proposed, the results of the implementation of the relevant stages are formed.

The classification of functional structures of project approach implementation in the system of public administration within the justified bases was developed: level of institutionalization; distribution of project activity provision; involvement of public administration subjects; period of functioning and type of structure; providing, implementing processes or controlling processes; integration into the organizational and management structure of the public administration subject; form of functioning.

The functions of the participants of the project activity in the system of public administration in the context of intersectoral interaction are proposed.

In the framework of the analysis of the applied methodology of assessment of project activity development in the subjects of public administration of federal and regional levels, the matrix reflecting elements, processes and subprocesses of the assessment model, the latter of which can be identified as assessment criteria, was formed. The subject, functional or characteristic complementarity of the elements and processes has been established. The components of the matrix, formed in violation of the criteria principles, are identified.

The matrix of elements, processes and criteria for assessing the development of project activities, which can be used for the subjects of public administration of any level, is proposed. Identified inconsistencies in the components of the existing methodology are eliminated. Through the improvement of the criteria, the complementarity of all processes was ensured. The revision of the criteria made it possible to eliminate the violation of the principles of their application: independence, non-redundancy, consistency, measurability. The principle of construction of the criteria on the type of "tree structure" was implemented. The matrix model used, systematized

and proposed by the author, is developed using the open-source network analysis and visualization software package – Gephi.

The methodological profile of key components of project competences assessment of the elements in the public administration subjects was formed: element of the subject of public administration, project competences of the subject of public administration, competence of the subject of public administration in the implementation of the project approach, the purpose of the assessment of the project competences of the subject of public administration, model of project competences in the system of public administration, system of assessment of project competences of the element of public administration subject, methods of assessment of project competences of the element of public administration subject taking into account indicators of model competences, tools of assessment of project competences of the element in public administration, interpretation of the assessment performed.

The map of project competencies for the elements of the public administration subjects was developed. The basis for the development of profiles will be the project roles that are mandatory within the current legal framework and the implementation of cross-sector interaction projects: project supervisor, project manager, project administrator, project participant (project team), project office manager, project office employee. The adjusted criteria proposed in paragraph 2.2 of the thesis research, which can be used to assess the maturity of project activities in public administration subjects, were compared with the competencies proposed in the previously discussed methodological recommendations. The comparison resulted in the adjustment of applied competencies, including the inclusion of new indicators of applied competencies, which can be divided into general and technical (variant) components (depending on the application relative to the role), which include a technological component (indicators of digital competencies). Applied competencies, reflecting the degree of project knowledge and skills formation, additionally include components, correlated with the

criteria of project activity maturity assessment in public administration subjects. Numerical components of technical indicators are added to the proposed map of competencies. We have added 30 indicators defined in the framework of correlation with the adjusted indicators of the methodology for assessing the maturity of project activities in the subjects of public administration. An additional indicator was introduced outside the methods – "Knowledge and ability to determine the mechanism of implementation of the proposal as a project or program of the subject of public administration within the framework of cross-sectoral interaction".

The model of project competences for the elements of public administration subjects in the context of six profiles, which includes the basic competences common to all participants of the project approach, was developed. Seven applied competencies for the role "Project Curator", eleven different competencies for the roles "Project Manager" and "Project Administrator", five for the role "Project Participant", three applied competencies within the roles "Project Office Manager", "Project Office Employee".

The competency model has been verified; the assessment of basic competencies of the elements of public administration subjects has been made by the self-determination method, applied competencies within the framework of solving situational tasks. Objects of testing: elements of public administration subjects of Khanty-Mansi Autonomous District – Yugra, participating in the implementation of projects, and the project office of the regional government; elements of the subjects of public administration of the Tyumen region, having experience in the implementation of projects; the subjects of public administration of Belgorod, having experience and (or) participating in the implementation of projects.

It is possible to identify 4 main stages of development of public-private partnership, which the author proposes to designate as follows: interaction for development; interaction within the existing institutional conditions formed by the

subjects of public administration of the federal, regional and municipal levels; from interaction to partnership; partnership. The content characteristic is defined for the key principles of the stage "Partnership": equal material participation, the opportunity to become the owner of the object of the project, the distribution of risks.

For systematization of public-private partnership projects can be used the classification proposed by the author on such foundations as method and term of determining the private partner, the scope of implementation, the form of income of the public partner, the reason for termination of the agreement. The classification is given on the example of participation in projects of the subjects of public administration of municipal management. The classification is partially reflected in the algorithm of interaction between the subject of public administration and business structure.

The methodological apparatus for the development of models of intersectoral interaction between the participants of public-private partnership, based on the special functions performed by the private partner, was formed. The analysis carried out by the author allowed to develop 186 possible models of partnership (6 basic, 180 – total models of the first, second and third stages).

The basic model of public-private partnership is a mandatory set of elements of the project, reflecting the sequence of participation of the business partner in the project, as well as the amount of special functions transferred to it within the agreement with the subject of public administration.

Total model of public-private partnership is a sequence built on the basis of one of the basic models, reflecting not only the amount of possible mandatory special functions within a particular agreement with a subject of public administration, but also additional legal powers of both participants of cross-sectoral interaction.

The matrix of the dominant management functions of the subject of public administration within the framework of the basic models developed by the author is proposed. The key dominant is understood as a management function, which should be

paramount for the subject of public administration when participating in the project within a particular model. The main dominant ensures the implementation of special functions by the private partner. The necessary function is an integral element of project management by the public partner, but is less important in relation to the implementation of special functions by the private partner.

The analysis of the development of cross-sectoral interaction in the framework of public-private partnership and evaluation methodologies at the level of the subject of the Russian Federation and municipalities allowed to form the content characteristics of legal, political, informational, social, economic, organizational and personnel conditions, which can be the basis for a unified system of evaluation indicators at all levels of public administration.

In the framework of the implementation of participatory public management the categories of "initiative project", "participatory budgeting", "initiative budgeting", "participative budgeting", "participating budgeting" should be considered as interrelated. Only the pairs: participatory and initiative budgeting, participatory and participative budgeting are identical in the examined context. The concept of participatory budgeting is broader than the concept of participative budgeting, and their pairs respectively. These pairs should be considered as mechanisms of the system of public administration of different levels.

The notion of participatory budgeting, which is used in world practice, has a wider meaning than in Russia, which is due to a different legal field from that of the federation. Participating (initiative) budgeting in the Russian Federation is the first stage of participatory (participative) budgeting. The second stage has no conceptual category and involves the participation in the process of selecting projects for the program of a deliberative commission, which must consist of the spokespeople of the interests of local communities and the subjects of public administration – local self-government bodies.

Extra budgeting is not synonymous with the above categories, but is a particular case of full or partial financial support of the implementation of the first and second stages by the subjects of public administration.

Participatory budgeting is a program mechanism of public administration, which implies the implementation of the project approach with the inclusion of the distribution process of budget funds part of the region and municipality with the participation of the local community of the administrative-territorial unit, directed to the satisfaction of its territorial public interest. Also, participatory budgeting is a tool for solving the primary, in the opinion of the users of the results of the projects (local communities), problems of local importance. The main effect is to increase the quantity and quality of demanded public and private goods (services) provided to the population of the territory through the creation or reconstruction of public infrastructure facilities. The regional mechanism of participative budgeting is a program developed and conducted at the level of the subject of the Russian Federation, under which municipal projects aimed at meeting the interests of local communities are implemented.

Initiative project is a set of activities of priority importance to the residents of the municipality or part thereof, to address local issues (issues of direct provision of vital activities of the population) or other issues, the right to address which is granted to local government, submitted by the initiative group to the local administration. Also, the initiative project is a set of activities implemented within resource constraints to obtain the product of the project, defined by the object of management – the population, which acts as an actor in the implementation of technology interaction in various models defined by the mechanism of participatory budgeting.

To systematize the models of initiative projects, which are determined by the program of participatory budgeting, the concept reflecting the subjectivity of participation of public management structures in the project approach was used, as well as the method used to designate models of organization of commercial activities.

Generated 12 models of initiative projects reflect the subjectivity of the implementation of the management function in the technology realization, which does not coincide with the subjectivity of the sources of funding the creation of the object (obtaining a product), priority from the position of the population.

The life cycle of the projects under consideration is proposed to understand the logical-temporal structure of participation in the project of subjects and objects of public administration within the process area of the stages of development of the initiative, grouped in the context of the four-phase approach, according to the principle of a classical investment project and cascade sequence of stages.

Implementation of the stages of the life cycle within the "Planning" phase requires from the objects of public administration (initiative group) involved in the projects, the applied competences of the subjects of public administration. The stage "consideration and competitive selection of project ideas" of initiative projects requires the development of a methodology to assess their effectiveness for the subjects of public administration. The study proposes a differentiated evaluation methodology for different types of projects, containing basic and variable groups of criteria.

The different typology of projects requires the development of a differentiated approach to their evaluation. The methodology that shifts the focus from the financial to the social component, defined taking into account the performance indicators of national priorities of public policy, is proposed. The basic and variative indicators and calculation formulas are proposed, and the methodology has been tested, which confirms the change in the rating of projects during their evaluation. The proposed development is expressed through the theory of sets and lexicographic linear order.

In order to form a unified presentation of the processes and regulatory frameworks of interaction by the participants of cross-sectoral projects, the Standard of implementation of the project approach of cross-sectoral interaction can be developed. The model of the Standard for implementation of the project approach of cross-sectoral

interaction in the system of public administration of the region can be developed taking into account the structure used in the formation of the Regional Investment System, which will ensure the possibility of integration of the results of the application of development in a binding document for the subjects of the Russian Federation. The development of the Standard for the implementation of the project approach of intersectoral interaction in the system of public administration is recommended to be implemented on the basis of the principles justified by the author, divided into groups "administrative" and "information": traceability, mandatory, feasibility, verifiability (testability), client-centricity, proactive, non-deterioration, effectiveness, credibility, specificity, openness. The group of principles "managerial" is united taking into account the concept of Henri Fayol.

The following elements are proposed to be included in the Standard for implementation of the project approach of intersectoral interaction in the system of public administration: Declaration of intersectoral design; Rules of intersectoral interaction within the project approach; Map of intersectoral projects; Regulations for monitoring of the Standard. The formed author's recommendations for the development of each element of the Standard are systematized by sections, complemented by comments and can be used as reference and methodological materials by the subjects of public administration at the regional and municipal levels.

It was suggested that the regulation of the monitoring of the Standard should determine its periodicity, the methodological apparatus for monitoring the implementation and application of the elements of the Standard (indicators, criteria, their interpretation, stages of implementation). The author justified that the monitoring of the implementation of projects in public administration at the regional level is a system of collecting and streamlining information on the implementation of cross-sectoral cooperation projects with the participation of regional authorities or regional projects to achieve national priorities in order to identify deviations from the planned



indicators and the formation of measures to minimize the risks of projects. And monitoring within the developed model of the Standard is a system of collecting and streamlining information on its implementation and realization in order to identify deviations from the planned indicators, problems, risks and status from the position of relevance, relevance.

Interpretation of the results of monitoring of the Standard of implementation of project approach of intersectoral interaction in the system of public administration is justified in the context of three variations: no deviations, problems and risks are absent, additional solutions are not required; presence of non-critical deviations, problems and risks are identified, which solution is within the powers of the project manager; presence of critical deviations, problems and risks are identified, which solution is outside the powers of the project manager.

The implementation of the map of cross-sectoral projects, as well as the monitoring of the Standard requires the use of digital solutions, which corresponds to one of the targets of the development of public administration – digital transformation. At the current stage, it is premature to state the introduction of digital transformation in the implementation of the project approach in the system of public administration. Only some subjects of regional and municipal public administration have created conditions for information support of national projects on their territory and projects of intersectoral interaction, i.e. have moved to the technological transformation of the process of project management support, which can be considered the first stage of digital transformation. This aspect is reflected in the simplified model of digital transformation of project monitoring in the system of public administration of the regional level. The author's concept visualized in this model defines technological transformation as the first stage of digital transformation, which at the same time can be an independent element. The key difference between technological and digital transformation lies in the level of automation of monitoring processes and the degree of human participation in its

implementation. It is emphasized that the effective transition from technological to digital transformation should be accompanied by an increase in the coefficient of reduction of workforce costs for the implementation of monitoring, calculation formulas are proposed.

The analysis, systematization, development of recommendations allow us to form a triadic model of the standard, named by the number of its key components: declaration of cross-sectoral design; map of cross-sectoral projects; rules of cross-sectoral interaction in the project approach. The elements of the author's triadic model, in addition to the key elements of the standard, also include: participants of intersectoral interaction projects as actors in the development of the standard, to balance their interests; groups of proposed information and management principles; technical, political, socio-cultural and economic environment; digital transformation, considered as a prerequisite for the implementation and realization of the standard; monitoring of the standard as one of the reference points, ensuring its relevance as a tool to improve the studied relations in the system of public administration.

In addition to the focus on the process of implementation of project monitoring, it is noted that the area of risk management of initiative projects is the most understudied area in the sphere of cross-sectoral interaction. Within the phases of the life cycle of initiative projects, possible negative risks for the subject of public administration of the municipal level of projects are identified. The occurrence of certain risks is minimized through the implementation of the control function throughout the life cycle of the project on the part of its various stakeholders. As an example, the spheres of control of the subject of public administration of the municipal level are highlighted.

The study substantiates that a process map can be used to systematize, structure and evaluate the project processes of inter-sectoral interaction. At the first stage of development of the process map of inter-sectoral projects the groups of processes that became the basis for the systematization of sub-processes-invariants within the

framework of various mechanisms of interaction were defined. The developed components of the assessment of project activity maturity, presented in the work, are formed in the context of project portfolio management of the subject of public administration, which includes the whole set of possible projects. The element "project management" includes universal processes and subprocesses of project implementation with the participation of the subjects of public administration, while in the context of inter-sectoral interaction for use in the developed Standard they required a selection. Subprocesses of cross-sectoral projects, which subprocesses are defined taking into account the systematized algorithm of interaction between the participants of public-private partnership projects and the structured life cycle of the initiative project, clarified meaningfully, allowed to develop an example process map, which is advisable to include in the rules of the proposed standard. As part of the author's approach it is proposed to classify the refined subprocesses within the groups of management and subject processes presented in the classification matrix.

It is proposed to reflect invariant subprocesses within the maps of the following intersectoral mechanisms: interaction of the subject of public administration and business structure; partnership of the subject of public administration and business structure; interaction of the subject of public administration and local communities. At that, for each mechanism there should be developed as many variants of maps, how many project initiators can be in its framework.

The research presents an invariant map of the key processes of public administration subjects' participation in cross-sectoral interaction projects on a proactive basis. Map of invariant processes is developed taking into account IDEF0 methodology and using a set of symbols, figures for block diagrams (flow diagrams) within the framework of the Unified Modeling Language (UML), which is an international standard for visualizing process diagrams.

Therefore, the conducted research is important in the development of inter-sectoral interaction in the system of public administration, achievement of national goals and implementation of socio-economic strategies through the implementation of the project approach. The results and conclusions can be used by the subjects of public administration at all levels, with the focus of work is more focused on the regional and municipal levels.

**LIST OF REFERENCES**

1. GOST R ISO 21500-2014 is the national standard of the Russian Federation. Project Management Manual. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (date of reference: 02.09.2022).
2. GOST R ISO 9000-2015 National Standard of the Russian Federation. Quality management systems. Basic provisions and dictionary. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (accessed: 3.09.2022).
3. The Civil Code of the Russian Federation. Part I. Adopted by the State Duma on October 21, 1994 // SPS "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (accessed: 22.04.2022).
4. The Law of the Russian Federation on the amendment to the Constitution of the Russian Federation of 14.03.2020 No. 1-FKZ "On improving the regulation of certain issues of the organization and functioning of public power" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (accessed: 02.09.2022).
5. Draft Law No. 40361-8 "On the general principles of the organization of local self-government in the unified system of public authority". – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/40361-8> (date of address: 02.09.2022).
6. List of instructions of the President of the Russian Federation on the results of the St. Petersburg International Economic Forum dated June 26, 2021 No. Pr-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (accessed: 2.09.2022).
7. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1050 of 10/15/2016 (ed. of 10/03/2018) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation") // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206009/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206009/) (accessed: 02.09.2022).

8. Resolution of the Government of the Russian Federation of 31.10.2018 No. 1288 (ed. of 28.06.2022) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation") // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/) (accessed: 02.09.2022).
9. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 591 dated 30.09.2021 (ed. dated 06.06.2022) "On the system of support for new investment projects in the subjects of the Russian Federation ("Regional Investment Standard")" (together with "Methodological recommendations for the formation of the investment map of the subject of the Russian Federation"). – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397302/adc60d779dc79a67d34a88c3d733ff79083d1a87/) (accessed: 28.08.2022).
10. Order No. 3-np dated February 19, 2016 "On certain issues of implementing programs to Support Local initiatives in the Tver Region and Invalidating Certain Orders of the Ministry of Finance of the Tver Region". – URL: <http://ppmi.tverfin.ru/Content/UploadedFiles/ParticipateMunic/Regulations/3%D0%BD%D0%BF%20%D0%BE%D1%82%2019.02.2016.pdf> (accessed: 02.12.2021).
11. Decree of the Government of the Russian Federation No. 80-r dated 25.01.2018 "On the action plan for the development of project activities in the Government of the Russian Federation for 2018" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289376/2941331476cecaa873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289376/2941331476cecaa873f90d8d8c7c5cbe7a9045e2/) (accessed: 15.08.2022).
12. Regional Investment Standard // Investment portal of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug. – URL: <https://investugra.ru/about/egionalnyy-investitsionnyy-standart/> (accessed: 2.09.2022).
13. Decree of the President of the Russian Federation dated 30.06.2016 No. 306 (ed. dated 07/19/2018) "On the Council under the President of the Russian

Federation for Strategic Development and priority projects" // SPS "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200363](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200363) / (accessed: 05.09.2022).

14. Federal Law No. 131-FZ of 06.10.2003 (ed. of 30.12.2021) "On the general principles of the organization of local self-government in the Russian Federation" // "ConsultantPlus". – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571) / (accessed: 06.09.2022).

15. Federal law of 08.12.2020. 394-FZ "state-owned by the Russian Federation" // "Consultantplus". – Apostille: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_370105](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370105) / (accessed: 06.09.2022).

16. Federal repeater act of 13.07.2015 apostille 224-FZ "state-private partnership, municipal-private partnership in the Russian Federation and amendments tabled in the separate piece of legislation in the Russian Federation" / / Sobrd. the Russian legislature. – 2015. – Urga 29 (part of Urga). – St. 4350.

17. Federal repeater act of 20.07.2020 apostille 236-FZ "O amendments to the Federal Repeater act" general principles of local self-government organizations in the Russian Federation" (last revision) // SPC "Consultantplus". – Apostille: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357767](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357767) / (accessed: 12.09.2022).

18. Federal law of 21.12.2021. 414-FZ "general principle of public authorities organizations in the Russian Federation" / / SPC "Consultantplus". – Apostille: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) / (accessed: 13.09.2022).

19. Abramyan, A.E. At the same time, the mechanism of interaction with the private partner and the government in the construction project transport-peresadextualexpress, how to implement the Apostille in the extravehicular safety.E. Abramyan, N.V. Kapustina, Y.A. Kuzmenko / / Extraveconomical Sciences. – 2021. – № 204. – Pp. 199–204

20. Avramchikova, N.T. Shuttle system management projects Cluster Innovation and technology / G. Zheleznogorsk".T. Avramchikova, D.V. Eremeyev, N.O. Chistyakova // Sibgau Newspaper. – 2017. – № 1. – Pp. 234–242.

21. Ayrapetyan, R.A. Theoretical and methodological foundations of participatory city management / R.A. Hayrapetyan // Problems of Economics and management. – 2014. – No. 29. – Pp. 4-10.

22. Allegretti, D. Participatory budget: a variety of forms and models / D. Allegretti, A. Rivers, I. Saint Tome, K. Herzberg // Municipality: economics and management. – URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2013/02/01> / (accessed: 06.01.2022).

23. Anfilatov, V.S. System analysis in management: textbook. manual / B.C. Anfilatov, A.A. Emelyanov, A.A. Kukushkin. – M.: Finance and Statistics, 2002. – 368 p.

24. Argiris, K. Personality and organization / K. Argiris. – M., 2004.

25. Archibald, R. Management of high-tech programs and projects / R. Archibald; translated from English by E.V. Mamontov; edited by A.D. Bazhenov, A.O. Arefiev; 3rd ed., reprint. and additional M.: IT Company, DMK Press, 2010. – 464 p.

26. Barbysheva, T.M. Municipal-private partnership: interaction of local governments, private business and the population / T.M. Barbysheva // Problems of innovation and investment development of the Russian Far East: materials of the international scientific and practical conference. – Khabarovsk: Pacific State University, 2013. – Pp. 9-12.

27. Barkov, A.V. Foreign experience of public-private partnership in the military-industrial complex and a critical assessment of the possibility of its application in Russia / A.V. Barkov, A.P. Sokolov. – M.: Military University Publishing House, 2021. – 251 p.



28. Basnukaev, I.Sh. Management of the subject area of the project / I.Sh. Basnukaev // Bulletin of the Chechen State University. – 2021. – № 2 (42). – Pp. 28-36.

29. Bezdenezhnykh, T.I. Digital transformation as a factor of sustainable development: a regional aspect / T.I. Bezdenezhnykh, E.E. Sharafanova // Sustainable development (ESG): finance, economics, industry: proceedings of the National Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 21, 2022. – St. Petersburg: Center for Scientific and Production Technologies "Asterion", 2022. – Pp. 29-33.

30. Bezpалov, V.V. Types of effectiveness of restructuring of the regional management system, criteria for selecting indicators and specifics of their calculation / V.V. Bezpалov // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014. – No. 7-8. – Pp. 256-262.

31. Bely, E.M. Integration of the project management mechanism into the university management system / E.M. Bely, M.P. Bespalova, I.B. Romanova // International Scientific Journal. – 2011. – No. 2. – Pp. 135-137.

32. Bilev, O.Yu. Development of competencies of project activity participants. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1324/bilev-cpm-razvitie-kompetencij-pdf.pdf> (accessed: 20.05.2022).

33. Black, D. Economics: explanatory dictionary / John Black. M.: INFRA-M, Publishing House "The Whole World", 2000. – URL: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954) (accessed: 26.12.2019).

34. Bogatyr, N.V. Draft Methodological recommendations for the implementation of participatory and extra-budgeting projects / N.V. Bogatyr, V.V. Vagin, S.A. Gridin [et al.] // Website of the Open Government of the Russian Federation. – URL: [//budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf](http://budget.open.gov.ru/upload/iblock/f64/f64a83c0593d162f1272d0b0e61278f0.pdf) (accessed: 14.09.2022).

35. Big Economic Dictionary / edited by A.N. Azriliyan; 5th ed. dop and re-work – M.: Institute of New Economics, 2002. – 469 p.
36. Borovkova, M.A. Monitoring of university students and graduates as a tool of the management system for the demand for young professionals in the labor market / M.A. Borovkova, I.A. Morev // TTI SFU. – 2008. – Pp. 89-90.
37. Bochanov, M.A. Formation of a participatory model of the welfare state as a basis for the modernization of political governance in the Russian Federation / M.A. Bochanov, L.A. Ituridze, O.A. Nesterchuk // Management issues. – 2017. – No. 48. – Pp. 7-16.
38. Breusova, A.G. Assessment of the institutional environment for the development of public-private partnership in the framework of the implementation of cluster projects / A.G. Breusova // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. – 2018. – № 3 (63). – Pp. 173-183.
39. Bublik, N.D. Procedures of participatory budgeting as a fundamental element of the concept of balanced initiatives of local communities / N.D. Bublik, I.I. Lukina, R.A. Fazlutdinov, D.V. Chuvilin // Bulletin of Eurasian Science. – 2016. – № 4 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsedury-partisipatornogo-byudzhetrovaniya-kak-osnovopolagayuschego-elementa-kontseptsii-sbalansirovannyh-initsiativ-mestnyh> (date of reference: 01.07.2022).
40. Burkov, A. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / A. Burkov // Self-government. – 2012. – No. 5. – pp. 6-7.
41. Vagin, V.V. Initiative budgeting in Russia: best practices and directions of development / V.V. Vagin, N.V. Gavrilova, N.A. Shapovalova // Financial Journal. – July-August 2015. – No. 4 (26). – URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/4/statii/10.pdf> (accessed: 04.01.2022).

42. Vagin, V.V. Initiative budgeting: the international context of the Russian version / V.V. Vagin, N.V. Gavrilova, N.A. Shapovalova // *Financial Journal*. – 2015. – No. 3 (25). – pp. 117-122.

43. Vaisblat, B.I. Project office: optimization of project portfolio formation / B.I. Vaisblat, A.A. Sysoeva // *Economic analysis: theory and practice*. – 2009. – No. 26. – pp. 6-7.

44. Vasiltsov, V.S. Actualization of the conceptual foundations of risk management of innovation activity in the conditions of digitalization of the national economy / V.S. Vasiltsov, M.S. Nysh // *State and market: mechanisms and institutions of Eurasian integration in conditions of increasing global instability*. – St. Petersburg, 2021. – pp. 397-403.

45. Vasyutin, Y.S. Social partnership: the role and place of civil society institutions in intersectoral interaction / Y.S. Vasyutin, N.N. Stebletsova // *Socio-economic development of Russian regions: modern realities, trends, prospects (dedicated to the 70th anniversary of the College of the Western Branch of RANEPA): materials of the I International Scientific and Practical Conference conferences*. – Kaliningrad: Western Branch of RANEPA, 2016. – pp. 88-91.

46. Vakhtina, A.O. Intersectoral social partnership: foreign experience for Russia / A.O. Vakhtina // *Problems of enterprise development: theory and practice: materials of the 13th International Scientific and Practical Conference*. Samara: Samara State University of Economics, 2014. – Pp. 271-276.

47. Vertakova, Yu.V. Evaluation of the effectiveness of public administration in Russia at the regional level: the problem of choosing development indicators / Y.V. Vertakova, M.S. Borisova, A.M. Borisov // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2014. – No. 4. – Pp. 27-38.

48. Voronina, L.I. Technologies of public administration: studies. manual / L.I. Voronina, E.V. Zaitseva, S.N. Kostina. – Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2019. – p. 33

49. Vorotnikova, L.I. The use of bonds for the development of the infrastructure of the social service system of the region within the framework of public-private partnership projects / L.I. Vorotnikova, A.M. Vorotnikov, M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2017. – No. 3. – pp. 37-47.

50. Vyatkina, B.M. Principles of democratization in the management of city development / B.M. Vyatkina // News of universities. Investment. Construction. Realty. – 2014. – № 2 (7). – Pp. 67-75.

51. Gadzhiev, G.G. Methods and tools of state management of social relations / G.G. Gadzhiev, A.G. Eskenderov // Bulletin of the Dagestan Humanitarian Institute. – 2020. – No. 2. – pp. 48-56.

52. SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 18.

53. SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 19.

54. SCER. F. R-2367. Op. 1. D. 1. L. 18 vol.

55. Hertzberg F. Motivation to work / F. Hertzberg. – M.: Vershina, 2007. – 240 p.

56. Glagolev, S.N. The life cycle of the project and its structuring: determining the initial stage of the mining enterprise development project / S.N. Glagolev, V.A. Taradai, K.I. Logachev // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2012. – № 1 (41). – Pp. 142-146.

57. Gladun, T.N. Municipal-private partnership as an instrument of socio-economic development of municipalities / T.N. Gladun // Actual problems of modernity: science and society. – 2014. – № 1 (2). – Pp. 30-33.

58. Glushakova, O.V. On the essence, content and correlation of the concepts of "public administration", "social management", "public administration" / O.V. Glushakova, Y.A. Vayberg // Siberian Financial School. – 2013. – № 6 (101). – Pp. 3-9.

59. Golos, A.V. Development of municipal formation on the basis of a participatory management model (on the example of the city district "city of Belgorod") / A.V. Golos. – URL: [http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosoov\\_Razvitiye\\_19.pdf](http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/38704/1/Golosoov_Razvitiye_19.pdf) (accessed: 09/18/2022).

60. Gorbkov, D.I. Theoretical approaches to the typologization of change management in programs and projects / D.I. Gorbkov, O.N. Lyubina, V.V. Filatov // Commerce and service: problems and prospects of development: a collection of materials based on the results of the All-Russian competition for the best research work of students. – M.: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art)", 2021. – pp. 102-106.

61. Gorozhankina, P.A. Formation of a system for monitoring the quality of customs services / P.A. Gorozhankina, E.S. Barkan, V.V. Filatov // Economics today: current state and development Prospects (Vector-2022): collection of materials of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with International Participation, Moscow, May 25, 2022. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art)", 2022. – pp. 244-250.

62. Gorchakova, L.I. Stages of formation and development of the theory of project management in Russia and abroad / L.I. Gorchakova, E.G. Klepanosova // Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. – 2012. – № 5 (156). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-i-razvitiya-teorii-upravleniya-proektami-v-rossii-i-za-rubezhom> (accessed: 08/16/2020).

63. Grebenik, V.V. Digital transformation of the concept of corporate cash flow in the XXI century / V.V. Grebenik // Digital transformation as a new reality of Russia's development: materials of the interuniversity scientific and practical conference. – M., 2021. – pp. 36-41.

64. Grizovskaya, D.V. Mechanisms of interaction between NGOs and state authorities in Germany and the Russian Federation: Comparative analysis / D.V. Grizovskaya // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – No. 2. – pp. 130-137.

65. Gubernatorov, A.M. Management of business processes at glass industry enterprises / A.M. Gubernatorov // Kazan Science. – 2010. – No. 1. – pp. 74-81.

66. Guseva, M.N. The quality of communication in project management / M.N. Guseva, I.Z. Kogotkova // Economics and entrepreneurship. – 2017. – № 12-2 (89). – Pp. 1005-1009.

67. Guseva, M.N. Evaluation of the effectiveness of project management / M.N. Guseva, A.V. Guseva // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 5-1 (46). – Pp. 446-449.

68. Degtev, G.V. Creating conditions for the manifestation and promotion of state and business initiatives is an important factor in the development and effectiveness of public-private partnership / G.V. Degtev // State and corporate procurement as a form of public-private partnership: collection of scientific articles. – M., 2014. – pp. 5-11.

69. Demidov, A.Y. Efficiency and effectiveness of the activities of executive authorities / A.Y. Demidov // National interests: priorities and security. – 2009. – №15 (48). – Pp. 45-51.

70. Dmitriev, K. Competence and competencies / K. Dmitriev, A. Filimonov // Russian Project Management Association. – URL: <http://www.sovnet.ru/library/publications/2792/> (accessed: 21.05.2022).

71. Dobrolyubova, E.I. The digital future of public administration by results / E.I. Dobrolyubova, V.N. Yuzhakov, A.A. Efremov, E.N. Klochkova [et al.]. – Moscow: Publishing House "Delo" RANEPa, 2019. – 114 p.
72. Report of the Center for Strategic Research Foundation. The new technological revolution: challenges and opportunities for Russia / under the scientific guidance of V.N. Konyagin. – M.: Center for Strategic Research, 2017. – 136 p.
73. Dreving, S.R. Assessment of the economic results of investing in investment projects of port logistics, processing and reproduction clusters of the Kamchatka Territory (for 2009-2025) // Bulletin of the Kamchatka State Technical University. – 2009. – No. 10. – pp. 65-71.
74. Drygina, Y.A. The use of public management technologies in the implementation of state agrarian policy: abstract of the dissertation of the Candidate of Economic Sciences / Drygina Y.A. Russian Academy of Sciences and State Services under the President of the Russian Federation. – Rostov-on-Don, 2013. – 24 p.
75. Dudin, M.N. Digital economy: new challenges and opportunities for the labor market and higher education in Russia / M.N. Dudin, S.V. Shkodinsky, E.V. Vashalomidze // Labor economics. – 2021. – Vol. 8. – No. 10. – pp. 1089-1104.
76. Elesina M.V. Municipal-private partnership as a tool for the development of municipalities / M.V. Elesina // Bulletin of Modern Science. – 2015. – № 1 (1). – Pp. 61-64.
77. Epinina, V.S. Foreign experience of participatory orientation of public administration / V.S. Epinina, Y.Y. Kail // National interests: priorities and security. – 2014. – No. 2. – pp. 42-48.
78. Zakharov, P.N. Public-private partnership as an effective tool for supporting the scientific and educational cluster and modernization of the education system of the Vladimir region / P.N. Zakharov, I.E. Slesarev, N.S. Vorontsov // Bulletin

of the Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov. – Series: Economic Sciences. – 2020. – № 2 (24). – Pp. 14-18.

79. Zub, A.T. Project management: textbook and workshop for academic bachelor's degree / A.T. Zub. – M: Yurayt Publishing House, 2015. – p. 20.

80. Ivanov, V.N. Local community – the subject of the implementation of the concept of sustainable development / V.N. Ivanov // Local self-government in Russia: sat. art. – M.: Axis-89, 2003. – p. 127.

81. Index of project activity. Preliminary evaluation results. Pm.center. – URL: [https://pm.center/upload/iblock/bb7/Index%20 of the project %20 activity%20ver%205.pdf](https://pm.center/upload/iblock/bb7/Index%20of%20the%20project%20activity%20ver%205.pdf) (accessed: 07/22/2022).

82. Innovations, trends and problems in the field of economics, management and business / O.L. Bryanskaya, V.M. Glushchenko, S.V. Glushkov, M.V. Tsurkan [et al.]. – Nizhny Novgorod: NOO "Professional Science", 2020. – 234 p.

83. Information systems: studies. stipend / Edited by V.N. Volkova, B.I. Kuzina. Ed. 2-E. – St. Petersburg, 2005. – p. 47.

84. Irkhin, Yu.V. Values and meanings of the basic forms and modifications of liberal ideology / Yu.V. Irkhin // Socio-humanitarian knowledge. – 2012. – No. 6. – pp. 22-36.

85. Isaev, A.V. Crowdsourcing technologies in public administration practice: features and prospects of use in state and municipal management / A.V. Isaev, A.V. Merkulov // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2019. – Vol. 14. – No. 6. – pp. 91-108.

86. How not to forget anything when creating a system for evaluating project competencies – URL: [http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20\(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3\).pdf](http://sovnet.ru/docs/news/27-12-2013%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%A1%D0%9E%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%9F%D0%94%20(%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3).pdf) (accessed: 20.05.2022).



87. Kalinin, A.M. Issues and prospects for the development of project management in Russian authorities / A.M. Kalinin // Issues of state and municipal management. – 2017. – No. 2. – pp. 151-164.

88. Castels, M. The Information Age: economy, society and culture / M. Castels; translated from English. under the scientific editorship of O.I. Shkaratan. – M.: Higher School of Economics, 2000. – 608 p.

89. Kakhiani, R. Technologies of management of professional mobility of public servants / R. Kakhiani // Scientific journal "Power and society" (History, Theory, Practice). – 2017. – № 1 (41). – Pp. 67-72.

90. Kendall, I. Modern methods of project portfolio management and project management office: Maximization of ROI / I. Kendall, K. Rollins. – M.: CJSC "PMSOFT", – 2004. – 576 p.

91. The book of a participant in the implementation of national projects. RANEPА Project Management Center. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (accessed: 12.09.2022).

92. Kogotkova, I.Z. Project communications management in the context of digital technology development // I.Z. Kogotkova, M.N. Guseva // Actual problems of management – 2018. Materials of the 23rd International Scientific and Practical Conference. – State University of Management. – 2019. – pp. 262-265.

93. Kozlov, A.A. Public-private partnership: essence, classification / A.A. Kozlov // Entrepreneurship. – 2012. – № 2 (38). – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1053-2012-02-20-06-19-20> (accessed: 30.09.2021).

94. Kozlov, A.S. Program and Project Portfolio Management: Processes and Tools: monograph / A.S. Kozlov. – M.: CJSC "Project PRACTICE", 2010. – p. 268.

95. Koksharova, A.A. Intersectoral social partnership as a factor of sustainable development of municipal education / A.A. Koksharova // *Regionology*. – 2009. – No. 2. – pp. 228-235.
96. Kolokoltseva, O.V. Intersectoral interaction in regions: security problems / O.V. Kolokoltseva, V.I. Tseyko // *Information security of regions*. – 2011. – No. 1. – pp. 72-75.
97. Commercial and non-commercial activities in the social sphere / ed. by I.M. Sheiman [et al.]. – Moscow: Nauka, 1995. – pp. 51.
98. Kondratov, M.V. Institutional environment as an economic category / M.V. Kondratov, R.I. Garipov // *Bulletin of SMUS74*. – 2015. № 1 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-sreda-kak-ekonomicheskaya-kategoriya> (accessed: 10.08.2022).
99. Contract models, organization of motivation and stimulation in projects / Under the general editorship of A.V. Tsvetkov. – M., 2014. – p. 40.
100. The concept of development of project culture in the executive authorities of Primorsky Krai. – URL: <http://primorsky.ru/upload/medialibrary/f1f/f1f526e42d8f7d5307997ef173e35b3c.pdf> (accessed: 30.04.2022).
101. Korostyshevskaya, E.M. Development institutes in Russia: Multilevel approach / E.M. Korostyshevskaya // *Actual problems of management: increasing the strategic sustainability of regions and enterprises: materials of the international scientific and practical conference, St. Petersburg, November 20, 2020*. – St. Petersburg: Scythia-print LLC, 2021. – pp. 36-40.
102. Korchagina, A.S. Development of public-private partnership in the modern economy of Russia / A.S. Korchagina. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197429816.pdf> (accessed: 12.09.2022).

103. Kostina, N.B. Transparency as a factor of efficiency of social sphere management / N.B. Kostina, I.T. Khanipova // Management issues. – 2018. – No. 43. – pp. 216-221.

104. Krasnov, A.N. Efficiency as a fundamental economic category: electronic resource. / A.N. Krasnov. – URL: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1865> (accessed: 28.12.2019).

105. Kuznetsov, Y.V. Virtual organization: formation of the concept, management features and development prospects / Y.V. Kuznetsov, E.V. Melyakova // International Economic Symposium – 2015: Materials of International scientific conferences dedicated to the 75th anniversary of the Faculty of Economics of St. Petersburg State University: collection of articles, St. Petersburg, April 22-25, 2015 / Ed. S.A. Belozerov. – St. Petersburg: LLC "Scythia-print", 2015. – pp. 94-104.

106. Kuznetsov, Y.V. Development of approaches to the design of organizational management structures / Y.V. Kuznetsov, E.V. Melyakova // Terra Economicus. – 2013. – Vol. 11. – № 3-2. – pp. 40-45.

107. Kuznetsov, Y.V. Formation of a strategic management system in St. Petersburg: content and mechanism of implementation / Y.V. Kuznetsov, Yu.A. Malenkov, E.M. Anokhina [et al.] // Strategic planning in the regions and cities of Russia: building a system. Reports of participants of the XII All-Russian Forum of Leaders of Strategic Planning. St. Petersburg, October 22-23, 2013 – St. Petersburg: ICSEI "Leontief Center", 2014.

108. Kulikova, N.N. Management of interorganizational relationships: theory, methodology, tools: dis. ... doctor of economics. sciences. Specialty: 5.2.6 – Management (Economic sciences) / Kulikova N.N. – Vladimir, 2022. – pp. 256-257.

109. Kurakolov, M.V. Risks and features of implementing initiative budgeting in urban districts / M.V. Kurakolov, M.A. Shevelev. – URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/riski-i-osobennosti-realizatsii-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-gorodskih-okrugah> (accessed: 27.10.2022).

110. Larionova, A.S. History and tools of strategic planning in Russia / A.S. Larionova // UEX. – 2011. – No. 34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-instrumentariy-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossii> (accessed: 17.08.2020).

111. Larionova, N.I. Institutional Economics: Intersectoral interaction based on the principles of social partnership / N.I. Larionova, G.S. Tsvetkova // Regionology. – 2005. – No. 56. – pp. 108-115.

112. Lebedev, V.M. Application of the basic provisions of strategic management to public administration / V.M. Lebedev // Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. – Series: Economics. Sociology. Management. – 2015. – № 2 (15). – Pp. 195-199.

113. Lebedeva, O.A. Efficiency of public management of property and land resources of the Tver region / O.A. Lebedeva, M.V. Tsurkan // Factors of development of the Russian economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tver, March 28 – April 01, 2022. – Tver: Tver State University, 2022. – pp. 104-108.

114. Lenchuk, E.B. Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects / E.B. Lenchuk, F.G. Voitlovsky, D.B. Kuvalin // Problems of forecasting. – No. 6. – 2020. – pp. 46-55.

115. Leshchenko, O.A. On creating conditions for the development of public-private partnership in Russia / O.A. Leshchenko // Problem analysis and state-management design. – 2013. – Vol. 6. – No. 5. – pp. 12-24.

116. Lomovtseva, O.A. Project offices as a factor in the implementation of the strategy of municipal formation and industrial development of the city

/ O.A.Lomovtseva, L.R. Kuzmina, A.A. Golodova // Proceedings of the Volgograd State Technical University. – 2018. – № 1 (211). – Pp. 79-85.

117. Loseva, N.V. Evaluation of the implementation of public administration in the regions of Russia based on mathematical modeling methods / N.V. Loseva, A.A. Polkovnikov, E.V. Loginova, A.P. Kalinin // Regional Economics and Management: electronic scientific journal. – 2017. – № 3 (51). – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30627907\\_50609261.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30627907_50609261.pdf) (accessed: 12.09.2022).

118. Lushin, A.I. On the issue of studying the creation of the USSR energy system in the national historical science / A.I. Lushin, V.V. Avdanin // Bulletin of the Research Institute of Humanities under the Government of the Republic of Mordovia. – 2018. – № 2 (46). – P. 81-89.

119. Lyubarskaya, M.A. Possibilities and limitations of the implementation of the project approach in the public administration system / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Bulletin of the Faculty of Management of SPbGEU. – 2018. – № 3-1. – pp. 185-190.

120. Lyubarskaya M.A. Definition of priority directions for the implementation of projects to support local initiatives in the field of housing and communal services of the city of Tver / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // City management and urban economy: collection of scientific papers. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2014. – pp. 35-41.

121. Lyubarskaya, M.A. The role of projects for the creation of eco-industrial parks in ensuring the environmental safety of the territories of the Arctic zone of the Russian Federation / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Multifactorial challenges and risks in the context of the implementation of the strategy of scientific, technological and economic development of the macro-region "Northwest": materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 23-24, 2018. – St.

Petersburg: St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 2018. – pp. 290-293.

122. Lyubarskaya, M.A. Participation of business structures in the development of ecotechnoparks / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Actual problems and prospects of business development: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Kursk, November 08, 2018. – Kursk: Closed Joint Stock Company "University Book", 2018. – pp. 344-347.

123. Lyubarskaya, M.A. Participation of local authorities and the population in financing infrastructure projects / M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan // Bulletin of the Faculty of Management of SPSU. – 2017. – № 1-1. – pp. 173-177.

124. Mazur, I.I. Project management: textbook / I.I. Mazur, V.D. Shapiro, N.G. Olderogge; under the general editorship of I.I. Mazur. – 2nd ed. – M.: Omega-L, 2004. – 664 p

125. Mayorov, A.N. Monitoring in education / A.N. Mayorov; 3rd ed., ispr. and add. – M.: Intellect-Center, 2005. – 424 p.

126. Makarov, V.V. Improving the quality management system at an infocommunication enterprise using the CMMI process model / V.V. Makarov, E.V. Dutlova // National quality concept: state and public protection of consumer rights: a collection of abstracts of reports of the international scientific and practical conference. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2018. – pp. 246-251.

127. Makarov, I.N. Public-private partnership in infrastructure sectors of the Russian economy (on the example of railway transport) / I.N. Makarov // Bulletin of the Tambov University. – Series: Humanities. – 2006. – № 4 (44). – Pp. 308-310.

128. McClelland, D. Human motivation / D. McClelland. – St. Petersburg, 2007.

129. Malinina, M.V. Modern models of maturity of organizational project management / M.V. Malinina // Project and program management. – 2011. – 03 (27) – 230 P.

130. Matveeva, E.V. Possibilities of using participatory management technologies in the formation and execution of local budgets in Russia (on the example of the Nizhny Salda urban district) / E.V. Matveeva // Municipality: economics and management. – URL: <http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2013/02/4> / (date of address: 07.01.2022).

131. Meltzer, D.V. Participatory budgeting as a mechanism of direct participation of citizens in the process of discussion and adoption of the city budget / D.V. Meltzer // Young Scientist. –2015. – No. 4. – pp. 389-391.

132. Methodological recommendations on the organization and evaluation of the qualifications of civil servants in the field of project activities // Ministry of Labor of Russia. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (date of application: 12.05.2022).

133. Methodological recommendations for assessing the level of maturity of the organization of project activities. URL: [https://pm.center/upload/Методрекомендации%20 by%20 estimate%20 maturity%20 project%20 activity.PDF](https://pm.center/upload/Методрекомендации%20by%20estimate%20maturity%20project%20activity.PDF) (accessed: 12.09.2022).

134. Methodical manual "Functioning of project offices". RANEPА Project Management Center. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/search/?q=project%20ofis> (accessed 12.09.2022).

135. Mironenko, N.V. Evolution of project management development in Russia and abroad / N.V. Mironenko, O.V. Leonova // Management Consulting. – 2017. – № 6 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-razvitiya-proektnogo-upravleniya-v-rossii-i-za-rubezhom> (accessed: 30.05.2022).

136. Mishin, S.A. Project business: an adapted model for Russia / S.A. Mishin. – M.: AST, 2006. – 428 p.

137. The competence model of project personnel // Project PRACTICE. – URL: <http://docplayer.ru/35198020-Model-kompetencyi-proektnogo-personala.html> (accessed: 01.05.2018).

138. Mokhnachev, S.A. The subject area of the project as an object of management / S.A. Mokhnachev // Fotinsky readings. – 2016. – № 2 (6). – Pp. 235-238.

139. Moshkova, L.E. Partnership relations of business and government in the territory of presence: theory and methodology: dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05 / Moshkova L.E. – Financial University under the Government of the Russian Federation. – M., 2015. – 42 p.

140. Naidis, I.O. Compliance of the organization's competencies with the maturity level of project activity / I.O. Naidis // Modern Science. – 2021. – № 3-1. – Pp. 87-92.

141. Nechaev, N.D. Interaction of the state and non-governmental organizations in the political system of Germany in the 90s of the XX century / N.D. Nechaev // Non-governmental organizations in the formation and development of civil society: International experience: collection of scientific works. – Voronezh, 2002. – pp. 86-132.

142. Nikulina, I.E. Formation and development of concepts of project management and risk management / I.E. Nikulina, V.S. Nikolaenko // Public administration. Electronic bulletin – Issue # 68. – June 2018 – URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk\\_\\_68\\_ijun\\_2018\\_g./problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/nikulina\\_nikolaenko.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2018/vipusk__68_ijun_2018_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/nikulina_nikolaenko.pdf) (accessed: 15.09.2022).

143. Onishchenko, M.V. Interaction of the Central Statistical Office of the USSR and the Kalinin Regional Statistical Office in the preparation and conduct of the All-Union population censuses of 1970 and 1979 / M.V. Onishchenko // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2009. – No. 2. – pp. 163-169.



144. Onishchenko, M.V. Features of the formation of the personnel potential of the region / M.V. Onishchenko // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2009. – No. 3. – pp. 164-172.

145. Onishchenko, S.A. Components of the methodology for assessing the maturity level of project activity in the public administration system / S.A. Onishchenko, M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2022. – № 3(59). – pp. 146-156.

146. The main types of practices of initiative budgeting in the Russian Federation. – URL: <https://admmegion.ru/upload/iblock/b71/Praktiki-Initiativnogo-byudzhetrovaniya.pdf> (accessed: 03.01.2022).

147. Participatory budgeting in Russia and Europe: experience in implementing applied projects. – URL: <https://docplayer.ru/32039165-Participatornoe-byudzhetrovanie-pb-v-rossii-i-evrope-opyt-realizacii-prikladnyh-proektov.html> (accessed: 03.01.2020).

148. Parchaykina, E.A. Normative and legal regulation of project management in government bodies / E.A. Parchaykina // Law: history, theory, practice: collection of materials of the IX International intramural and correspondence scientific and practical conference. – M.: Scientific Publishing Center "Empire", – 2019. – pp. 26-35.

149. Perezolova, A.S. Practices of participatory management in public policy / A.S. Perezolova // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science. – 2018. – No. 1. – pp. 122-130.

150. List of instructions following the results of the St. Petersburg International Economic Forum dated June 26, 2021 No. Pr-1096. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/607167846> (accessed: 2.09.2022).

151. Petrosyan. D.S. Institutional management – the science of managing institutions / D.S. Petrosyan // Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics. – 2006. – No. 1. – pp. 44-53.

152. Pechkovskaya, D.S. Adaptation of business to the conditions of the digital economy / D.S. Pechkovskaya, O.N. Korableva // Business management in the digital economy: collection of abstracts of speeches, St. Petersburg, March 21-22, 2019 / Under the general editorship of I.A. Arenkov, M.K. Tsenzharik. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2019. – pp. 332-334.

153. Plotnikov, V.A. Indicators of strategic regional planning / V.A. Plotnikov, G.V. Fedotova // Financial analytics: problems and solutions. – 2014. – No. 17. – pp. 21-33.

154. Polzunova, N.N. Flexible methodologies in project activities / N.N. Polzunova, M.S. Levitsky // Formation of economic stability of regional socio-economic systems: proceedings of the International scientific and practical conference, Vladimir, November 26, 2020. – Vladimir: Atlas, 2021. – pp. 171-175.

155. Polzunova, N.N. Investigation of the impact of the effectiveness of the project team on the performance indicators of innovative projects / N.N. Polzunova, I.S. Polzunov, G.A. Tunchik // Economics and management: problems, solutions. – 2018. – Vol. 4. – No. 5. – pp. 47-54.

156. Polzunova, N.N. Managing interaction with project stakeholders / N.N. Polzunova, T.A. Sukhareva // International Freight forwarder. – 2021. – No. 2. – pp. 28-32.

157. Polivaeva, O.G. Municipal-private partnership as a tool for strategic development of municipal education / O.G. Polivaeva, T.M. Barbysheva // Power and management in the East of Russia. – 2011. – No. 4. – pp. 21-26.

158. Ponkin, I.V. Theory of Public Administration: textbook for Master's degree and Master of Public Administration programs / I.V. Ponkin. – M.: Buki Vedi, 2017. – p. 50.

159. Primorsky Krai: organization of the project management system. – URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1334/proektnyj-olimp-luchshie-praktiki-primorskogo-kraya-pdf.pdf> (accessed: 05.20.2022).

160. Project management in the system of public administration // Project Management Center. – URL: <https://pm.center/projectmanagement/proektnoe-upravlenie-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya/> (accessed: 15.09.2022).

161. Project Olympus 2021: Competition of professional management of project activities // Center for Evaluation and Development of Project competencies. – URL: [https://www.isopm.ru/nabl\\_sovet/part-projects/contests/](https://www.isopm.ru/nabl_sovet/part-projects/contests/) (accessed: 30.07.2022).

162. Project office // Proektoved. All about project management. – URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-ofis.html> (date of application: 14.04.18).

163. Project Office: Practical recommendations / Research Institute of the CPU, E.Sh. Juraev, N.L. Persod, D.A. Dyachenko. – 2017. – p. 32

164. Project approach in public administration. – URL: <https://www.exportcenter.ru/company/international-cooperation/project/> (accessed: 22.05.2021).

165. Prosnitsky, A. Microsoft Project 2016. Methodology and practice / A. Prosnitsky. – M.: OCH DPO UKTS "Project practice", 2016. – p. 77.

166. Puzhanova, E. The competence model of the Project Manager: PMI vs. IPMA. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (date of address: 30.05.2022).

167. Razgulina, E.D. Partnership of authorities and business structures as a necessary condition for attracting private investment / E.D. Razgulina // Problems of territory development. – 2014. – № 5 (73). – Pp. 78-90.

168. Decree of the Government of the Russian Federation No. 499-r of March 14, 2022 // SPS "ConsultantPlus". – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411636/) (accessed: 16.08.2022).

169. Regional civil society: dynamics of development: monograph / under the scientific direction of V.A. Ilyin. Vologda: ISERT RAS, 2015. – p. 60.

170. Reshetnikova, A.V. Information system in economics / A.V. Reshetnikova, S.A. Lochan // Scientific review: theory and practice. – 2021. – T. 11. – № 3(83). – Pp. 874-888.

171. Rodionova, N.V. Digital transformation of the conditions of international cooperation on the example of the project concept "the Golden ring of Byzantium" / N.V. Rodionova // Business. Education. Economics: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Minsk, 2021. – pp. 417-422.

172. Rusyakova, M.S. Review of modern models for assessing the maturity of project management / M.S. Rusyakova // Young scientist. – 2014. – No. 11. – PP. 230-236. – URL: <https://moluch.ru/archive/70/12127/> (accessed: 04.09.2021).

173. Ruchkin, A.V. Assessment of the maturity level of the organization of project activities in executive authorities in the Russian Federation: analysis of methodology / A.V. Ruchkin, N.K. Shemetova // Management issues. – 2019. – № 1 (56). – Pp. 86-95.

174. Ryzhov, I.V. Actual issues of formation of the strategy of socio-economic development of municipalities / I.V. Ryzhov, R.O. Kuzmich // Economics and entrepreneurship. – 2020. – № 9 (122). – Pp. 379-383.

175. Sedlmayer, M. Professional competence in the field of project and program portfolio management / M. Sedlmayer // Project and program management. – 2017. – No. 3. – pp. 188-201.

176. Sergienko, N.S. Participatory budgeting: implementation practice in Russia / N.S. Sergienko // Ways of socio-economic development of the region: financial support, prospects and directions of optimization. – M., 2015. – pp. 210-215.

177. Certification according to IPMA standards. – URL: <https://pmpractice.ru/training/sertification/ipma/> (accessed: 30.04.2022).

178. Siluanov, A.G. Review of international experience of project management in the public sector / A.G. Siluanov, A.V. Penchuk // Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: at 2 o'clock – Penza: ICNS "Science and Education", 2019. – pp. 76-78.

179. Dictionary of business terms // Academician. 2000-2017. – URL: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/business/> (accessed: 26.12.2021).

180. Sokolov, A.P. Interaction of public authorities with the population through digitalization / A.P. Sokolov, D.A. Semenov // Economics and management: problems, solutions. – 2022. – T. 3. – № 4 (124). – Pp. 301-306.

181. Solovyov, A.D. Review of methodological approaches and standards of project management / A.D. Solovyov, O.N. Lyubina, V.V. Filatov // Commerce and service: problems and prospects of development: a collection of materials based on the results of the All-Russian competition for the best research work of students, Moscow, December 26, 2020. – M.: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art)", 2021. – Pp. 140-148.

182. The social dimension in business: an international forum of business leaders under the auspices of the Prince of Wales. How corporate citizenship in Russia can be beneficial to business and society. – Moscow: Red Square, 2001. – p. 50.

183. Social partnership as a form of implementation of social policy of the state // Scientific Notes of TOGU. – 2014. – Vol. 5. – No. 1. – 104 p.

184. The specifics of public administration in economic and educational activities / Yu.N. Arsenyev, V.S. Gorbunov, T.I. Razumovskaya [et al.] // Public administration, state activity and administrative law: approaches, methods, means: materials of the International Scientific and Practical Conference, Moscow-Tula, April 26-27, 2018. – Tula: Tula State University, 2018. – 353 p.

185. Standards for competencies in the field of project management // Consulting company iTeam. – URL: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_39/article\\_4548](https://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548) (date of reference: 20.05.2022).

186. Starikova, T.V. Strategic budget planning in the system of socio-economic development of the region: dis. ... Doctor of Economics / Starikova T.V. – St. Petersburg State University. – St. Petersburg, 2022. – p. 23 [https://disser.spbu.ru/files/2022/disser\\_starikova.pdf](https://disser.spbu.ru/files/2022/disser_starikova.pdf) (accessed: 30.01.2023).

187. Starikova, T.V. Strategic planning as a tool for ensuring sustainable social development of regions / T.V. Starikova // Social and labor sphere in Russia and China: problems and solutions: materials of the International scientific and practical conference, Vladimir, December 06, 2017. – Vladimir: Vladimir Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", 2017. – pp. 30-34.

188. Starikova, T.V. Regional economy management: initiatives of civil society structures / T.V. Starikova // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 8 (49). – Pp. 345-349.

189. Strategic sustainability of enterprises in the regions of Russia: assessment and management: monograph / edited by Y.V. Kuznetsov. – M.: Prospect Publishing House, 2020. – 456 p.

190. Suvorova, S.L. Participatory management of intercultural education in higher education / S.L. Suvorova // Bulletin of SUSU. – 2011. – No. 38. – pp. 26-30.

191. Sulakshin, C.C. System methodology of designing state-management decisions (state policies) / S.S. Sulakshin // Problem analysis and state-management design. – 2008. – Vol. 1. – No. 5. – p. 57-80.

192. Tatarovsky, Y.A. Analysis of the development of C2A communication channels in the digital economy of the Russian Federation / Y.A. Tatarovsky, M.V. Tsurkan // Bulletin of Samara State University of Economics. – 2018. – № 12 (170). – Pp. 32-40.

193. Management theory. Terminology / ed. by B.G. Volik (Ser. "Collections of recommended terms". Issue 107). – M.: Nauka, 1988. – p. 7.

194. Tereshchenko, N.N. Efficiency of the trade enterprise: textbook / N.N. Tereshchenko, O.N. Emelyanova. – Krasnoyarsk: Krasnoyar. gos. torg.-ekon. in- T., 2005. – 110 p

195. Teslenko I.B. Concept of forming an effective mechanism of interaction between subjects of economy / I.B. Teslenko // Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. – Series: Economics. – 2009. – № 3. – Pp. 5-11.

196. Teslenko, I.B. Intersectoral partnership as the most important condition for the successful implementation of modernization of the Russian economy / I.B. Teslenko // Innovation. – 2009. – № 2 (124). – Pp. 60-62.

197. Teslenko, I.B. Intersectoral partnership as an indicator of the formation and development of the insurance institute in Russia / I.B. Teslenko, A.M. Gubernatorov // Bulletin of the University. – 2015. – No. 1. – pp. 246-251.

198. Technology // Philos. sl. – URL: <http://vslovare.ru/slovo/filosofskiijslovar/tehnologija> (accessed: 20.04.2022).

199. Tokareva, P.V. Formation of conditions for the development of public-private partnership in national practice / P.V. Tokareva // Topical issues of the modern economy. – 2020. – No. 11. – pp. 706-710.

200. Toffler, O. Adaptive Corporation / O. Toffler // New Industrial wave in the West. – M., 1999. – pp. 460-461.

201. Tretyakova, E.P. Technologization of management: methodological approach / E.P. Tretyakova // Proceedings of the Institute of Business Communications. Scientific publication. – St. Petersburg, 2018. – pp. 78-83.

202. Trotskovsky, A.Y. Program-target methods in the practice of regional management: the history of formation and problems of use / A.Y. Trotskovsky // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2015. – № 1 (39). – Pp. 74-80.

203. Tumanova, K.S. Modern management technologies: digitalization of public policy / K.S. Tumanov // Russia in the global world. – 2021. – № 19 (42). – Pp. 94-102.

204. Turgel, I.D. Formation of an "Open budget" in the Russian Federation: long-term plans and first results / I.D. Turgel // Management issues. – 2014. – No. 9. – pp. 23-30.

205. Managing changes in economic systems / I.L. Avdeeva, P.I. Ananchenkova, O.V. Babich, M.V. Tsurkan [et al.]. – Orel: Central Russian Institute of Management – branch of RANEPa, 2020. – 224 p

206. Project management in the field of public management. – URL: <https://megalektsii.ru/s44459t3.html> (accessed: 25.05.2022).

207. Project management: a reference guide / edited by I.I. Mazur and V.D. Shapiro. – Moscow: Higher School, 2001. – 875 p.

208. Uskova, T.V., Kozhevnikov S.A. Managing the economy of the region on the basis of partnership between authorities and business structures / T.V. Uskova, S.A. Kozhevnikov // Economic and social changes: facts, trends, forecast. – 2014. – № 6 (36). – Pp. 34-46.

209. Formation of functional areas of project management in the Soviet Union. – URL: <https://poisk-ru.ru/s683t1.html> (accessed: 21.05.2021).

210. Fraimovich, D.Y. The impact of digital transformation on the innovative development of industrial enterprises / D.Y. Fraimovich, K.A. Vlasenko, A.I. Usova //



Bulletin of the South Russian State Technical University (NPI). – Series: Socio-economic Sciences. – 2021. – Vol. 14. – No. 4. – pp. 188-194.

211. Khan, D. Planning and control: the concept of controlling / D. Khan. – M.: Finance and Statistics, 1997. – 800 p.

212. Khartanovich, K.V. Theory of personnel management in state and municipal organizations / K.V. Khartanovich, Y.A. Dmitriev, L.P. Vasilyeva, S.N. Mammadov. – M., 2022. – 250 p.

213. Khomonenko, A.D. CMMI – a model of maturity of software development processes for protection against NSD / A.D. Khomonenko // Information protection. Inside. – 2009. – № 2 (26). – Pp. 52-58.

214. Tsarev, V.V. Assessment of competitiveness of enterprises (organizations). Theory and methodology: studies. manual / V.V. Tsarev, A.A. Kantarovich, V.V. Chernysh. – M.: UNITY-DANA, 2012. – 800 p.

215. Tsvetkov, A.V. Project management: a handbook for a professional / A.V. Tsvetkov, V.D. Shapiro [et al.]; edited by A.V. Tsvetkov, V.D. Shapiro. – M.: Omega-L, 2010. – p. 38.

216. Center for Evaluation and Development of Project Management. Requirements for the competence of specialists in the field of project activities TKS-1.01. – URL: [https://www.isopm.ru/download/TKS1-02\\_2018.pdf](https://www.isopm.ru/download/TKS1-02_2018.pdf) (accessed: 20.05.2022).

217. Tsurkan, M.V. Analysis of the implementation of participatory budgeting projects based on statistical data / M.V. Tsurkan // Mathematics, statistics and information technologies in economics, management and education: proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. – Tver: Tver State University, 2016. – pp. 215-220.

218. Tsurkan, M.V. Analysis of regional practices of initiative budgeting / M.V. Tsurkan // Research Financial Institute. – Financial magazine. – 2017. – № 3 (37). – Pp. 119-132.

219. Tsurkan, M.V. Interaction of the state authorities of the subject of the Russian Federation, local self-government bodies and business structures in the implementation of regional investment projects / M.V. Tsurkan // Innocenter. – 2014. – № 2 (3). – Pp. 67-82.

220. Tsurkan, M.V. Interaction of state authorities of the subject of the Russian Federation and executive and administrative bodies of local self-government with the support of local initiatives in the regions of the Russian Federation / M.V. Tsurkan // Socio-humanitarian Bulletin of the South of Russia. – 2014. – № 2 (45). – Pp. 101-107.

221. Tsurkan, M.V. The impact of participatory budgeting on the development opportunities of territories / M.V. Tsurkan // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2016. – Vol. 11. – No. 3. – pp. 150-158.

222. Tsurkan, M.V. Introduction of participatory budgeting in the implementation of regional investment projects / M.V. Tsurkan // Modern The state of economic systems: Economics and Management: Collection of scientific papers of the International Scientific Conference, Tver, December 04-05, 2018 / edited by D.V. Rozov, G.G. Skvortsova. – Tver: SKF-office, 2018. – pp. 154-158.

223. Tsurkan, M.V. Report on the state of local self-government in the Tver region / M.V. Tsurkan // Report on the state of local self-government in the Russian Federation: Changing the balance of interests of state power and local self-government; edited by E. S. Shugrina. – Moscow: Publishing House "Prospect", 2017. – pp. 172-197.

224. Tsurkan, M.V. Achieving the priorities of education development within the framework of the project approach / M.V. Tsurkan // Foresight "Russia": the new industrial society. The Future: a collection of reports of the St. Petersburg International

Economic Congress (SPEC-2018), St. Petersburg, April 01-30, 2018. – St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after S.Y. Witte, 2019. – pp. 610-617.

225. Tsurkan, M.V. The life cycle of participatory projects within the framework of the local initiatives support program / M.V. Tsurkan // State regional policy in the field of local self-government: collection of scientific papers of the interregional scientific and practical conference. – N. Novgorod, 2021. – pp. 189-193.

226. Tsurkan, M.V. Identification and minimization of risks projects supporting local initiatives / M.V. Tsurkan, E.R. Korotkevich // Scientific review: theory and practice. – 2020. – T. 10. – № 4 (72). – Pp. 648-661.

227. Tsurkan, M.V. Investment projects for the development of municipalities in an unstable economic situation / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2015. – No. 2. – pp. 156-160.

228. Tsurkan, M.V. Informational possibilities of the Fund of the Statistical Office of the Kalinin region for the study of the demographic situation in the Tver region from 1955 to 1970 / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2012. – No. 14. – pp. 36-45.

229. Tsurkan, M.V. The use of reference and methodological materials in the implementation of state and municipal functions / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2015. – No. 4. – pp. 65-70.

230. Tsurkan, M.V. Logical commentary on the training course "Project management in the format of intersectoral partnership": textbook. manual / M.V. Tsurkan. – Tver: Editorial and Publishing Department of Tver State University, 2018. – 448 p.

231. Tsurkan, M.V. Methodological approach to assessing the effectiveness of participatory budgeting projects / M.V. Tsurkan // Modern economic science: theoretical and practical potential. Innovative development of modern economic

education: materials of the International Scientific and Practical Conference. – Yaroslavl: Filigran LLC, 2020. – pp. 400-407.

232. Tsurkan, M.V. Methodological approach to evaluating the effectiveness of projects supporting local initiatives / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2020. – № 1 (49). – Pp. 34-41.

233. Tsurkan, M.V. Methodological framework for the implementation of the project approach in the public administration system / M.V. Tsurkan // Economics and entrepreneurship. – 2022. – № 10 (147). – Pp. 1385-1389.

234. Tsurkan, M.V. Methods of motivation of local self-government bodies and the population of the Tver region for the implementation of energy-efficient regional investment projects in the context of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 9 (50). – Pp. 308-311.

235. Tsurkan, M.V. Mechanism of improving the quality of a complex tourist product in the Tver region / M.V. Tsurkan, V.A. Solovyova // Factors of development of the Russian economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tver, March 22-26, 2021. – Tver: Tver State University, 2021. – pp. 102-109.

236. Tsurkan, M.V. The mechanism of implementation of regional investment projects in the context of the program to support local initiatives: abstract. dis. ... Candidate of Economic Sciences / Tsurkan M.V. Saint Petersburg State University of Economics. – St. Petersburg, 2015. – 16 p.

237. Tsurkan, M.V. Mechanisms for ensuring the effectiveness and efficiency of participatory budgeting projects: monograph / M.V. Tsurkan. – Tver: TvSU Publishing House, 2020. – 190 p

238. Tsurkan, M.V. Models of financing projects of participatory budgeting / M.V. Tsurkan // Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. – 2018. – No. 4. – pp. 52-57.

239. Tsurkan, M.V. Model of digital transformation of project implementation monitoring in public administration at the regional level / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2019. – No. 2. – pp. 78-84.

240. Tsurkan, M.V. Modernization and development of the public infrastructure complex of the region in the context of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2014. – 196 p.

241. Tsurkan, M.V. Regulatory and legal regulation of the implementation of participatory budgeting mechanisms / M.V. Tsurkan // Journal of Legal Studies. – 2018. – Vol. 3. – No. 3. – pp. 44-49.

242. Tsurkan, M.V. Regulatory and legal foundations of the development of social entrepreneurship within the framework of public-private partnership projects / M.V. Tsurkan, O.V. Skudalova, A.M. Vorotnikov // Journal of Legal Studies. 2017. – Vol. 2. – No. 3. – pp. 78-88.

243. Tsurkan, M.V. Evaluation of project competencies of state civil servants / M.V. Tsurkan // Modern trends in professional education and development of state and municipal employees in the Russian Federation: collection of scientific articles. – Tver: LLC "Publishing House "Triada"", 2018. – pp. 128-133.

244. Tsurkan, M.V. Partnership of local self-government bodies and business structures as a tool of socio-economic development of municipalities: new realities / M.V. Tsurkan, O.A. Nikulenko // Young scientists in economics: a collection of works of the youth scientific school. – Vologda, 2016. – pp. 256-260.

245. Tsurkan, M.V. Prospects for the implementation of initiative projects / M.V. Tsurkan, Yu.V. Vertakova // Financial and legal aspects of socially oriented investment: materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, November 24-25, 2020. – Yekaterinburg: Ural State University of Economics, 2021. – pp. 94-101.

246. Tsurkan, M.V. Improving the efficiency of staffing in the region in the context of integrating the needs of employers into the higher education system / M.V. Tsurkan // View of young scientists on the problems of sustainable development: a collection of scientific articles based on the results of the I Congress of Young Scientists on Sustainable Development. – M.: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2016. – Pp. 71-78.

247. Tsurkan, M.V. Approaches to the definition of the concept of "participatory budgeting" / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – No. 2. – pp. 67-71.

248. Tsurkan, M.V. Approaches to assessing the effectiveness of participatory projects / M.V. Tsurkan // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2019. – Vol. 14. – No. 1. – pp. 232-249.

249. Tsurkan, M.V. Powers of local self-government bodies in projects of municipal-private partnership / M.V. Tsurkan // Innocenter. – 2015. – № 4 (9). – pp. 69-73.

250. Tsurkan, M.V. The concept of "project competencies" in the context of the implementation of the project approach in the system of public administration / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2018. – No. 1. – pp. 62-74.

251. Tsurkan, M.V. The program of support of local initiatives as a tool for the development of tourism in rural areas: the experience of the regions / M.V. Tsurkan // Tourism in rural areas: experience, problems, prospects: proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference; edited by E.E. Sharafanova. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2015. – pp. 116-119.

252. Tsurkan, M.V. Project approach for the development of the economy of a closed cycle of eco-industrial parks / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya. – Tver: Tver State University, 2020. – 280 p.

253. Tsurkan, M.V. Project approach as a method of implementing coordinated economic policy between the EAEU countries / M.V. Tsurkan // Hypothesis. – 2018. – № 3 (4). – Pp. 147-157.

254. Tsurkan, M.V. Development of methods for assessing the effectiveness of public administration of a municipal entity in the context of the provision of inter-budget transfers.V. Tsurkan // Factors of development of the Russian economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Tver, March 28 – April 01, 2022. – Tver: Tver State University, 2022. – pp. 160-165.

255. Tsurkan, M.V. Development of production infrastructure within the framework of intersectoral cooperation projects / M.V. Tsurkan // Foresight "Russia": the new industrial society. Reboot: Collection of reports of the St. Petersburg International Economic Congress (SPEC-2017). Vol. 3. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after S.Y. Witte. – 2018. – pp. 341-347.

256. Tsurkan, M.V. Development of the social infrastructure of municipalities within the framework of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2013. – No. 20. – pp. 76-81.

257. Tsurkan, M.V. Development of ecotechnoparks within the framework of project management / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2018. – No. 3. – pp. 80-89.

258. Tsurkan, M.V. Differentiation of the concepts of "effectiveness" and "efficiency" in the context of the implementation of the project approach in public administration / M.V. Tsurkan, V.V. Viktorenkov. – Journal of Economic Research. – 2019. – Vol. 5. – No. 1. – pp. 3-8.

259. Tsurkan, M.V. Various approaches to assessing the budgetary and social efficiency of energy-efficient regional investment projects of the program to support

local initiatives (on the example of the Tver region) / M.V. Tsurkan // Modern scientific research and innovation. – 2014. – № 5-2 (37). – P. 11.

260. Tsurkan, M.V. Development of an algorithm for calculating the effectiveness of the implementation of regional investment projects to support local initiatives in the direction of improving the energy efficiency of heat supply to the housing and communal complex (on the example of the Tver region) / M.V. Tsurkan // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 9 (50). – Pp. 295-299.

261. Tsurkan, M.V. Development of reference and methodological materials for state and municipal structures: a textbook for students of the direction 38.03.04 "State and municipal management" / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2016. – 176 p.

262. Tsurkan, M.V. Implementation of initiative projects on the territory of the Russian Federation in the context of institutional transformation / M.V. Tsurkan // New challenges of digitalization in the strategic development of regions: materials of the All-Russian Scientific and Practical conference with international participation, Vladimir, November 10-11, 2021. – Vladimir: Publishing and Printing Company "Transit-X", 2021. – pp. 109-112.

263. Tsurkan, M.V. Implementation of priority directions of the program of socio-economic development of the Tver region until 2020 through regional support of local initiatives / M.V. Tsurkan // Infrastructural sectors of the economy: problems and prospects of development. – 2014. – No. 4. – pp. 53-58.

264. Tsurkan, M.V. Implementation of the project approach at the municipal level: textbook / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver branch of RANEPА, 2018. – p. 47.

265. Tsurkan, M.V. Implementation of the project approach at the municipal level: for students of additional professional education programs / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2018. – 103 p.



266. Tsurkan, M.V. Implementation of participatory budgeting projects for the development of the tourism industry of the Tver region / M.V. Tsurkan // *Izvestiya of St. Petersburg State University of Economics*. – 2019. – № 6 (120). – pp. 45-51.

267. Tsurkan, M.V. Regional support of local initiatives: differentiation of the concepts of "program" and "project" / M.V. Tsurkan // *Bulletin of Tver State University*. – Series: Economics and Management. – 2014. – No. 3. – pp. 127-137.

268. Tsurkan, M.V. Regional specifics of co-financing of projects implemented within the framework of the local initiatives support program / M.V. Tsurkan // *Economics and entrepreneurship*. – 2014. – № 1-3 (42). – pp. 279-283.

269. Tsurkan, M.V. Regional specifics of co-financing of projects implemented within the framework of the local initiatives support program / M.V. Tsurkan // *Conduct of higher educational institutions of the Chernozem region*. – 2014. – № 1 (35). – Pp. 55-62.

270. Tsurkan, M.V. Retrospective analysis of the development of project management in public administration of Russia / M.V. Tsurkan, Yu.V. Vertakova // *Bulletin of Tver State University*. Series: Economics and Management. – 2020. – № 3 (51). – Pp. 40-49.

271. Tsurkan, M.V. The solution of infrastructural problems of territories in the conditions of optimization of budget expenditures / M.V. Tsurkan // *Factors of development of the Russian economy: proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference*. Tver: Tver State University, 2016. – pp. 71-75.

272. Tsurkan, M.V. The role of the World Bank in the implementation of projects within the framework of the program to support local initiatives, on the example of the Tver region / M.V. Tsurkan // *Problems of modern economy development: collection of articles of the IV International Scientific and Practical Conference*. – 2014. – P. 35-39.

273. Tsurkan, M. V. The role of project activities of public administration entities in achieving the strategic goals of sustainable development / M.A. Lyubarskaya, M. V. Tsurkan // The current state of economic systems: management, development, security: Collection of scientific papers of the III International Scientific and practical conference, Tver, December 20, 2022. – Tver: Tver State Technical University, 2023. – pp. 81-86.

274. Tsurkan, M.V. Systems of assessment of project competencies / M.V. Tsurkan // Innocenter. – 2018. – № 4 (21). – Pp. 221-230.

275. Tsurkan, M.V. Socio-economic indicators of the population of the region: the history of general censuses, current trends of current accounting (based on the materials of the Tver region): monograph / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2015. – 160 p.

276. Tsurkan, M.V. Specifics of financing participatory budgeting projects in an international context / M.V. Tsurkan // Actual problems of global research: Russia in a globalizing world: a collection of scientific papers of participants of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Moscow, June 04-06, 2019 / Edited by I.V. Ilyin. – M.: Interregional Public Organization for the Promotion of the Study and Promotion of the scientific Heritage of N.D. Kondratiev, 2019. – pp. 460-462.

277. Tsurkan, M.V. Comparative analysis of regional projects for the implementation of national priorities in the Tver and Vologda oblasts / M.V. Tsurkan, V.V. Viktorenkov // Journal of Economic Research. – 2019. – Vol. 5. – No. 5. – pp. 38-47.

278. Tsurkan, M.V. Theoretical foundations of the implementation of infrastructure projects of intersectoral interaction / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya // Bulletin of Tver State University. – Series: Economics and Management. – 2016. – No. 3. – pp. 114-122.

279. Tsurkan, M.V. Universal maturity model of project management: project integration management / M.V. Tsurkan, V.S. Nikolaenko // *Management today*. – 2019. – No. 2. – pp. 150-157.

280. Tsurkan, M.V. Project management in the format of intersectoral partnership / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2017. – 208 p.

281. Tsurkan, M.V. Risk management of participatory budgeting projects: for masters of the direction 38.04.01 "Economics": "Management of socio-economic development of territories"; directions 38.04.04 "State and municipal management" / M.V. Tsurkan. – Tver: Tver State University, 2019. – 167 p.

282. Tsurkan, M.V. Management of ecotechnoparks of the Arctic zone of Russia: development within the framework of design solutions / M.V. Tsurkan, M.A. Lyubarskaya, A.M. Vorotnikov // *Bulletin of the Russian University of Cooperation*. – 2019. – № 1 (35). – Pp. 100-106.

283. Tsurkan, M.V. Participation of local communities in participatory budgeting projects: domestic and foreign experience / M.V. Tsurkan // *Children and youth – the future of Russia: materials of the IV International Scientific and Practical Conference: in 2 parts*. Vologda: Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2017. – pp. 275-280.

284. Tsurkan, M.V. Financial mechanisms for the implementation of municipal projects of participatory budgeting to increase the investment activity of the tourism industry in the region / M.V. Tsurkan // *Economics and management of enterprises, industries, complexes at the present stage of globalization: collection of scientific papers of the V International Scientific and Practical Conference*. In 2 parts, Tver, December 11, 2019 / Under the general editorship of O.M. Dyuzhilova, G.G. Skvortsova. – Tver: Tver State Technical University, 2020. – pp. 55-61.

285. Tsurkan, M.V. Formation of the system of economic knowledge in the field of municipal-private partnership / M.V. Tsurkan // *Modern trends in professional*

education and development of state and municipal employees in the Russian Federation: collection of scientific articles. – Tver: Tver branch of RANEPa, 2017. – pp. 144-151.

286. Tsurkan, M.V. Stages of implementation of regional investment projects within the framework of the program to support local initiatives / M.V. Tsurkan // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 1-3 (42). – Pp. 177-181.

287. Chepik, S.G. Program-target planning methods / S.G. Chepik, O.V. Chepik, E.A. Strokova // Scientific priorities in agriculture: innovative achievements, problems, development prospects: International scientific and practical Conference, Ryazan, May 15, 2013. – Ryazan: Ryazan State Agrotechnological University named after P.A. Kostychev, 2013. – pp. 322-325.

288. Chernikin, O.S. Goal-setting as the most important tool for improving the efficiency of budget expenditures on the example of the Tver region / O.S. Chernikin // Bulletin of the Tver State University. Series: Economics and Management. – 2016. – No. 1. – pp. 98-104.

289. Shabaykin, A.Yu. Socio-philosophical analysis of organizational and managerial activity and its optimization in modern conditions: dis. ... Candidate of Philosophical Sciences / Shabaykin A.Yu. – M., 2014. – 179 p.

290. Shevchenko, E.A. Municipal-private partnership as a mechanism for ensuring the economic development of municipalities / E.A. Shevchenko // Bulletin of the Agroindustrial complex of Stavropol. – 2012. – № 4 (8). – Pp. 96-99.

291. Shevchenko, O.S. Municipal-private partnership as a factor in the development of municipal education / O.S. Shevchenko, B.M. Zhalsanova // Bulletin of the Trans-Baikal State University. – 2014. – No. 7. – pp. 122-126.

292. Shulga, I. Program of support of local initiatives in Russia: results of implementation and success factors / I. Shulga, A. Sukhova, G. Khachatryan. – M., 2015, – pp. 4, 14-15.

293. Yakimets, V.N. Prospects and limitations of intersectoral social partnership / V.N. Yakimets // Social partnership. Russian experience. Year 2000. – St. Petersburg, 2001. – pp. 28-29.

294. Yastrebov, O.A. Creating conditions for the development of the institute of public-private partnership in the Russian Federation / O.A. Yastrebov, I.K. Pinkevich // Problems of modern economics. – 2010. – No. 3 (35). – pp. 206-208.

295. Yashalova, N.N. Public-private partnership in the development of high-performance sports in the region / N.N. Yashalova, D.A. Piskunova // New Economics and regional science. – 2016. – № 3 (6). – Pp. 265-269.

296. APM Competence Framework. – URL: <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/competence-framework> / (accessed: 05.03.2018).

297. Artemiev, A.A. Current status and perspective for the modernization of Russian economy in the developing conditions / A.A. Artemiev, M.A. Lyubarskaya, M.V. Tsurkan, O.A. Naumova [et al.] // International Journal of Economic Perspectives. – 2016. – Vol. 10. – No. 3. – Pp. 194-205.

298. Burlton, Roger T. Business Process Management: Profiting from Process / Roger T. Burlton. – Pearson Education, 2001. – 416 p

299. Comparison of PM Standards and Assessments. – URL: <https://globalpmstandards.org/tools/comparison-of-global-standards> / (accessed: 02.03.2022).

300. Delmon, Jeffrey. 2015. Creating a Framework for Public-Private Partnership Programs: A Practical Guide for Decision-makers. World Bank, Washington, DC. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/22822> (accessed: 15.09.2022).

301. Fung, A. Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance / A. Fung. – L., 2003.

302. Gilles, Garelle. A history of project management models: From pre-models to the standard models / Garel Gilles // *International Journal of Project Management*. Volume 31. – Issue 5. – July 2013. – Pages 663–669.

303. Information Systems for Project Management in the Public Sector / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, V.S. Chekalin [et al.] // *Lecture Notes in Networks and Systems*. – 2020. – Vol. 87. – P. 449-459.

304. Korotkevich, E.R. Postmodern identity crisis in the context of the communications informatization development / E.R. Korotkevich, M.V. Tsurkan, I.A. Dokukina. – URL: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/mtde-19/125908932> (accessed: 09/5/2022).

305. Lelchitsky, I.D. Digital Education Environment Within the Frame of Schooling: Pedagogic Approaches and Development Strategies / I.D. Lelchitsky, A.P. Silchenko, M.V. Tsurkan. – URL: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/mtde-20/125939879> (accessed: 3.09.2022).

306. Likert, R. *New Patterns of Management* / R. Likert. – M., 1967.

307. Liubarskaia, M. Increasing the Waste Management Efficiency in the Arctic Zone of Russia through the Projects of Eco-Industrial Parks' Development / M. Liubarskaia, M. Tsurkan, A. Artemiev // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: International Scientific Conference on Efficient Waste Treatment 2018, EWT 2018, St. Petersburg, December 13-14, 2018.* – St. Petersburg: Institute of Physics Publishing, 2019. – 337(1). – P. 012024.

308. Liubarskaia, M.A. Implementation of Project Management in Eco-Industrial Parks Development in Russian Cities / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, A.M. Vorotnikov // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 3, Moscow, May 18, 2018.* – Moscow, 2018. – 177(1). – P. 012039.

309. Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization* / E. Mayo. – B., 1945.

310. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise* / D. McGregor. – N.Y., 1985.
311. OECD: *The Definition and Selection of Key Competencies* (1997). – URL: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (accessed: 10.05.2022).
312. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, Project Management Institute, Inc., 2003. – URL: <https://clck.ru/P3Gpf> (accessed: 15.08.2021).
313. PMA: *ICB4 Individual Competence Baseline*. International Project Management Association, Nijkerk, The Netherlands. – 2015.
314. *Project management competency development framework--second edition* // Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> (accessed: 05.05.2022).
315. *State Policy for the Development of a Circular Economy at the Territory of the Russian Federation* / M.A. Liubarskaia, M.V. Tsurkan, M.N. Tatarinova, O.V. Elchaninova // *Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy*. – Cham: Springer, 2022. – P. 1009–1012.
316. Tatarovsky, Yu.A. *Analysis Of C2a Communications In The Digital Economy* / Yu.A. Tatarovsky, M.V. Tsurkan // *The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences*. – 2019. – Vol. 57. – P. 529–539.
317. Tsurkan, M. *A differentiated assessment model for participatory projects, associated with local initiatives support program* / M. Tsurkan, Yu. Vertakova // *Espacios*. – 2021. – Vol. 42. – No 10. – P. 38–52.
318. Tsurkan, M. *Assessment of energy efficiency of initiative budgeting projects in the Yamalo-Nenets Autonomous district* / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Moscow, May 22, 2020. – Moscow, 2020. – P. 012006.
319. Tsurkan, M. *Cross-Boundary Projects E-Governance as a Method of EAEU Economic Policy Integration* / M. Tsurkan, I. Eremina, N. Pilipchuk //

Communications in Computer and Information Science. – 2020. – Vol. 1135. – P. 165–178.

320. Tsurkan, M. Organizational and financial mechanisms for implementation of the projects in the field of increasing the energy efficiency of the regional economy / M. Tsurkan, G. Lapushinskaya, S. Andreeva, M. Lyubarskaya, V. Chekalin // Problems and Perspectives in Management. – 2017. – T. 15. – № 3. – P. 453–466.

321. Tsurkan, M. Participants' interaction in infrastructure projects of the municipal-private partnership / M. Tsurkan, I. Dokukina, A. Artemiev // E3S Web of Conferences. – 2020. – 210. – 13018.

322. Tsurkan, M. Participatory projects effectiveness / M. Tsurkan // Espacios. – 2019. – Vol. 40. – No 11. – Pp. 1–9.

323. Tsurkan, M. The sustainability of ecologically-friendly construction projects in the Arctic territory of the Russian Federation / M. Tsurkan, N. Serditova, A. Vorotnikov // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Moscow, May 31, 2019. – Moscow, 2019. – 317(1). – P. 012014.

324. Tsurkan, M.V. Digital transformation of project implementation monitoring in the regional public management. Proceedings of the 1st International Scientific Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2019) / M.V. Tsurkan, S.M. Mironova, N.V. Pilipchuk. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-19/125908795> (accessed: 6.09.2022).

325. Tsurkan, M.V. Implementation of energy efficient smart technologies at the urban territories of the arctic zone of Russia // M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.M. Vorotnikov, S.V. Maiorov // International Conference on Sustainable Cities. 2. Cep. «International Conference on Sustainable Cities». – 2017. – C. 012029.

326. Tsurkan, M.V. Influence of the participatory budgeting on the infrastructural development of the territories in the Russian Federation / M.V. Tsurkan,



S.I. Sotskova, O.S. Aksinina, E.I. Sukhanova [et al.] // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – Vol. 11. – № 15. – Pp. 7684–7702.

327. Tsurkan, M.V. Integration of Monitoring Systems in the Public Administration of the Region Under the Conditions of Technological Transformation / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, A.P. Silchenko. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/mtde-20/125939815> (accessed: 4.09.2022).

328. Tsurkan, M.V. Significance Of Project Offices For Inter-Sectoral Partnership At Regional Level / M.V. Tsurkan, M.A. Liubarskaia, I.A. Dokukina // The European Proceedings of Social&Behavioral Sciences. – 2019. – Vol. 77. – Pp. 777–785.

329. Tsurkan, M.V. Sustainability assessment for environmental construction projects, implemented in the Arctic zone of the Russian Federation / M.V. Tsurkan, A.A. Artemiev // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering: International Scientific Conference «Construction and Architecture: Theory and Practice of Innovative Development» – Construction of Roads, Bridges, Tunnels and Airfields,, Kislovodsk, 01-05 October 2019. – Kislovodsk: Institute of Physics Publishing, 2019. – 698(7). – P. 077034.

330. Tsurkan, M.V. Transformation of Public-Private Partnership Ecosystem / M.V. Tsurkan, N.N. Orlova. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/rtcov-20/125945740> (accessed: 28.08.2022).

331. Tsurkan, Marina. Risks, Associated with LISP Projects / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Tatyana Uryadova, Alexey Artemiev. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icemt-20/125940107> (accessed: 7.09.2022).

332. Tsurkan, Marina. Participatory projects data system development for their appropriate launch and selection / Marina Tsurkan, David Mamagulashvili, Svetlana

Mironova. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iscde-19/125924617> (accessed: 1.09.2022).

333. Tsurkan, Marina. Information system initiations and competitive team participatory ASBP project / Apostille, Apostille // socio-economic analyses. – 2020. – № 1. – Pp. 59–65.

334. Wasson, C. System Analysis, Design, and Development: Concepts, Principles, and Practices, Vol. 1. / C. Wasson. – Wiley, John & Sons, Incorporated, 2005. – Pp. 818.

## APPENDIXES

### Appendix A

#### Functions of participants in the implementation of the project approach in the public administration system

Project Role	Possible functions
Project Curator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoting the successful implementation of projects with the participation of subjects of public administration</li> <li>- Personal responsibility for achieving project goals and indicators</li> </ul>
Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensuring the achievement of project goals, indicators, results and milestones, tasks and activities</li> <li>- Personal responsibility for the achievement of project goals and indicators</li> <li>- Organization of effective inter-institutional and inter-level cooperation and creation of favorable conditions for project implementation</li> <li>- Ensuring the formation of reporting, responsibility for the accuracy, relevance and completeness of the information contained in the reporting of the project</li> <li>- Ensuring the formation and updating of documents and data related to the project, including in the information system of project activities</li> <li>- Giving instructions to the project participants within the scope of its implementation</li> <li>- Evaluating the performance of project participants</li> </ul>
Project Administrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensuring communications with all project stakeholders using information resources</li> <li>- Meetings on the development and implementation of the project by order of the project manager</li> <li>- Organization of monitoring and reporting on the project implementation</li> <li>- Keeping track of methodical guidelines, methodical recommendations and other documents in the field of project activities</li> <li>- Delivery of instructions to the project participants</li> <li>- Organizing the preparation of the project passport</li> <li>- Control over the execution of project orders</li> <li>- Organization of the project documentation archive</li> </ul>
Project participant (project team)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generation of initiatives and project ideas indicating the results of generation</li> <li>- Application of visual techniques and methods – a toolkit of graphic visualization of project information</li> <li>- Formation of project plans</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organization, monitoring and control of project implementation (phases, stages, activities, works)</li> <li>- Management of deviations (changes) in the project</li> <li>- Apply instruments and methods to identify, assess, respond, monitor and control project risks and opportunities</li> <li>- Organization of procurement and bidding procedures</li> <li>- Effective interaction with project contractors</li> </ul>
Project office manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensuring preparation of meetings of the coordinating body</li> <li>- Organization of effective interaction between the project office and all participants of the project implementation</li> <li>- Coordination of drafts of regulatory legal acts that regulate the organization of project activities</li> <li>- Coordination and monitoring of the organization of project activities in a public administration entity</li> <li>- Ensuring the implementation of a tool for monitoring performance indicators</li> <li>- Organization of development and support for project management procedures and project document flow</li> <li>- Providing interaction with the project offices in the subjects of public administration, other participants of the project activities and persons on the issues related to the project implementation</li> <li>- Coordination of the communication management process, participation in visiting activities aimed at eliminating or minimizing project implementation risks and problems</li> <li>- Ensuring popularization of project activities and development of project culture</li> <li>- Coordination of project administration</li> <li>- Coordination of creation and development of the system of stimulation of employees involved in project activities</li> <li>- Coordination of activities to accumulate experience and develop professional competence of employees in the field of project activities</li> </ul>
Project Office Employee	<p><i>In the field of project implementation support:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advising participants in project activities on project management issues, including the use of a project management information system</li> <li>- Preparation of information notes, analytical materials and expert opinions on project documents</li> <li>- Participation in approbation of new processes of implementation of project management in the subject of public administration</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Updating and maintenance of registers of project activities (registers of project initiatives, projects under implementation)</li> <li>- Ensuring the maintenance and up-to-date state of the archive of project documents</li> </ul> <p><i>In the field of project implementation monitoring:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongoing monitoring of project implementation status, including monitoring of goals, indicators, objectives and results achievement, milestones, and other elements of project activities</li> <li>- Preparation of analytical materials, presentations and periodic reporting on project monitoring</li> <li>- Participation in the development of tools to monitor project implementation and project activities</li> <li>- Replenishing and keeping up-to-date the archive of project documents</li> <li>- Participation in control activities organized by the project office of a higher level in relation to projects</li> <li>- Participation in the process of evaluation of key performance indicators of project activity participants and annual evaluation of project activity in the subject of public administration</li> </ul> <p><i>In the field of project activities development in the subject of public administration:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advising participants of project activities on the methodology of project management</li> <li>- Development of project management methodology, ensuring its implementation and updating</li> <li>- Replenishment and support in the actual state of the documents archive in the field of methodology of project activities realization in the system of public administration</li> <li>- Collection and implementation of best practices in the field of project management</li> <li>- Coordination of activities to develop professional competencies in the field of project activities</li> <li>- Participation in the evaluation of project competencies of elements of public administration subjects</li> </ul> <p>Training of intersectoral project participants</p>
--	---

## Appendix B

The assessment components of project activities maturity as part of the evaluation of the maturity level of project activities organization in the subjects of public administration of the federal and regional levels

Element	Process	Sub-process
Strategic planning and project portfolio management (E <sub>1</sub> )	Identification (P <sub>1</sub> E <sub>1</sub> )	Annual planning of measures for project portfolio management by subjects of public administration (SP <sub>1.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Generation of initiatives and project ideas, indicating the results of generation (SP <sub>1.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Preparation of project proposals (hereinafter referred to as proposal) (SP <sub>1.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Collecting and registering proposals (SP <sub>1.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Checking the proposals for compliance with the strategic objectives (SP <sub>1.5</sub> E <sub>1</sub> )
		Definition of the form of implementation of the proposal as a project or program (SP <sub>1.6</sub> E <sub>1</sub> )
		Elimination of duplication of proposals (SP <sub>1.7</sub> E <sub>1</sub> )
		Harmonization of the register of proposals and proposals with the coordinating body (SP <sub>1.8</sub> E <sub>1</sub> )
	Expertise (P <sub>2</sub> E <sub>1</sub> )	Identification and verification of relationships between portfolio components (SP <sub>2.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Finalizing proposals in case interrelationships are identified (SP <sub>2.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Expertise of proposals and evaluation (content, feasibility and impact on the objective) (SP <sub>2.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Portfolio planning (preliminary formulation of the state of the state program, schedule for its implementation) (SP <sub>2.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Assessing the cost of initiatives by year (SP <sub>2.5</sub> E <sub>1</sub> )
	Ranking and balancing (P <sub>3</sub> E <sub>1</sub> )	Developing or updating a ranking model (SP <sub>3.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Obtaining preliminary portfolio budget constraints (SP <sub>3.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Applying the portfolio ranking model (ranking) (SP <sub>3.3</sub> E <sub>1</sub> )

		Experts' evaluation of the results ranking (SP <sub>3.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Balancing and forming portfolio scenarios (searching for alternatives) (SP <sub>3.5</sub> E <sub>1</sub> )
		Coordination of scenarios (balancing results) with stakeholders, obtaining their comments (SP <sub>3.6</sub> E <sub>1</sub> )
		Selecting the recommended scenario (SP <sub>3.7</sub> E <sub>1</sub> )
		Detailed portfolio plan (coordinated state program) (SP <sub>3.8</sub> E <sub>1</sub> )
	Portfolio Authorization (P <sub>4</sub> E <sub>1</sub> )	Formation of passports (on selected offers) (SP <sub>4.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Expert review of passports (on selected proposals) with the provision of materials on worked out scenarios in the coordinating body (SP <sub>4.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Preparing a meeting of the coordinating body to approve the portfolio (SP <sub>4.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Portfolio plan approval (state program and budget approval) (SP <sub>4.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Informing the initiators of the approval of the composition of the portfolio (SP <sub>4.5</sub> E <sub>1</sub> )
	Portfolio and indicator monitoring (P <sub>5</sub> E <sub>1</sub> )	Collection of reports on portfolio components (SP <sub>5.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Formation of monthly reporting on the portfolio, annual reporting on the progress and evaluation of the effectiveness of the portfolio of projects under the state program (annual summary report on the implementation of the components of the portfolio) and review of reporting on the portfolio (SP <sub>5.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Formation, coordination of requests for portfolio changes, decision-making on requests (SP <sub>5.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Formation of the annual report on the portfolio, including the preparation of the decision on the planned completion of the portfolio, the final report on the implementation of the portfolio under the state program, the annual report on the portfolio in case of early termination, the annual summary report on the progress of projects (SP <sub>5.4</sub> E <sub>1</sub> )

Project Management (E <sub>2</sub> )	Project Launch (P <sub>1</sub> E <sub>2</sub> )	Assignment of key project participants (roles) (SP <sub>1.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Project coordination with stakeholders (SP <sub>1.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Creating a model for achieving the indicators and developing a model for the functioning of the results (SP <sub>1.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning passport level checkpoints (SP <sub>1.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Preparation of a financial and economic feasibility study of the project (SP <sub>1.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Passport generation (SP <sub>1.6</sub> E <sub>2</sub> )
		Risk and opportunity assessment (SP <sub>1.7</sub> E <sub>2</sub> )
		Identifying resources for project preparation (SP <sub>1.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Conducting meetings and launch events (SP <sub>1.9</sub> E <sub>2</sub> )
		Procurement pre-planning (SP <sub>1.10</sub> E <sub>2</sub> )
	Project planning (P <sub>2</sub> E <sub>2</sub> )	Creation of the organizational structure of the project (SP <sub>2.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Stakeholder engagement (SP <sub>2.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed model for achieving the indicators (SP <sub>2.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Supporting the results functioning model (SP <sub>2.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed planning of checkpoints (SP <sub>2.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed budget for project implementation (SP <sub>2.6</sub> E <sub>2</sub> )
		Monitoring planning (SP <sub>2.7</sub> E <sub>2</sub> )
		Forming a consolidated project plan (SP <sub>2.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Forming a project work plan (SP <sub>2.9</sub> E <sub>2</sub> )
		Risk and opportunity planning (SP <sub>2.10</sub> E <sub>2</sub> )
		Determining the composition of the working bodies of the project and the resource plan (SP <sub>2.11</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning and coordination of communications (SP <sub>2.12</sub> E <sub>2</sub> )
	Planning for quality assurance and quality control in the project (SP <sub>2.13</sub> E <sub>2</sub> )	
Planning related to procurement and interaction with suppliers (SP <sub>2.14</sub> E <sub>2</sub> )		
Operational management (P <sub>3</sub> E <sub>2</sub> )	Project approvals with stakeholders (SP <sub>3.1</sub> E <sub>2</sub> )	



		Organization and conduct of meetings, including knowledge-sharing meetings and events (SP <sub>3,2</sub> E <sub>2</sub> )
		Monitoring the relevance of the model of functioning of the results and achievement of indicators (SP <sub>3,3</sub> E <sub>2</sub> )
		Managing the creation and delivery-acceptance of results (SP <sub>3,4</sub> E <sub>2</sub> )
		Managing deadlines and confirming achievement of milestones (SP <sub>3,5</sub> E <sub>2</sub> )
		Entering into agreements for the financial support of the project (SP <sub>3,6</sub> E <sub>2</sub> )
		Making decisions on starting and completing project phases, on risk management (SP <sub>3,7</sub> E <sub>2</sub> )
		Appointment of members of the working bodies of the project (SP <sub>3,8</sub> E <sub>2</sub> )
		Evaluation of the participants of the working bodies of the project (SP <sub>3,9</sub> E <sub>2</sub> )
		Escalation of problematic issues (SP <sub>3,10</sub> E <sub>2</sub> )
		Communications plan execution (SP <sub>3,11</sub> E <sub>2</sub> )
		Quality assurance and quality control in the project (SP <sub>3,12</sub> E <sub>2</sub> )
		Approval of purchases and conclusion of contracts (SP <sub>3,13</sub> E <sub>2</sub> )
		Monitoring and management of change (P <sub>4</sub> E <sub>2</sub> )
Monitoring the goal and achievement of project indicators, achievement of results, achievement of milestones, budget implementation (SP <sub>4,2</sub> E <sub>2</sub> )		
Preparation and approval of change requests (SP <sub>4,3</sub> E <sub>2</sub> )		
Approval of passport changes at the level of the coordinating authority (SP <sub>4,4</sub> E <sub>2</sub> )		
Monitoring of risks and opportunities, resources (working bodies), implementation of communication plans, quality management, control of procurement activities (SP <sub>4,5</sub> E <sub>2</sub> )		
Assessments and other control measures (P <sub>5</sub> E <sub>2</sub> )	Prompt evaluation of the proposal preparation stage (SP <sub>5,1</sub> E <sub>2</sub> )	
	Prompt evaluation of the passport preparation stage (SP <sub>5,2</sub> E <sub>2</sub> )	

		Operational evaluation of the consolidated project plan preparation stage (SP <sub>5.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Annual comprehensive evaluation as part of the project implementation phase, including a rapid assessment of the progress of key milestones and milestones and the achievement of all results in that phase (SP <sub>5.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Evaluation of the success and outcome of the project within the project completion phase and for the period after the completion of the project (SP <sub>5.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Completion (P <sub>6</sub> E <sub>2</sub> )	Receiving feedback from stakeholders (SP <sub>6.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Transferring responsibility for the achievement of indicators (SP <sub>6.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Analysis of the achievement of the goal and indicators of the project (SP <sub>6.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning the achievement of indicators for the period after the completion of the project (SP <sub>6.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Analysis of achievement of project results of the project (SP <sub>6.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Analysis of the timing and financial support of the project (SP <sub>6.6</sub> E <sub>2</sub> )
		Generating a final report and a report on the lessons learned (SP <sub>6.7</sub> E <sub>2</sub> )
		Analysis of changes in the project and project risks (SP <sub>6.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Disbanding the working bodies of the project (SP <sub>6.9</sub> E <sub>2</sub> )
		Archiving (SP <sub>6.10</sub> E <sub>2</sub> )
		Conducting the final events (SP <sub>6.11</sub> E <sub>2</sub> )
		Analysis of the quality of project implementation (SP <sub>6.12</sub> E <sub>2</sub> )
Completion of procurement and supply contracts (SP <sub>6.13</sub> E <sub>2</sub> )		
Analysis of procurement and bidding procedures (SP <sub>6.14</sub> E <sub>2</sub> )		

Decision-making and organizational support (E <sub>3</sub> )	Organization of project activities, organization and functioning of coordinating entities (P <sub>1</sub> E <sub>3</sub> )	Organization of project activities in the department (organization), which involves creating a description and organization of the functional structure of the bodies of project activities, the basic provisions for the preparation of proposals, initiation, planning, implementation and completion of projects, portfolio management, change management, monitoring and evaluation of projects in their life cycle (SP <sub>1.1</sub> E <sub>3</sub> )
		Formation of the coordinating body, making a decision on its formation, the appointment of the head and the person responsible for organizing project activities, making a decision on the composition of the coordinating body and the rules of formation of the coordinating body decision (SP <sub>1.2</sub> E <sub>3</sub> )
		Monitoring by the coordinating body of the achievement of key indicators of the project activities of the organization (department), project office, subordinate organizations, as well as consideration of the quality of project management in the relevant organization (department) (SP <sub>1.3</sub> E <sub>3</sub> )
		Consideration by the coordinating body of the implementation of best practices of project management and appropriate information technology to ensure project activities in the organization (department) (SP <sub>1.4</sub> E <sub>3</sub> )
	Organization and functioning of project offices (P <sub>2</sub> E <sub>3</sub> )	Formation of a project office with an indication of its functions, identification of the person responsible for the organization of project activities, his obligations and powers (SP <sub>2.1</sub> E <sub>3</sub> )
		Project office functions as a project administrator (SP <sub>2.2</sub> E <sub>3</sub> )
		Provision by the project office of methodological support of project activities in the organization (department) and subordinate organizations, issuance of methodological recommendations and coordination of activities of project administrators on their application (SP <sub>2.3</sub> E <sub>3</sub> )

		<p>Coordination of the development of project activities on the part of the project office in the organization (department) and subordinate organizations, the introduction and development of a system of incentives for civil servants involved in project activities (SP<sub>2.4</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Accumulation of experience and the development of professional competence of civil servants in the field of project activities, as well as the maintenance of an appropriate reserve of professional staff (SP<sub>2.5</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Coordination by the project office of the formation and development of the automated information system of project activities and performance of duties on its (the automated information system of project activities) functional administration (SP<sub>2.6</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Interaction between the central and functional project offices (for the subjects of the Russian Federation), which involve reporting on the projects of the functional project offices, escalation of problems, consulting on the use of methodology, implementation and use of automated information system of project activities (SP<sub>2.7</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Popularization of project activities on the part of the project office (SP<sub>2.8</sub>E<sub>3</sub>)</p>
	<p>Organization and functioning of project committees (P<sub>3</sub>E<sub>3</sub>)</p>	<p>The process of forming a project committee, appointment of the head of the project committee, formation of the project committee's composition, creation of a model project committee and requirements to its members, goals and objectives of the project committee and recommendations on the procedure for their work (SP<sub>3.1</sub>E<sub>3</sub>)</p>

		<p>The process of functioning of the project committee in terms of: approval and approval of the project passport, the consolidated project plan, amendments to the consolidated project plan, the decision to begin implementation, passing the checkpoints and stages of the project committee level, the decision to complete (including early) project, the decision to make changes requiring adjustment of the passport, which is part of the priority program (SP<sub>3.2</sub>E<sub>3</sub>)</p> <p>Approval of project implementation reports (SP<sub>3.3</sub>E<sub>3</sub>)</p> <p>Setting goals and performance measures for project managers (SP<sub>3.4</sub>E<sub>3</sub>)</p> <p>Making decisions about evaluating the effectiveness and performance of project managers (SP<sub>3.5</sub>E<sub>3</sub>)</p> <p>Conduct of meetings and principles of decision-making (SP<sub>3.6</sub>E<sub>3</sub>)</p> <p>Activities of individual members and the executive secretary of the project committee (SP<sub>3.7</sub>E<sub>3</sub>)</p>
	<p>Interaction with external expert and public communities (P<sub>4</sub>E<sub>3</sub>)</p>	<p>The processes of formation, functioning and responsibility of public business councils or other public bodies representing external stakeholders and external in relation to the project expert communities in the project activities, in part: requirements for the purposes of their creation, composition and timing of their formation, requirements for the participants of public and business councils or other public bodies representing external stakeholders and expert communities external to the project, assisting participants in project activities in developing the most effective ways to achieve the goals and results of the project, measures to respond to risks and emerging opportunities in resolving complex issues (SP<sub>4.1</sub>E<sub>3</sub>)</p>

		The processes of formation, functioning and responsibility of public business councils or other public bodies representing external stakeholders and external in relation to the project expert communities in the project activities in terms of: preparation of opinions on key documents of the project, as well as submitting proposals to improve the content and technological solutions, as well as other proposals for the effective implementation of the project (program) (SP <sub>4.2</sub> E <sub>3</sub> )
Developing competencies and a culture of performance (E <sub>4</sub> )	Organizing and conducting training (P <sub>1</sub> E <sub>4</sub> )	The process includes the development and approval of: formation of plans (containing a list of courses and their characteristics) and training schedules for participants in project activities (containing dates and times of training, lists of groups of trainees), as well as their standard forms (SP <sub>1.1</sub> E <sub>4</sub> )
		Carrying out the activities in the training schedule (SP <sub>1.2</sub> E <sub>4</sub> )
		Preparation of reporting on the training (including the collection and processing of training participants' materials (handouts, interim and final tests, scorecards), distribution, collection, analysis and evaluation of participants' satisfaction with the training and its applicability in real activity, preparation of reports on the results of training activities for decision-making to improve their quality, analysis of compliance with the training plan and preparation of draft decisions to improve the quality of training activities) (SP <sub>1.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Assessment of the qualification level of participants in project activities (P <sub>2</sub> E <sub>4</sub> )	The process of developing and approving the procedure for assessing the qualifications of participants in project activities with an indication of the standard forms of documents for evaluation (questionnaires, scorecards) (SP <sub>2.1</sub> E <sub>4</sub> )
		Planning and conducting an assessment of the qualifications of participants in project activities (SP <sub>2.2</sub> E <sub>4</sub> )

		Formation and updating of the register of participants in project activities, who confirmed the level of qualification (SP <sub>2.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Formation and development of a talent pool of participants in project activities (P <sub>3</sub> E <sub>4</sub> )	The process of developing and approving the criteria and procedure for the selection of participants in the talent pool of project activities (SP <sub>3.1</sub> E <sub>4</sub> )
		Conducting a personnel reserve selection procedure for participants of project activities in accordance with approved criteria (SP <sub>3.2</sub> E <sub>4</sub> )
		Formation of a report on the implementation of the action plan for the professional development of the personnel reserve for participants in the project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>4</sub> )
		Generating a report containing data on what share of project teams is occupied by members of the talent pool of project activities (SP <sub>3.4</sub> E <sub>4</sub> )
Management of incentives for project participants (E <sub>5</sub> )	Maintaining a register of participants in project activities (P <sub>1</sub> E <sub>5</sub> )	The process of updating information about the planned and actual workload in the registry of participants in project activities and the process of agreeing with their supervisors of the actual workload (SP <sub>1.1</sub> E <sub>5</sub> )
	Planning and evaluation of the effectiveness and efficiency of project participants (P <sub>2</sub> E <sub>5</sub> )	The process of defining and agreeing on planned key performance indicators for each participant in project activities (SP <sub>2.1</sub> E <sub>5</sub> )
		The process of informing participants of project activities about the established planned key performance indicators (SP <sub>2.2</sub> E <sub>5</sub> )
	Implementation of material incentives (P <sub>3</sub> E <sub>5</sub> )	The process of approving the budget for material incentives and informing participants in project activities of the planned amount of the bonus (SP <sub>3.1</sub> E <sub>5</sub> )
		Calculation and approval of the actual amount of the bonus (SP <sub>3.2</sub> E <sub>5</sub> )
		Implementation of material incentives for participants in project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>5</sub> )
	Implementation of non-material incentives (P <sub>4</sub> E <sub>5</sub> )	The process of selecting potential awardees for project activities (SP <sub>4.1</sub> E <sub>5</sub> )
		Making a decision on the implementation of non-material incentives, confirming the facts of its implementation (certificate of merit, letter of commendation) (SP <sub>4.2</sub> E <sub>5</sub> )

### Appendix C

Proposed components of the assessment of the maturity of project activities, which can be used in assessing the level of maturity of the organization of project activities in the subjects of public administration

Element	Process	Sub-process
Strategic planning and portfolio management projects (E <sub>1</sub> )	Identification (P <sub>1</sub> E <sub>1</sub> )	Annual planning of measures for project portfolio management by subjects of public administration (SP <sub>1.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Generation of initiatives and project ideas with an indication of the results of generation (SP <sub>1.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Preparation of project proposals (hereinafter – proposal) (SP <sub>1.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Collection and registration of proposals (SP <sub>1.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Expert evaluation of proposals for compliance with strategic objectives (SP <sub>1.5</sub> E <sub>1</sub> )
		Definition of the form of implementation of the proposal as a project or program (SP <sub>1.6</sub> E <sub>1</sub> )
		Eliminating duplicate sentences (SP <sub>1.7</sub> E <sub>1</sub> )
		Coordination of the register of proposals with the coordinating body (SP <sub>1.8</sub> E <sub>1</sub> )
	Expertise (P <sub>2</sub> E <sub>1</sub> )	Identification and verification of relationships between potential and possible portfolio components (SP <sub>2.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Obtaining preliminary portfolio budget constraints (SP <sub>3.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Finalizing the proposals if it is necessary to identify the interrelationships (SP <sub>2.2</sub> E <sub>1</sub> )



		Expert review of proposals in order to assess the feasibility of the project or program objectives and their impact on the objective of the project management object (content, feasibility and impact on the objective) (SP <sub>2.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Portfolio planning, including preliminary formation of a state or municipal program and a schedule for implementing the portfolio (SP <sub>2.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Expert review of the cost of project and program proposals by year (SP <sub>2.5</sub> E <sub>1</sub> )
	Ranking and balancing (P <sub>3</sub> E <sub>1</sub> )	Developing or updating a ranking model (SP <sub>3.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Applying the portfolio ranking model (ranking) (SP <sub>3.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Balancing and forming portfolio scenarios (searching for alternatives) (SP <sub>3.5</sub> E <sub>1</sub> )
		Coordinating scenarios (balancing results) with stakeholders Stakeholders, getting their comments (SP <sub>3.6</sub> E <sub>1</sub> )
		Selecting the recommended scenario (SP <sub>3.7</sub> E <sub>1</sub> )
		Detailed portfolio plan (coordinated state or municipal program) (SP <sub>3.8</sub> E <sub>1</sub> )
		Portfolio Authorization (P <sub>4</sub> E <sub>1</sub> )
	Expertise of passports (on selected proposals) (SP <sub>4.2</sub> E <sub>1</sub> )	

		Preparing a meeting of the coordinating body to approve the portfolio (SP <sub>4.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Portfolio plan approval (state or municipal program approval) and budget (SP <sub>4.4</sub> E <sub>1</sub> )
		Informing the initiators of the approval of the composition of the portfolio (SP <sub>4.5</sub> E <sub>1</sub> )
		Collection of reports on portfolio components (SP <sub>5.1</sub> E <sub>1</sub> )
		Formation of monthly reporting on the portfolio, annual reporting on the progress and evaluation of the effectiveness of the portfolio of projects under the state or municipal program (annual summary report on the implementation of the components of the portfolio) and review of the portfolio reporting (SP <sub>5.2</sub> E <sub>1</sub> )
		Formation, coordination of requests for portfolio changes, decision-making on requests (SP <sub>5.3</sub> E <sub>1</sub> )
		Preparing a decision on the planned completion of a portfolio or its components (SP <sub>5.4</sub> E <sub>1</sub> )
Project Management (E <sub>2</sub> )	Project launch (P <sub>1</sub> E <sub>2</sub> )	Assignment of key project participants (roles) (SP <sub>1.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Stakeholder engagement (SP <sub>1.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Creating a model for achieving the indicators and developing a model for the functioning of the results (SP <sub>1.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning passport level checkpoints (SP <sub>1.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Preparing a financial and economic feasibility study of the project (SP <sub>1.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Passport generation (SP <sub>1.6</sub> E <sub>2</sub> )

		Identifying resources for project preparation (SP <sub>1.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Conducting meetings and launch events (SP <sub>1.9</sub> E <sub>2</sub> )
		Procurement pre-planning (SP <sub>1.10</sub> E <sub>2</sub> )
	Project planning (P <sub>2</sub> E <sub>2</sub> )	Creation of the organizational structure of the project (SP <sub>2.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Approval of the project plan with stakeholders (SP <sub>2.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed model for achieving the indicators (SP <sub>2.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Support for the results functioning model (SP <sub>2.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed planning of checkpoints (SP <sub>2.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Detailed budget for project implementation (SP <sub>2.6</sub> E <sub>2</sub> )
		Monitoring planning (SP <sub>2.7</sub> E <sub>2</sub> )
		Forming a consolidated project work plan (SP <sub>2.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Risk planning and opportunities (SP <sub>2.10</sub> E <sub>2</sub> )
		Determining the composition of the working entities of the project and the resource plan (SP <sub>2.11</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning and coordination of communications (SP <sub>2.12</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning for quality assurance and quality control in the project (SP <sub>2.13</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning related to procurement and interaction with suppliers (SP <sub>2.14</sub> E <sub>2</sub> )
		Operational management (P <sub>3</sub> E <sub>2</sub> )
	Monitoring the relevance of the model of functioning of results and achievement of indicators (SP <sub>3.3</sub> E <sub>2</sub> )	

		Managing the creation and delivery-acceptance of results (SP <sub>3.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Managing timelines and confirmation of milestones (SP <sub>3.5</sub> E <sub>2</sub> )
		Conclusion of agreements on the financial support of the project (SP <sub>3.6</sub> E <sub>2</sub> )
		Making decisions about starting and completion of project phases (SP <sub>3.7</sub> E <sub>2</sub> )
		Appointment of members of the working bodies of the project (SP <sub>3.8</sub> E <sub>2</sub> )
		Escalation of problematic issues (SP <sub>3.10</sub> E <sub>2</sub> )
		Execution of the communications plan (SP <sub>3.11</sub> E <sub>2</sub> )
		Quality assurance and quality control in the project (SP <sub>3.12</sub> E <sub>2</sub> )
		Approval of purchases and conclusion of contracts (SP <sub>3.13</sub> E <sub>2</sub> )
		Monitoring and change management (P <sub>4</sub> E <sub>2</sub> )
	Tracking stakeholder expectations (SP <sub>4.1</sub> E <sub>2</sub> )	
	Monitoring the goal and achievement of project indicators, achievement of results, achievement of milestones, budget implementation (SP <sub>4.2</sub> E <sub>2</sub> )	
	Preparation and approval of change requests (SP <sub>4.3</sub> E <sub>2</sub> )	
	Approval of changes to the passport at the level of the coordinating body (SP <sub>4.4</sub> E <sub>2</sub> )	

		Monitoring of risks and opportunities, resources (working bodies), implementation of communication plans, quality management, control of procurement activities (SP <sub>4.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Evaluations and other control measures (P <sub>5</sub> E <sub>2</sub> )	Prompt evaluation of the proposal preparation stage in the form of a project passport (SP <sub>5.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Operational evaluation of the consolidated project plan stage (SP <sub>5.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Annual comprehensive evaluation within the framework of the project implementation phase, including a rapid assessment of the passage of key milestones and milestones and the achievement of all results in this phase (SP <sub>5.4</sub> E <sub>2</sub> )
		Evaluation of the success and outcomes of the project within the project completion phase and for the period after the completion of the project (SP <sub>5.5</sub> E <sub>2</sub> )
	Completion (P <sub>6</sub> E <sub>2</sub> )	Receiving feedback from stakeholders (SP <sub>6.1</sub> E <sub>2</sub> )
		Transferring responsibility for the achievement of indicators (SP <sub>6.2</sub> E <sub>2</sub> )
		Project Goal and Indicator Achievement Analysis (SP <sub>6.3</sub> E <sub>2</sub> )
		Planning the achievement of indicators for the period after the completion of the project (SP <sub>6.4</sub> E <sub>2</sub> )

		<p>Analysis of achievement of project results (SP<sub>6.5</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Analysis of the timing and financial support of the project (SP<sub>6.6</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Generating a final report and a report on the lessons learned (SP<sub>6.7</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Analysis of changes in the project and project risks (SP<sub>6.8</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Disbanding the working entities of the project (SP<sub>6.9</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Archiving (SP<sub>6.10</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Analysis of the quality of project implementation (SP<sub>6.12</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Completion of procurement contracts and deliveries (SP<sub>6.13</sub>E<sub>2</sub>)</p> <p>Analysis of procurement and bidding procedures (SP<sub>6.14</sub>E<sub>2</sub>)</p>
Decision-making and organizational support (E <sub>3</sub> )	Organization of project activities, organization and functioning of coordinating authorities (P <sub>1</sub> E <sub>3</sub> )	Organization of project activities in the subject of public administration, which involves creating a description and organization of the functional structure of the bodies of project activities, the basic provisions for the preparation of proposals, initiation, planning, implementation and completion of projects, portfolio management, change management, monitoring and evaluation of projects in their life cycle (SP <sub>1.1</sub> E <sub>3</sub> )

		Formation of the coordinating authority, making a decision on its formation, appointing the head and the person responsible for organizing project activities, deciding on the composition of the coordinating authority and the rules of formation of the coordinating authority's decision (SP <sub>1.2</sub> E <sub>3</sub> )
		Monitoring by the coordinating authority of the achievement of key indicators of the project activities of the organization (department), project office, subordinate organizations, as well as consideration of the quality of project management in the relevant organization (department) (SP <sub>1.3</sub> E <sub>3</sub> )
		Consideration by the coordinating authority of the implementation of best practices of project management and appropriate information technology to ensure project activities in the organization (department) (SP <sub>1.4</sub> E <sub>3</sub> )
	Organization and functioning of project offices (P <sub>2</sub> E <sub>3</sub> )	Formation of a project office with an indication of its functions, identification of the person responsible for the organization of project activities, his obligations and powers (SP <sub>2.1</sub> E <sub>3</sub> )
		Project office functions as a project administrator (SP <sub>2.2</sub> E <sub>3</sub> )

		<p>Provision by the project office of methodological support of project activities in the organization (department) and subordinate organizations, issuance of methodological recommendations and coordination of project administrators on their application (SP<sub>2.3</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Coordination of development of project activities on the part of the project office in the subject of public administration and subordinate organizations, introduction and development of a system of incentives for state civil servants or municipal employees, other participating in project activities on the part of public administration (SP<sub>2.4</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Accumulation of experience and development of professional competence of public civil servants or municipal employees in the field of project activities, as well as the maintenance of an appropriate reserve of professional staff (SP<sub>2.5</sub>E<sub>3</sub>)</p>
		<p>Coordination by the project office of the formation and development of an automated information system of project activities and performance of duties on its functional administration (SP<sub>2.6</sub>E<sub>3</sub>)</p>



		Interaction of the project office with other project offices as part of interdepartmental and cross-level interaction, which involves reporting on projects of functional project offices, escalation of problematic issues, consultations on the use of methodology, implementation and use of the automated information system of project activities (SP <sub>2.7</sub> E <sub>3</sub> )
		Popularization of project activities on the part of the project office (SP <sub>2.8</sub> E <sub>3</sub> )
	Organization and functioning of project committees (P <sub>3</sub> E <sub>3</sub> )	The process of formation of the project committee, appointment of the head of the project committee, formation of the project committee's composition, creation of the standard composition of the project committee and requirements to its members, goals and objectives of the project committee and recommendations on the procedure for their work (SP <sub>3.1</sub> E <sub>3</sub> )
		The process of functioning of the project committee in terms of: approval and approval of the project passport, the consolidated project plan, amendments to the consolidated project plan, the decision to begin implementation, passing the checkpoints and stages of the project committee level, the decision to complete (including early) project, the decision to make changes requiring adjustment of the passport, which is part of the priority program (SP <sub>3.2</sub> E <sub>3</sub> )

		Approval of project implementation reports (SP <sub>3.3</sub> E <sub>3</sub> )
		Establishment of goals and performance of project managers by expert evaluations (SP <sub>3.4</sub> E <sub>3</sub> )
		Making decisions about evaluating the effectiveness and performance of project managers (SP <sub>3.5</sub> E <sub>3</sub> )
		Conduct of meetings and principles of decision-making (SP <sub>3.6</sub> E <sub>3</sub> )
	Interaction with external expert and public communities (P <sub>4</sub> E <sub>3</sub> )	The processes of formation, functioning and responsibility of public business councils or other public bodies representing external stakeholders and external in relation to the project expert communities in the project activities, in part: requirements for the purpose of their creation, composition and timing of their formation, requirements for the participants of public and business councils or other public bodies representing external stakeholders and expert communities external to the project, assisting participants in project activities in developing the most effective ways to achieve the goals and results of the project, measures to respond to risks and emerging opportunities in resolving complex issues (SP <sub>4.1</sub> E <sub>3</sub> )

*Continuation of appendix C*

		<p>The processes of formation, functioning and responsibility of public business councils or other public bodies representing external stakeholders and external in relation to the project expert communities in the project activities in terms of: preparation of opinions on key documents of the project, as well as submitting proposals to improve the content and technological solutions, as well as other proposals for the effective implementation of the project (program) (SP<sub>4.2</sub>E<sub>3</sub>)</p>
<p>Developing competencies and a culture of efficiency (E<sub>4</sub>)</p>	<p>Organizing and conducting training (P<sub>1</sub>E<sub>4</sub>)</p>	<p>The process includes the development and approval of: formation of plans (containing a list of courses and their characteristics) and training schedules for participants in project activities (containing dates and times of training, lists of groups of trainees), as well as their standard forms (SP<sub>1.1</sub>E<sub>4</sub>)</p> <p>Conducting activities, including with the involvement of experts, provided for in the training schedule (SP<sub>1.2</sub>E<sub>4</sub>)</p> <p>Reporting on the training (including the collection and processing of participants' materials (handouts, interim and final tests, scorecards), distribution, collection, analysis and evaluation of participants' satisfaction with the training and its applicability to real activities, decision-making to improve their quality, analysis of compliance with the training plan and preparing draft decisions to improve the quality of training activities) (SP<sub>1.3</sub>E<sub>4</sub>)</p>

	Assessment of the qualification level of participants in project activities (P <sub>2</sub> E <sub>4</sub> )	The process of developing and approving the procedure for assessing the qualifications of participants in project activities with an indication of the standard forms of documents for evaluation (questionnaires, scorecards) (SP <sub>2.1</sub> E <sub>4</sub> )
		Planning and conducting an assessment of the qualifications of participants in project activities with the involvement of experts (SP <sub>2.2</sub> E <sub>4</sub> )
		Formation and updating of the register of participants in project activities, who confirmed the level of qualification (SP <sub>2.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Formation and development of a talent pool of participants in project activities (P <sub>3</sub> E <sub>4</sub> )	Involvement of experts in the process of developing and approving criteria and procedures for selecting project participants to the talent pool (SP <sub>3.1</sub> E <sub>4</sub> )
		Conducting a personnel reserve selection procedure for participants of project activities in accordance with approved criteria (SP <sub>3.2</sub> E <sub>4</sub> )
		Formation of a report on the implementation of the action plan for the professional development of the personnel reserve for participants of project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>4</sub> )
Management of incentives for project participants (E <sub>5</sub> )	Maintaining a register of participants in project activities (P <sub>1</sub> E <sub>5</sub> )	The process of updating information about the planned and actual workload in the registry of participants in project activities and the process of agreeing with their supervisors of the actual workload (SP <sub>1.1</sub> E <sub>5</sub> )

	Planning and evaluation of the effectiveness and efficiency of project participants (P <sub>2</sub> E <sub>5</sub> )	The process of determining and agreeing with experts planned key performance indicators for each participant in the project activities (SP <sub>2.1</sub> E <sub>5</sub> )
		The process of informing participants of project activities about the established planned key performance indicators (SP <sub>2.2</sub> E <sub>5</sub> )
	Implementation of material incentives (P <sub>3</sub> E <sub>5</sub> )	The process of approving the budget for material incentives and informing participants in project activities of the planned amount of the bonus (SP <sub>3.1</sub> E <sub>5</sub> )
		Calculation and approval of the actual amount of the bonus (SP <sub>3.2</sub> E <sub>5</sub> )
		Implementation of material incentives for participants in project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>5</sub> )
	Implementation of intangible incentives (P <sub>4</sub> E <sub>5</sub> )	The process of expert selection of potential awardees of project activities (SP <sub>4.1</sub> E <sub>5</sub> )
		Making a decision on the implementation of non-material incentives, confirming the facts of its implementation (certificate of merit, letter of commendation) (SP <sub>4.2</sub> E <sub>5</sub> )

## Appendix D

### Personal and managerial competencies for implementing the project approach in public administration

Personal and managerial competencies	Competency indicator
Leadership (PA <sub>1</sub> )	Ability to see a perspective, an image of the future, to understand goals and communicate them to others (PA <sub>1</sub> L <sub>1</sub> )
	Ability to persuade, motivate, inspire by example and lead by example (PA <sub>1</sub> L <sub>2</sub> )
	Ability to support like-minded people and create conditions for self-fulfillment of followers (PA <sub>1</sub> L <sub>3</sub> )
Strategic thinking (PA <sub>2</sub> )	Ability to see the situation holistically, to predict the development of events (PA <sub>2</sub> ST <sub>1</sub> )
	Ability to identify and justify strategic priorities (PA <sub>2</sub> ST <sub>2</sub> )
	Ability to see risks and new opportunities (PA <sub>2</sub> ST <sub>3</sub> )
Management decision-making (PA <sub>3</sub> )	Ability to find alternative ways of solving a problem and determine the best (PA <sub>3</sub> MDM <sub>1</sub> )
	Ability to assess the impact or consequences of decisions, before making them (PA <sub>3</sub> MDM <sub>2</sub> )
	Ability to make decisions promptly at their level of responsibility, following established procedures (PA <sub>3</sub> MDM <sub>3</sub> )
Personal efficiency (PA <sub>4</sub> )	Ability to take responsibility for your actions regardless of conditions and circumstances (PA <sub>4</sub> PE <sub>1</sub> )
	Ability to plan your work with a focus on the final result (PA <sub>4</sub> PE <sub>2</sub> )
	Ability to identify and prioritize their activities (PA <sub>4</sub> PE <sub>3</sub> )
Teamwork (PA <sub>5</sub> )	Ability to establish and maintain long-term partnerships (PA <sub>5</sub> TW <sub>1</sub> )
	Ability to listen, to understand another, to present thoughts and facts in a clear and understandable way (PA <sub>5</sub> TW <sub>2</sub> )
	The ability to effectively resolve negative emotional situations, resolve disagreements, and share responsibility for the successes and failures of the team (PA <sub>5</sub> TW <sub>3</sub> )
Flexibility and willingness to change (PA <sub>6</sub> )	Ability to adapt traditional and develop new approaches, concepts, methods, processes, technologies, systems, etc. (PA <sub>6</sub> FC <sub>1</sub> )
	The ability to initiate or willingly and conflict-free acceptance of change (PA <sub>6</sub> FC <sub>2</sub> )
	The ability to learn from people and situations, to constantly expand their own experience, to improve their abilities (PA <sub>6</sub> FC <sub>3</sub> )

## Appendix E

Map of competencies of elements in the subjects of public administration, necessary for  
the implementation of the project approach

Applied competencies	Indicator of competence
Project organization, project stakeholder management AC <sub>1</sub>	Knowledge and ability to form the organizational structure of the project, assign roles and responsibilities in the project team, as well as organize training and development of the project team (AC <sub>1</sub> PO <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to report on the training elements in the public administration entities (SP <sub>1.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to form and update the register of participants in project activities, confirming the level of qualification (SP <sub>2.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to use information and communication techniques and methods to implement cross-system, cross-functional, interpersonal and other interactions (AC <sub>1</sub> PO <sub>2</sub> )
	Knowledge and skill of expert techniques and methodologies to support unformalized information gathering and processing processes (AC <sub>1</sub> PO <sub>3</sub> )
	Knowledge and ability to involve experts in the process of developing and approving criteria and procedures for selecting project participants to the talent pool (SP <sub>3.1</sub> E <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to carry out the procedure of selecting the personnel reserve for participants in the project activities in accordance with approved criteria (SP <sub>3.2</sub> E <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to form a report on the implementation of the action plan for the professional development of the personnel reserve for participants in the project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to update information on the planned and actual workload in the register of participants in project activities and the process of agreeing with their supervisors of the actual workload (SP <sub>1.1</sub> E <sub>5</sub> )
	Knowledge and ability to approve the budget for the implementation of financial incentives and inform participants in project activities of the planned amount of the bonus (SP <sub>3.1</sub> E <sub>5</sub> )
	Knowledge and ability to calculate and approve the actual amount of bonuses (SP <sub>3.2</sub> E <sub>5</sub> )
	Knowledge and ability to implement material incentives for participants in project activities (SP <sub>3.3</sub> E <sub>5</sub> )
	Knowledge and ability to make a decision on the implementation of non-material incentives, confirming the facts of its implementation (certificate of merit, letter of appreciation) (SP <sub>4.2</sub> E <sub>5</sub> )

	Knowledge and ability to analyze stakeholder expectations and their impact on the project, develop appropriate management strategies to effectively involve stakeholders in decision making and project implementation (AC <sub>1</sub> PO <sub>4</sub> )
	Knowledge and ability to establish the method of expert assessments of the effectiveness and performance of the manager and participants in projects (SP <sub>3.5</sub> E <sub>3</sub> )
	Knowledge and ability to escalate problematic issues (SP <sub>3.10</sub> E <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability to disband working bodies of the project (SP <sub>6.9</sub> E <sub>2</sub> )
Project benefits management AC <sub>2</sub>	Knowledge and ability to identify the desired state that the project aims at, the benefits and their description, the relationship to the indicators and goals; to form a strategy for achieving and managing the benefits, to identify the responsible and owners associated with the receipt and management of benefits (AC <sub>2</sub> BM <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability of visual techniques and methods – tools of graphic visualization of information (AC <sub>2</sub> BM <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability to plan the achievement of indicators for the period after completion of the project (SP <sub>6.4</sub> E <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability to evaluate the success and outcomes of the project within the project completion phase and for the period after project completion (SP <sub>5.5</sub> E <sub>2</sub> )
Project content management AC <sub>3</sub>	Knowledge and ability to generate initiatives and project ideas with the results of generation (SP <sub>1.2</sub> E <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to determine the form of implementation of the proposal as a project or program (SP <sub>1.6</sub> E <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to define the results to be created, activities to be performed, project boundaries and provide actions to control the content and transfer the results to the customer (AC <sub>3</sub> CM <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to determine the mechanism of implementation of the proposal as a project or program of the subject of public administration within the framework of inter-sectoral interaction (AC <sub>3</sub> CM <sub>2</sub> )
	Knowledge and ability of specialized techniques and methodologies to apply formalized tools to solve applied project management tasks (AC <sub>3</sub> CM <sub>3</sub> )
	Knowledge and skills in the formation of the passport of the project (SP <sub>1.6</sub> E <sub>2</sub> )
Project timeline management AC <sub>4</sub>	Knowledge and ability to plan the achievement of results, benefits, determine the duration and timing of project activities, as well as the assumptions that affect the timing of planning (AC <sub>4</sub> TM <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to make decisions about starting and completing project phases (SP <sub>3.7</sub> E <sub>2</sub> )



	Knowledge and ability to conduct meetings and launch events (SP <sub>1.9</sub> E <sub>2</sub> )
Project financial management AC <sub>5</sub>	Knowledge and ability to assess the economic efficiency of the project, to determine the costs and form the budget of the project, the sources of its funding (AC <sub>5</sub> FM <sub>1</sub> )
	Knowledge and skills in the field of agreements on the financial support of the project (SP <sub>3.6</sub> E <sub>2</sub> )
Project planning and control AC <sub>6</sub>	Knowledge and ability to form project plans, organize and conduct monitoring and control of project implementation, manage project deviations (AC <sub>6</sub> PC <sub>1</sub> )
Change project management AC <sub>7</sub>	Knowledge and ability to apply the tools of initiation, formation, approval and control of changes in the project (AC <sub>7</sub> CM <sub>1</sub> )
Project risk and opportunity management AC <sub>8</sub>	Knowledge and ability to apply tools and techniques to identify, assess, respond to, monitor and control project risks and opportunities (AC <sub>8</sub> CHM <sub>1</sub> )
Project Resource Management AC <sub>9</sub>	Knowledge and ability to identify project resource requirements, provide and manage human and material resources of the project (AC <sub>9</sub> RM <sub>1</sub> )
Project communications and knowledge management AC <sub>10</sub>	Knowledge and ability to create communication schemes to ensure effective interaction of all project participants, manage information, lessons learned; build and use knowledge bases (AC <sub>10</sub> CKM <sub>1</sub> )
Project Quality Management AC <sub>11</sub>	Knowledge and ability to ensure and validate compliance with project requirements, including requirements for project deliverables (AC <sub>11</sub> QM <sub>1</sub> )
Project Procurement and Supply Chain Management AC <sub>12</sub>	Knowledge and ability to organize procurement and bidding procedures, effective interaction with contractors (AC <sub>12</sub> PSM <sub>1</sub> )
	Knowledge and ability to analyze procurement and bidding procedures when completing a project (SP <sub>6.14</sub> E <sub>2</sub> )
Management of organizational support for the implementation of project activities AC <sub>13</sub>	Knowledge and ability to organize project activities in the subject of public administration, which involves creating a description and organization of the functional structure of the bodies of project activities, the basic provisions for the preparation of proposals, initiation, planning, implementation and completion of projects, portfolio management, change management, monitoring and evaluation of projects in their lifecycle (SP <sub>1.1</sub> E <sub>3</sub> )
	Knowledge and ability to form a project office with an indication of its functions, identifying the person responsible for organizing the project activities, its obligations and powers (SP <sub>2.1</sub> E <sub>3</sub> )
	Knowledge and ability to carry out the project office functions of the project administrator (SP <sub>2.2</sub> E <sub>3</sub> )

	<p>Knowledge and ability to provide the project office methodological support of project activities in the subject of public administration and subordinate organizations, issuance of methodological recommendations and coordination of project administrators on their application (SP<sub>2.3</sub>E<sub>3</sub>)</p>
	<p>Knowledge and ability to coordinate the project office of the formation and development of an automated information system of project activities and perform the duties of its functional administration (SP<sub>2.6</sub>E<sub>3</sub>)</p>
	<p>Knowledge and ability to promote project activities in the subject of public administration by the project office (SP<sub>2.8</sub>E<sub>3</sub>)</p>
	<p>Knowledge and skills of project office interaction with other project offices within the framework of interdepartmental and interlevel interaction, which involves reporting on projects of functional project offices, escalation of problematic issues, consultations on the use of methodology, implementation and use of automated information system of project activities (SP<sub>2.7</sub>E<sub>3</sub>)</p>

## Appendix F

Author's models of public-private partnership, presented on the example of participation in the interaction of subjects of public administration of the municipal level

### Basic models:

1. Creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrance (CCMO).
2. Creation – financing – maintenance – ownership with encumbrance (CFMO).
3. Creation – co-financing – service – encumbered ownership (CCSE).
4. Creation – financing – service – ownership with encumbrance (CFSO).
5. Creation – co-financing – maintenance and service – ownership with encumbrance (CCMSO).
6. Creation – financing – maintenance and service – encumbered ownership (CFMSO).

### Summarized models:

#### 1. Summary models of CCMO

##### 1.1. CCMO+

- 1.1.1. *Design* – creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrances.
- 1.1.2. Creation – co-financing – maintenance – *co-financing maintenance* – ownership with encumbrance.
- 1.1.3. Creation – co-financing – maintenance – *maintenance financing* – ownership with encumbrances.
- 1.1.4. Creation – co-financing – maintenance – **co-financing of service** – ownership with encumbrance.
- 1.1.5. Creation – co-financing – maintenance – *financing of service* – ownership with encumbrance.
- 1.1.6. Creation – co-financing – maintenance – *co-financing maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 1.1.7. Creation – co-financing – maintenance – *financing maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 1.1.8. Creation – co-financing – maintenance – **financing of the maintenance by the municipality** – ownership with encumbrance.
- 1.1.9. Creation – co-financing – maintenance – *financing of service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 1.1.10. Creation – co-financing – maintenance – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 1.1.11. Creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrance – **ownership of the municipality.**

## 1.2. CCMO++

- 1.2.1. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance.
- 1.2.2. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *maintenance financing* – ownership with encumbrances.
- 1.2.3. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *service co-financing* – ownership with encumbrance..
- 1.2.4. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *maintenance financing* – ownership with encumbrances.
- 1.2.5. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 1.2.6. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *maintenance and service funding* – ownership with encumbrances.
- 1.2.7. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 1.2.8. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *financing of service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 1.2.9. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 1.2.10. **Design** – creation – co-financing – maintenance – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

## 1.3. CCMO+++

- 1.3.1. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.2. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *financing maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.3. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *service financing* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 1.3.4. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *service co-financing* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.5. **Design** – creation – co-financing – operation – *maintenance and service financing* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.6. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.7. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.
- 1.3.8. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

1.3.9. **Design** – creation – co-financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

## 2. Summary models of CFMO

### 2.1. CFMO+

2.1.1. **Design** – creation – financing – maintenance – ownership with encumbrances.

2.1.2. Creation – financing – maintenance – *co-financing of operation* – ownership with encumbrance.

2.1.3. Creation – financing – maintenance – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance.

2.1.4. Creation – financing – maintenance – *co-financing of service* – ownership with encumbrances.

2.1.5. Creation – financing – maintenance – *service financing* – ownership with encumbrances.

2.1.6. Creation – financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.

2.1.7. Creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances..

2.1.8. Creation – financing – maintenance – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance.

2.1.9. Creation – financing – maintenance – *service financing by the municipality* – ownership with encumbrance.

2.1.10. Creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance.

2.1.11. Creation – financing – maintenance – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

### 2.2. CFMO++

2.2.1. **Design** – creation – financing – maintenance – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances.

2.2.2. **Design** – creation – financing – maintenance – *maintenance financing* – ownership with encumbrances.

2.2.3. **Design** – creation – financing – maintenance – *service co-financing* – ownership with encumbrances.

2.2.4. **Design** – creation – financing – maintenance – *service financing* – ownership with encumbrances.

2.2.5. **Design** – creation – financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.

2.2.6. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.

2.2.7. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrances.

2.2.8. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of service by the municipality* – ownership with encumbrances.

2.2.9. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrances.

2.2.10. **Design** – creation – financing – maintenance – ownership with encumbrances – ownership of the municipality – *ownership of the municipality*.

### 2.3. CFMO+++

2.3.1. **Design** – creation – financing – maintenance – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.2. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.3. **Design** – creation – financing – maintenance – *co-financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.4. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.5. **Design** – creation – financing – maintenance – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.6. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

2.3.7. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrances – *ownership by the municipality*.

2.3.8. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of service by the municipality* – ownership with encumbrances – *ownership by the municipality*.

2.3.9. **Design** – creation – financing – maintenance – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

## 3. Summary models of CCSE

### 3.1. CCSE+

3.1.1. **Design** – creation – co-financing – service – ownership with encumbrance.

3.1.2. Creation – co-financing – service – *co-financing maintenance* – ownership with encumbrance.

3.1.3. Creation – co-financing – service – *financing maintenance* – ownership with encumbrance.

3.1.4. Creation – co-financing – service – *financing service* – ownership with encumbrance.

3.1.5. Creation – co-financing – service – *co-financing service* – ownership with encumbrance.

- 3.1.6. Creation – co-financing – service – *maintenance and service financing* – encumbered ownership.
- 3.1.7. Creation – co-funding – service – *co-financing maintenance and service-ownership* with encumbrance.
- 3.1.8. Creation – co-financing – service – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.1.9. Creation – co-financing – service – *service financing by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.1.10. Creation – co-financing – service – *financin of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.1.11. Creation – co-financing – service – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

### 3.2. CCSE++

- 3.2.1. *Design* – creation – co-financing – service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance
- 3.2.2. *Design* – creation – co-financing – service – *maintenance financing* – ownership with encumbrances.
- 3.2.3. *Design* – creation – co-financing – service – *co-financing service* – ownership with encumbrance.
- 3.2.4. *Design* – creation – co-financing – service – *service financing* – ownership with encumbrances.
- 3.2.5. *Design* – creation – co-financing – service – *co-financing maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 3.2.7. *Design* – creation – co-financing – service – *financing maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 3.2.8. *Design* – creation – co-financing – service – *financing of maintenance by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.2.9. *Design* – creation – co-financing – service – *financing of service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.2.10. *Design* – creation – co-financing – service – *financing of maintenance and service by the municipality* – ownership with encumbrance.
- 3.2.11. *Design* – creation – co-financing – service – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*

### 3.3. CCSE+++

- 3.3.1. *Design* – creation – co-financing – service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 3.3.2. *Design* – creation – co-financing – service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.3. **Design** – creation – co-financing – service – *co-financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.4. **Design** – creation – co-financing – service – *financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.5. **Design** – creation – co-financing – service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.6. **Design** – creation – co-financing – service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.7. **Design** – creation – co-financing – service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.8. **Design** – creation – co-financing – service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

3.3.9. **Design** – creation – co-financing – service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

#### 4. Summary models of CFSO

##### 4.1. CFSO+

4.1.1. **Design** – creation – financing – service – ownership with encumbrance.

4.1.2. Creation – financing – service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances.

4.1.3. Creation – financing – service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrances.

4.1.4. Creation – financing – service – *co-financing of service* – ownership with encumbrances.

4.1.5. Creation – financing – service – *financing of service* – ownership with encumbrances.

4.1.6. Creation – financing – service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.

4.1.7. Creation – financing – service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances..

4.1.8. Creation – financing – service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrances..

4.1.9. Creation – financing – service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrances..

4.1.10. Creation – financing – service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrances..

4.1.11. Creation – financing – service – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.



## 4.2. CFSO++

- 4.2.1. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances.
- 4.2.2. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrances.
- 4.2.3. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of service* – ownership with encumbrances.
- 4.2.4. **Design** – creation – financing – service – *financing of service* – ownership with encumbrances.
- 4.2.5. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.
- 4.2.6. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances.
- 4.2.7. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrances.
- 4.2.8. **Design** – creation – financing – service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrances.
- 4.2.9. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrances.
- 4.2.10. **Design** – creation – financing – service – ownership with encumbrance – ownership of the municipality – *ownership of the municipality*

## 4.3. CFSO+++

- 4.3.1. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.2. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.3. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.4. **Design** – creation – financing – service – *financing of service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.5. **Design** – creation – financing – service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.6. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.7. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.8. **Design** – creation – financing – service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.
- 4.3.9. **Design** – creation – financing – service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

## 5. Summary models of CCMSO

### 5.1. CCMSO +

- 5.1.1. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – ownership with encumbrance.
- 5.1.2. Creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing maintenance* – ownership with encumbrance.
- 5.1.3. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing maintenance* – ownership with encumbrance.
- 5.1.4. Creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing service* – ownership with encumbrance.
- 5.1.5. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing service* – ownership with encumbrance.
- 5.1.6. Creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 5.1.7. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 5.1.8. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing maintenance by municipality* – ownership with encumbrance.
- 5.1.9. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing service by municipality* – ownership with encumbrance.
- 5.1.10. Creation – co-financing – maintenance and service – *financing maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance
- 5.1.11. Creation – co-financing – maintenance and service – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality.*

### 5.2. CCMSO ++

- 5.2.1. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance.
- 5.2.2. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance.
- 5.2.3. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of service* – ownership with encumbrance.
- 5.2.4. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of service* – ownership with encumbrance.
- 5.2.5. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 5.2.6. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 5.2.7. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrance.

5.2.8. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrance.

5.2.9. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance.

5.2.10. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – ownership with encumbrances – *ownership of the municipality*.

### 5.3. CCMSO +++

5.3.1. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.2. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.3. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.4. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.5. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.6. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.7. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.8. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

5.3.9. **Design** – creation – co-financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

## 6. Summary models of CFMSO

### 6.1. CFMSO +

6.1.1. **Design** – creation – financing – maintenance and service – ownership with encumbrance.

6.1.2. Creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance

6.1.3. Creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance

- 6.1.4. Creation – financing – maintenance and service – *co-financing of service* – ownership with encumbrance
- 6.1.5. Creation – financing – maintenance and service – *financing of service* – ownership with encumbrance.
- 6.1.6. Creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance
- 6.1.7. Creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance
- 6.1.8. Creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrance
- 6.1.9. Creation – financing – maintenance and service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrance
- 6.1.10. Creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance
- 6.1.11. Creation – financing – maintenance and service – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality.*

## 6.2. CFMSO ++

- 6.2.1. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance.
- 6.2.2. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance.
- 6.2.3. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of service* – ownership with encumbrance.
- 6.2.4. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of service* – ownership with encumbrance.
- 6.2.5. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 6.2.6. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance.
- 6.2.7. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrance.
- 6.2.8. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrance.
- 6.2.9. *Design* – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance.
- 6.2.10. *Design* – creation – financing – maintenance and service – ownership with encumbrance – ownership of the municipality – *ownership of the municipality.*

**6.3. CFMSO +++**

6.3.1. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.2. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.3. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.4. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.5. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *co-financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.6. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.7. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.8. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of service by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

6.3.9. **Design** – creation – financing – maintenance and service – *financing of maintenance and service by municipality* – ownership with encumbrance – *ownership of the municipality*.

## Appendix G

### VALUES

of the criteria for the competitive selection of initiative projects

on the territory of municipal districts

(for projects implemented on the territory of urban and rural settlements)

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Number of points	Weighting coefficient
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Basic part</b>				
1	<b>Evaluation of the financing of the initiative project, including:</b>			<b>0,20</b>
1.1	level of project financing from the budget of the municipality of Tver region, percent of the total amount of the project	over 35,00	100	0,05
		30,01 to 35,00 included	80	
		25,01 to 30,00 included	70	
		20,01 to 25,00 included	60	
		20,00	40	
1.2	level of project funding from the population in monetary form, percent of the total amount of the project	over 7,00	100	0,05
		5,01 to 7,00 included	80	
		3,01 to 5,00 included	70	
		3,00	60	
1.3	level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form, excluding revenues from enterprises and organizations of municipal form of ownership, percent of the total amount of the project	over 7,00	100	0,05
		5,01 to 7,00 included	80	
		3,01 to 5,00 included	70	
		1,01 to 3,00 included	60	
		up to 1.00 included	40	
		no financing	0	
1.4	level of project financing at the expense of funds transferred to local budgets for the implementation of activities on appeals to deputies of the Legislative Assembly of the Tver region, percent of the total amount of the project	over 50.00	100	0,05
		40.01 to 50.00 included	90	
		30,01 to 40,00 included	80	
		20,01 to 30,00 included	70	
		10,01 to 20,00 included	60	
		5,01 to 10,00 included	50	
		up to 5,00 included	40	

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		no financing	0	
<b>2</b>	<b>Rate of public participation in determining the problem, which the initiative project is aimed at solving</b>			<b>0,30</b>
2.1	the number of residents involved in the definition of the problem and the preparation of the project according to the minutes of the citizens' meeting, people	over 50	100	0,20
		25 to 50	90	
		under 25	80	
2.2	video recording of the citizens' meeting	Available	100	0,10
		Not available	0	
<b>3</b>	<b>The social component of project implementation, including:</b>			<b>0,35</b>
3.1	the share of the population benefiting from the project (beneficiaries), percent of the total number of residents of the settlement in Tver region	over 60.00	100	0,15
		40.01 to 60.00 included	80	
		20,01 to 40,00 included	60	
		to 20,00 included	40	
<i>Variative part of the social component depending on typology of the project</i>				<b>0,2</b>
<b>4</b>	<b>Informing the population on the project, including:</b>			<b>0,15</b>
4.1	conducting events dedicated to preliminary discussion of the project (questionnaires, questionnaires, preliminary meetings of citizens, house-to-house visits, etc.)	prior discussion	100	0,05
		no prior discussion	0	
4.2	the use of print media to inform the public about the project before the citizens' meeting	use of print media to inform the population about the project	100	0,05
		no use of print media to inform the population about the project	0	

4.3	reporting the results of the citizens' meeting in the print media	available information in print media with indication of the selected project, the number of participants of the citizens' assembly, the contribution of the population	100	0,05
		available information in print media with indication of the chosen project without indication of the number of participants of the citizens' assembly and (or) people's contribution	50	
		lack of information in print media about the results of the citizens' assembly	0	
<b>Total</b>				1

\* The population of urban/ rural settlements in the Tver Oblast as of January 1 of the year under review according to the data of the Territorial Authority of the Federal State Statistics Service in the Tver region is used.



## Appendix H

### Variative part for initiative projects of different typology

#### 1. Cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museums

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	The potential for social effects <sup>485</sup>	≥ 1,5	100	0,1
		1,25–1,49	80	
		1–1,24	60	
		0,5–0,99	40	
3.3	Preventing termination of a service or service <sup>486</sup>	Available	100	0,1
		Not available	0	

<sup>485</sup> Relative indicator is calculated as the ratio of the total index to the number of residents of the municipality. Total indicator: the number of participants of free activities for the year preceding the year of application + the number of participants of free club formations for the year preceding the year of application.

$$\text{i.e. } P_s = \frac{M_e + M_{cf}}{R_m},$$

where  $P_s$  – potential for social effects of the LISP project within the typology "Cultural facilities and facilities used for public and cultural events, museum facilities";

$M_e$  – number of members who attended free events hosted at the facility for the year preceding the year of application;

$M_{cf}$  – number of members of free club formations of the facility for the year preceding the year of application;

$R_m$  – number of residents of the municipality on whose territory it is planned to implement the LISP project for the year preceding the year of application.

<sup>486</sup> An explanatory note from the Moscow region Municipal Administration on the non-compliance of current conditions with the requirements for the provision of services (e.g., temperature conditions).

**2. Objects of improvement (parks, places of mass recreation, etc.)**

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Social effects potential <sup>487</sup>	≥ 1,5	100	0,1
		1,25–1,49	80	
		1–1,24	60	
		0,5–0,99	40	
3.3	Preventing termination of a service or services	Available	100	0,1
		Not available	0	

**3. Water supply and wastewater disposal facilities**

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Improving the quality of drinking water through modernization of water supply and (or) water treatment systems <sup>488</sup>	Available	100	0,1
		Not available	0	
3.3	Reducing the volume of polluted wastewater discharged into the Volga River (or its inflowing rivers and streams) <sup>489</sup>	Available	100	0,1
		Not available		

<sup>487</sup> The objects of accumulated environmental damage are the territories and water areas where the accumulated environmental damage is identified, capital construction and waste disposal facilities that are the source of accumulated environmental damage. The point is counted if the project plans: cleaning of the artificial reservoir and (or) elimination of unauthorized dumping, cleaning of the coastal area of the artificial reservoir, dismantling of ownerless and impossible to restore the infrastructure object (for example, a structure to be demolished).

<sup>488</sup> Report of the relevant ministry on changes in the quality and safety indicators of the drinking water supply after the implementation of the project.

<sup>489</sup> The project involves implementing, upgrading or replacing sewage treatment plants located within 500 meters of rivers and streams in Tver region, but not closer to the following limits established in Article 65 of the Water Code of the Russian Federation (to comply with the authority):

- 1) fifty meters – for rivers and streams up to ten kilometers long;
- 2) one hundred meters – for rivers and streams stretching from ten to fifty kilometers;
- 3) two hundred meters – for rivers and streams stretching from fifty kilometers and more.

#### 4. Street lighting facilities

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Installation on the emergency section of the road <sup>490</sup> and/or the location of the project site near social facilities (not more than 500 meters away)	Available	100	0,10
		Not available	0	
3.3	Environmental effects of energy-efficient or energy-saving technologies <sup>491</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	

#### 5. Automobile roads and structures on them

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Repair of the road on the emergency section of the road and (or) near social facilities (not more than 500 meters)	Available	100	0,15
		Not available	0	
3.3	Improvement of transport accessibility of the farm, production facility	Available	100	0,05
		Not available		

<sup>490</sup> *Accident-Hazardous Road Section (place of concentration of traffic accidents)* – a section of road, street, not exceeding 1000 meters outside a settlement or 200 meters in a settlement, or intersection of roads, streets, where three or more traffic accidents of the same type or five or more traffic accidents occurred during the reporting year, regardless of their type, which resulted in death or injury of people. *Confirmation that the road section belongs to this category from the relevant Ministry.*

<sup>491</sup> The project involves the installation of energy-efficient and/or energy-saving lighting elements, technical devices, etc.

### 6. *Playgrounds*

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Availability of mechanisms for prolongation of positive social effects <sup>492</sup>	Available	100	0,20
		Not available	0	

### 7. *Sports facilities*

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Compliance with the standard for the preparation and delivery of “Ready for Labor and Defense” norms <sup>493</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	
3.3	Facility for organized forms of physical education and sports <sup>494</sup> and (or) a sports competition venue <sup>495</sup> and (or) a flat sports facility	Available	100	0,10
		Not available		

<sup>492</sup> Material and human resources for maintenance: maintenance close to the original condition. *For example, having an agreement with the Homeowners' Associations (HOA).*

<sup>493</sup> Report of the Committee on Physical Culture and Sports of the Tver Region.

<sup>494</sup> The existence of an agreement between the administration of the municipality and an educational institution or any organization to use the facility for organized forms of physical education and sports, concluded for a period of not less than 1 year.

<sup>495</sup> The existence of an agreement between the administration of the municipality and an educational institution or any organization to use the facility for sports competitions, concluded for a period of not less than 1 year.

**8. Burial sites**

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Availability of military graves	Available	100	0,10
		Not available	0	
3.3	Availability of mechanisms for prolongation of positive social effects <sup>496</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	

**9. Facilities for primary fire safety measures**

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Restoration of water bodies (artificial reservoir) and (or) cleaning the coastal strip of water bodies (artificial reservoir) <sup>497</sup>	Available	100	0,20
		Not available	0	

<sup>496</sup> Material and human resources for maintenance: maintenance close to the original condition. *Availability of an agreement between the administration of the Moscow region and the organization on patronage of the facility.*

<sup>497</sup> The project involves work on clearing the artificial reservoir (e.g., cleaning the bottom), cleaning the coastal area of the artificial reservoir from the elements of solid municipal waste

### 10. Facilities of household services

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Environmental effects of energy-efficient, energy-saving technologies <sup>498</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	
3.3	Reducing environmental damage from domestic wastewater <sup>499</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	

### 11. Solid municipal waste handling facilities

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Separate garbage collection or other conditions for recycling	Available	100	0,05
		Not available	0	
3.3	Positive impact or elimination of objects of environmental damage accumulation <sup>500</sup>	Available	100	0,15
		Not available	0	

<sup>498</sup> The project involves the introduction of energy-efficient or energy-saving technologies that reduce the amount of resources used to provide the service during the 1st shift. *Conclusion of the relevant ministry.*

<sup>499</sup> The project involves the introduction, modernization or replacement of wastewater treatment plants.

<sup>500</sup> Accumulated environmental damage objects are areas and water areas where accumulated environmental damage has been identified, capital construction and waste disposal facilities which are the source of accumulated environmental damage. *The following is planned within the framework of the project:* cleaning of an artificial water body and (or) elimination of an unauthorized dump, cleaning of the coastal area of an artificial water body.

### 12. Heat supply objects

Item №	Names of the selection criteria	Values of the selection criteria	Score amount	Weighting coefficient
3.2	Environmental effects of energy-efficient or energy-saving technologies <sup>501</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	
3.3	Availability of mechanisms for prolongation of positive effects <sup>502</sup>	Available	100	0,10
		Not available	0	

**Increasing coefficient** for rural areas (village, countryside)  $C_1 - 1,01$

**Incentive coefficient** for rural areas that have not participated in the LISP for more than 2 years,  $C_2^{503} - 1,02$

$C_2 = C_1 + 0,01$

---

<sup>501</sup> 2 options:

**Option 1.**

The project is expected to reduce the amount of resources used to produce 1 Gcal of heat..

*Conclusion of the profile structure (REC, Ministry).*

**Option 2.**

An expert opinion from the relevant ministry on the reduction of one or more emissions as a result of the project:

*Gas emissions.* Harmful ones include sulfur, vanadium, carbon and nitrogen oxides, benzopyrenes, hydrogen sulfide and others – those that end up in the atmosphere and can be harmful to the environment in large quantities. To date, according to experts, 1,014 m<sup>3</sup> of combustion products are released into the air each year, which in one way or another contains these substances.

*Liquid emissions.* This type of emissions is relevant not for small boilers, but for large thermal power plants working to heat the city. Poorly treated water from industrial sewers, ash dumps, drains, etc. gets into water bodies and causes great harm to the environment. Each year the thermal power industry "discharges" into the environment about 235 m<sup>3</sup> of poorly treated water.

*Solid emissions.* These include small unburned particles of solid fuel, soot, and ash that are released through the chimney into the atmosphere. While ordinary wood ash, in the quantities found in boiler emissions, is not harmful to the atmosphere, some solid fuels can contain radioactive elements and flora-destroying poisons.

<sup>502</sup> Material and human resources for operation and maintenance: keeping it close to the original condition.

*For instance, confirmation that there are organizations in the region that can provide maintenance of the equipment purchased as part of the project.*

<sup>503</sup> Does not add up with  $C_1$ .

**Appendix I****VALUES**

of the criteria for competitive selection of initiative projects in urban areas (except for projects implemented on the territory of municipalities that have undergone the procedure of transformation and creation of newly formed municipalities with the status of an urban district)

<b>Item №</b>	<b>Names of the selection criteria</b>	<b>Values of the selection criteria</b>	<b>Number of points</b>	<b>Weighting coefficient</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1</b>	<b>Evaluation of project financing, including:</b>			<b>0,30</b>
1.1	the level of project funding from the population in monetary form, percent of the total amount of the project	over 30,00	100	0,10
		25,01 to 30,00 included	90	
		20,01 to 25,00 included	80	
		15,01 to 20,00 included	70	
		10,01 to 15,00 included	60	
		10,00	50	
1.2	the level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form, with the exception of revenues from enterprises and organizations of municipal ownership and non-profit organizations, percent of the total project amount	over 20,00	100	0,10
		15,01 to 20,00 included	80	
		10,01 to 15,00 included	70	
		5,01 to 10,00 included	60	
		Up to 5,00 included	40	
		no financing	0	



<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.3	the level of project funding from non-profit organizations in monetary form, percent of the total amount of the project	over 25,00	100	0,10
		20,01 to 25,00 included	90	
		15,01 to 20,00 included	80	
		10,01 to 15,00 included	70	
		5,01 to 10,00 included	60	
		Up to 5,00 included	40	
		no financing	0	
<b>2</b>	<b>The degree of public participation in determining the problem that the project objectives to solve, including:</b>			<b>0,10</b>
2.1	the number of residents involved in the definition of the problem and the preparation of the project according to the minutes of the citizens' meeting, people	More than 100	100	0,10
		51 to 100	90	
		Up to 50	80	
<b>3</b>	<b>The social component of project implementation, including:</b>			<b>0,30</b>
3.1	participation of a nonprofit organization (in a citizens' meeting, assistance in preparing documents, unpaid labor, materials, and other forms) in the implementation of the project	Available	100	0,05
		Not available	0	
3.2	participation of the population and legal entities (unpaid labor, materials and other forms) in the implementation of the project	Available	100	0,05
		Not available	0	

1	2	3	4	5
<b>Variative part of the social component, depending on the typology of the project</b>				<b>0,20</b>
<b>4</b>	<b>Informing the public about the project, including:</b>			<b>0,30</b>
4.1	coverage of the results of the citizens' meeting in the print media	use of print media to cover the results of the citizens' meeting	100	0,10
		lack of use of print media to cover the results of the citizens' meeting	0	
4.2	availability of publications on the Internet on the program to support local initiatives	Availability of publications on the Internet	100	0,10
		Lack of publications on the Internet	0	
4.3	publication of printed products devoted to the implementation of the program to support local initiatives	publication availability	100	0,10
		no publication	0	
	Total			1,0

The variable part is identical to the variable part for projects implemented on the territory of urban and rural settlements.

The typology of projects – heat supply facilities is excluded.

**Appendix J****VALUES**

of the criteria for the competitive selection of initiative projects (for projects implemented on the territory of municipalities that have undergone the procedure of transformation and creation of newly formed municipalities with the status of an urban district)

<b>Item №</b>	<b>Names of the selection criteria</b>	<b>Values of the selection criteria</b>	<b>Number of points</b>	<b>Weighting coefficient</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1</b>	<b>Evaluation of project financing, including:</b>			<b>0,15</b>
1.1	the level of project funding from the population in monetary form, percent of the total amount of the project	over 15,00	100	0,025
		10,01 to 15,00 included	80	
		5,01 to 10,00 included	70	
		5,00	50	
1.2	the level of project financing at the expense of revenues from legal entities in monetary form, with the exception of revenues from enterprises and organizations of municipal ownership and non-profit organizations, percent of the total project amount	over 7,00	100	0,025
		5,01 до 7,00 included	80	
		3,01 до 5,00 included	70	
		1,01 до 3,00 included	60	
		Up to 1,00 included	40	
		no financing	0	
1.3	the level of project financing at the expense of funds transferred to local budgets for the implementation of activities on appeals to deputies of the Legislative Assembly of the Tver region, percent of the total amount of the project	over 50,00	100	0,05
		40,01 до 50,00 included	90	
		30,01 до 40,00 included	80	
		20,01 до 30,00 included	70	

		10,01 до 20,00 included	60	
		5,01 до 10,00	50	
		Up to 5,00 included	40	
		no financing	0	
1.4	the level of project funding from non-profit organizations in monetary form, percent of the total amount of the project	свыше 15,00	100	0,05
		от 10,01 до 15,00 включительно	80	
		от 3,01 до 10,00 включительно	60	
		до 3,00 включительно	40	
		отсутствие финансирования	0	
<b>2</b>	<b>The degree of public participation in determining the problem that the project aims to solve, including:</b>			<b>0,20</b>
2.1	the number of residents involved in the definition of the problem and the preparation of the project according to the minutes of the citizens' meeting, people	Over 100	100	0,20
		51 to 100	90	
		Up to 50	80	
<b>3</b>	<b>The social component of project implementation, including:</b>			<b>0,35</b>
3.1	participation of the population and legal entities (unpaid labor, materials, etc.) in the implementation of the project	Available	100	0,1
		Not available	0	
3.2	participation of a non-profit organization (in a citizens' meeting, assistance in preparing documents, unpaid labor, materials, etc.) in the implementation of the project	Available	100	0,05
		Not available	0	
<b>Variative part of the social component, depending on the typology of the project</b>				<b>0,20</b>
<b>4</b>	<b>Informing the public about the project, including:</b>			<b>0,30</b>
4.1	conducting events dedicated to preliminary discussion of the project (questionnaires, questionnaires, preliminary meetings of citizens, house-to-house visits, etc.)	prior discussion	100	0,10
		no prior discussion	0	

*End of appendix J*

4.2	the use of print media to inform the public about the project before the citizens' meeting	use of print media to inform the public about the project	100	0,10
		lack of use of print media to inform the population about the project	0	
4.3	coverage of the results of the citizens' meeting in the print media	use of print media to cover the results of the citizens' meeting	100	0,10
		lack of use of print media to cover the results of the citizens' meeting	0	
Total				1,0



## Appendix L

The structure of the standard of implementation of the project approach of cross-sectoral interaction in the system of public administration (on the example of regional or municipal levels)

Name of the section of the Standard	Recommended content or representation
<i>Declaration of cross-sectoral design</i>	
Goal and objectives of the project approach to cross-sectoral interaction	It is recommended to reflect the prospects of development of the region or municipality, necessary for business structures to make decisions about investing in projects of cross-sectoral cooperation on the basis of partnership and concession. As well as the prospects for the development of initiative design: the introduction of regional programs to support local initiatives; an increase in regional or municipal co-financing of initiative projects; the introduction of new mechanisms for involving representatives of local communities in initiative design, etc.
Characteristics of the region from the perspective of cross-sectoral interaction	It is recommended to reflect the advantages of participation of various sectors in the projects under consideration in the region or municipality. Taking into account the requirements of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, it is recommended to include the following information in this section <sup>504</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- availability of necessary infrastructure (for example, industrial, transport and engineering) on the territory of a region or municipality, sites for implementation of initiative projects, public-private partnership projects, concession;</li> <li>- availability of preferential regimes (territories of advanced socio-economic development, special economic zones, etc.) created by the subjects of public administration in the region or municipality;</li> </ul>

<sup>504</sup> Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of September 30, 2021 № 591 "On the system of support for new investment projects in the subjects of the Russian Federation ("Regional Investment Standard)". – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402770915/?ysclid=19bcqdnoyi820551783> (date of reference: 15.05.2022).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compliance by the subjects of public administration and organizations within the established competence with the deadlines for approvals and the provision of permits necessary for project activities in the sphere of cross-sectoral cooperation;</li> <li>- Priority areas of cross-sectoral cooperation (e.g., industry, technology priorities, due to the particular importance for the solution of socio-economic problems of the region or municipality);</li> <li>- Inter-sectoral projects planned for implementation on the basis of public-private partnership or concession</li> </ul>
<p>Obligations of the subjects of public administration of the regional level in the implementation of the project approach to cross-sectoral interaction</p>	<p>It is recommended that the following obligations be included:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- the non-deterioration of conditions for the implementation of cross-sectoral projects;</li> <li>- compliance with the algorithms of actions of the subjects of public administration within the framework of the Code of rules of cross-sectoral interaction in the framework of the project approach;</li> <li>- introduction of mediation legal technologies, i.e. prompt consideration of disputes arising during the implementation of cross-sectoral projects in the region or municipality, in a pre-trial manner;</li> <li>- public accessibility of information about measures of state or municipal support of project activities in the region or municipality, except for information of limited access;</li> <li>- strict compliance with the conditions for the provision of support measures for business entities;</li> <li>- Ensuring a competitive allocation of resources for the implementation of cross-sectoral projects on the territory of the region and municipality;</li> <li>- increasing the involvement of the population (representatives of local communities) in project activities with the participation of subjects of public administration.</li> </ul>



Team to implement the project approach to cross-sectoral interaction in the system of public administration of the region	It is recommended to include the following information: - The composition of the team to implement cross-cutting projects, which includes the organizational structures and elements described in paragraph 2.1 of the thesis research: project offices or structures, elements performing their functions, project roles; - conditions of team formation; - distribution of responsibilities between team members in terms of interaction of subjects of public administration with business structures and local communities
<i>Rules of cross-sectoral interaction in the project approach</i>	
Invariant Map of cross-sectoral cooperation project implementation processes for the subjects of public administration	It is advisable to develop for initiative projects, public-private partnership projects, and concessions
Invariant Map of cross-sectoral cooperation project implementation processes for business structures	It is advisable to develop for initiative projects, public-private partnership projects, concession
Map of cross-sectoral cooperation project implementation processes for local communities	It is advisable to develop for initiative projects
<i>Map of cross-sectoral projects</i>	
Necessary infrastructure, as well as sites for the implementation of public-private partnership and concession projects on the territory of the region or municipality	It is advisable to provide a display of plots, buildings, sites. Water supply, water supply, communications, municipal roads, regional roads, federal roads, gas supply, heat supply, tariffs, electricity supply. Health facilities, education
Availability of preferential regimes at the regional and municipal levels	Ability to display territories of advanced socio-economic development, special economic zones, etc.
Implemented, ongoing, and planned cross-sectoral projects	It is advisable to present the implemented and ongoing projects with a display of the timing of the project product and the sources of co-financing, photos in the format " before/after".
<i>Regulations for monitoring the Standard</i>	
Frequency of monitoring	Recommended deadline once a quarter, no later than the 30th day following the reporting period
Methodological apparatus for monitoring the implementation and application of the elements of the Standard	It is necessary to define the elements of monitoring, to form a requirement for the element, to introduce a scale for evaluation, interpretation of results in the context of management decision support

Source: compiled by the author