

Дагаев Александр Александрович — доцент кафедры управления проектами факультета бизнеса и менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Aleksandr A. Dagaev — National Research University “Higher School of Economics”.



Управление проектами и программами в государственном секторе

Project and Program Management in the Public Sector

УДК 338.24:336.14

В статье рассматриваются проблемы совершенствования управления проектами и программами в государственном секторе. Обсуждается роль государственных организаций в формировании и развитии этой дисциплины менеджмента. На основе данных опубликованных зарубежных научных исследований приводятся основные причины, которые могут препятствовать успешному достижению целей реализации государственных проектов и программ. Описаны меры, призванные, по мнению американских экспертов, обеспечить сдерживание роста затрат и снижение излишнего дублирования задач в государственном секторе. Среди них — централизация усилий по совершенствованию управления государственными проектами и программами, вовлечение их менеджеров в процессы планирования и выработки управленческих решений, повышение престижа профессии менеджера программы и определение траектории его карьерного роста в государственных организациях, повышение внимания к обучению и формированию менеджеров программ, определение требований к сертификации соответствующих специалистов, создание профессионального сообщества менеджеров проектов и программ внутри правительства. Представлены законодательные инициативы, внесенные в конгресс США с целью повышения ответственности за управление программами на федеральном уровне.

В заключение выделяются некоторые выводы и рекомендации, которые могут быть полезны в отечественной практике управления государственными проектами и программами, исходя из накопленного зарубежного опыта.

Ключевые слова

Управление проектами и программами, государственный сектор, зарубежный опыт, проблемы результативности, подготовка кадров, меры государственной поддержки.



В последние годы в мире отмечается заметный рост интереса к заимствованию апробированных бизнесом методов для управления проектами и программами в государственном секторе. Это обусловлено многими причинами, в том числе существующими бюджетными ограничениями, высокой долей проектов и программ, которые не приносят ожидаемых результатов, повышением требований к финансовой и исполнительской дисциплине, а также стремлением к более рацио-

The article deals with the problem of improving management of projects and programs in the public sector. The role of public organizations in forming and developing this discipline of management is discussed. On the basis of published international research data the main reasons, that may hinder successful achievement of implementation purposes of the government projects and programs, are provided. The article describes the measures aimed, according to the US experts, at providing control of the costs rising and reduction of unnecessary tasks duplication in the public sector. Among them — centralization of efforts aimed at improving management of public projects and programs, involvement of their managers in planning and elaborating management solutions, promotion of the program manager’s professional prestige and specification of his career trajectory in government organizations, greater attention to training and formation of program managers, definition of requirements to certification of appropriate specialists, creating professional community of projects and programs managers within the government. The paper presents legislative initiatives, introduced in the US Congress in order to increase responsibility for programs management at the federal level.

In the final part of the article some conclusions and recommendations are given, that may be useful in the national practice of managing government projects and programs, based on the accumulated international experience.

Keywords

Project and program management, the public sector, international experience, effectiveness problems, staff training, state support measures.

нальному использованию выделенных ресурсов и человеческого капитала, их концентрации на приоритетных направлениях.

Российская Федерация движется по этому пути в русле основных общемировых тенденций. За последнее время создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации (Федеральный проектный офис), Центр проектного менеджмента при Российской академии народного хозяйства и государственной службы (Центр компетенций проектного управления).

В октябре 2016 г. принято постановление «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»¹. Утвержден План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 гг.²

Большая работа по распространению проектного подхода в государственном управлении проводится Министерством экономического развития, Открытым правительством, Агентством стратегических инициатив, Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, рядом других министерств и ведомств.

По поручению Президента Российской Федерации В.В. Путина в регионах сформированы проектные офисы по улучшению инвестиционного климата.

Мировой опыт свидетельствует о том, что налаживание работы по управлению программами и проектами в государственном секторе является достаточно сложной задачей, требующей немалых усилий. Изучение накопленного опыта и лучших практик может способствовать поиску более эффективных решений и упредить встречу с таящимися на новом пути трудностями.

В статье использованы специальные термины, содержание которых определяется в Положении об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации:

- *проект* — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уни-

➤ ➤ **Сегодня движущей силой развития методологии управления являются проекты и программы, связанные с проектированием и реализацией сложных систем на основе использования информационных технологий.**

кальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

- *программа* — комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости;

- *портфель* — совокупность (перечень) проектов (программ), объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей;

- *проектная деятельность* — деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

У истоков управления проектами

На протяжении многих лет государство активно участвовало в совершенствовании методов управления проектами и программами, внося заметный вклад в их распространение. Первоначально усилия были сконцентрированы на крупных капиталоемких и трудоемких строительных и инфраструктурных проектах. Позднее фокус внимания стал смещаться в направлении сложных военно-технических проектов и программ. Сегодня движущей силой развития методологии управления являются проекты и программы, связанные с проектированием и реализацией сложных систем на основе использования информационных технологий. Принимая во внимание логику современного экономического развития, можно предположить, что следующий этап будет ассоциирован со стандартизацией подходов к управлению инновационными процессами.

Некоторые авторы отмечают, что отдельные элементы процессов планирования, исполнения, мониторинга и контроля, которые лежат в основе дисциплины управления проектами,

возникли еще во времена строительства пирамид Гизы и Великой Китайской стены. В дальнейшем такие усилия продолжились в ходе сооружения собора Святого Петра в Ватикане и стали особенно заметны в период строительства дамбы Гувера, названной по имени президента США Герберта Гувера, где заметно переплелись интересы федерального правительства и правительств штатов Калифорния и Невада [1].

Современный этап развития управления проектами и программами с активным вовлечением государства начинается с конца 50-х годов прошлого века. В 1958 г. Специальный проектный офис Министерства ВМФ США с привлечением консультантов из бизнеса разработал и применил для проекта создания баллистической ракеты «Поларис» метод оценки и анализа программ PERT (аббревиатура от *Program Evaluation Review Technique*). Это помогло организовать слаженную работу 4 тыс. подрядчиков, которые должны были выполнить в общей сложности около 60 тыс. различных задач.

В 1962 г. в рамках реализации того же проекта Министерство обороны представило метод структурной декомпозиции работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта (*Work Breakdown Structure*, WBS). Позднее этот метод получил широкое распространение в управлении проектами частного бизнеса.

Значительное внимание совершенствованию внутриведомственных подходов к управлению программами и проектами с конца 1950-х годов стало уделять NASA — Национальное управление США по аэронавтике и исследованию космического пространства. В недрах этого ведомства получил развитие системный подход к управлению проектами по стадиям жизненного цикла, накоплен большой опыт формирования офисов управления программами. Наиболее известная программа NASA «Аполлон» (1961–1975) дала возможность осуществить шесть успешных экспедиций астронавтов с их посадкой на поверхности Луны.

С начала 1970-х годов в работу по применению и совершенствованию методов управления проектами и программами активно включилось Министерство энергетики США.

Большое значение для признания и распространения во многих странах методов управления проектами имело утверждение в 1998 г. Национальным институтом стандартов и технологий США разработанного Институтом управления проектами (*Project Management Institute*, PMI) стандарта PMBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) в качестве национального стандарта.

Интенсивное развитие вычислительной техники и возникшая при этом проблема кратного превышения выделенных бюджетов и установленных сроков стимулировали разработку в Великобритании метода PROMPT II (*Project Resource Organisation Management Planning Techniques*), который в 1979 г. был принят Центральным агентством вычислительной техники и телекоммуникаций страны в качестве государственного стандарта для управления проектами информационных систем. В 1989 г. на этой основе был создан новый стандарт PRINCE (от *PRojects in Controlled Environments*) для всех проектов государственных информационных систем. Позднее он перерос в универсальный стандарт PRINCE2, который фактически стал в Великобритании национальным стандартом управления проектами и широко применяется для различных проектов как в государственном, так и в частном секторе.

Параллельно развивается процесс адаптации в государственном секторе лучших подходов частного бизнеса, продемонстрировавших на практике свою эффективность. Пример тому — распространение гибких методологий разработки (*Agile*) и наборов лучших практик и методов (*Scrum*, *Kanban* и др.)





Однако, несмотря на отдельные достижения, в целом внедрение методов управления проектами и программами в государственном секторе, по признанию зарубежных экспертов, идет с некоторым отставанием от частного сектора. В итоге значительная доля бюджетных ассигнований продолжает расходоваться неэффективно, сохраняется дублирование усилий различных ведомств и их подразделений, срываются сроки достижения намеченных целей.

Общий фон

Положение дел в управлении проектами и программами в государственном секторе трудно рассматривать в отрыве от ситуации в целом, поскольку публикуемые исследования обычно представляют информацию в агрегированном виде. PMI ежегодно публикует специальные доклады «Пuls профессии». В них анализируются общая ситуация и изменения, происходящие в рассматриваемой области. Последний доклад, вышедший в 2016 г., называется «Высокая цена низкой результативности» [2]. Он подготовлен на основе интервью с 2428 практиками управления проектами, 192 высокопоставленными руководителями и 282 директорами офисов управления проектами. Рассмотрим кратко основные выводы исследования.

Сравнение с результатами 2012 г. показывает, что в 2016 г. доля проектов, в которых были достигнуты первоначальные цели, снизилась с 64 до 62%; доля проектов, завершенных в рамках первоначально утвержденного бюджета, уменьшилась с 55 до 53%; доля проектов, завершившихся в запланированное время, сократилась с 51 до 49%. Доля проектов, кото-

рые признаны неудачными, наоборот, увеличилась с 15 до 16%. В итоге из-за более низкой результативности проектов на каждый инвестированный 1 млрд долл. было потеряно 122 млн долл. Это на 12% больше по сравнению с предыдущим годом.

На вопрос о том, каковы основные причины неудачного завершения проектов, начатых за последние 12 месяцев (респонденты могли указать до трех причин), ответы распределились следующим образом (в %):

- изменение приоритетов организации — 41;
- изменение целей проекта — 38;
- неточное понимание требований — 37;
- неучтенные возможности и риски — 31;
- неадекватное видение или цель проекта — 31;
- неточные оценки стоимости — 30;
- плохо налаженные коммуникации — 30;
- недостаточная поддержка со стороны спонсора проекта — 29;
- слабо налаженное управление изменениями — 29;
- неточная оценка времени на решение задачи — 28;
- зависимость от выделяемых ресурсов — 26;
- неточное прогнозирование необходимых ресурсов — 26;
- ограниченность ресурсов — 22;
- неопытный менеджер проекта — 21;
- промедление членов команды — 14;
- зависимость задачи — 12;
- прочие — 9.

Из этих ответов видно, что на успех в реализации проектов оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние причины. Предвидеть многие из них заранее невозможно, поэтому надеяться на стопроцентный успех реализации всей массы осуществляемых проектов достаточно сложно, даже если эту работу осуществляют профессиональные менеджеры. Этот вывод можно отнести в полной мере и к государственному сектору.

Похожие по сути результаты были получены специалистами из компании *Wellington Project Management* (Великобритания) в ходе исследования «Состояние проектного управления», которое было выполнено в конце 2015 г. [3]. Было опрошено в общей сложности 686 специалистов из 317 организаций. Они в основном пред-

ставляли финансовые службы, IT и консалтинговые компании (доля респондентов каждой группы была на уровне 10%). Чуть более 6% респондентов приходилось на экспертов из местных органов власти и чуть больше 5% — на экспертов из государственного сектора.

Результаты опроса показали, что 32% участвовавших в опросе организаций хотя бы иногда не завершали свои проекты вовремя, 31% — не извлекали из реализованных проектов всех выгод, столько же — не укладывались в установленные бюджеты. Не документировали свои успешные результаты хотя бы иногда 46% респондентов.

➤➤ **Количество государственных программ, которые достигли первоначально установленных целей за прошедшие пять лет, снизилось за рубежом на 10 процентных пунктов.**

Среди проблем, с которыми приходилось регулярно сталкиваться при управлении проектами, программами и портфелями, чаще всего назывались (в порядке частоты упоминания) попытка вести слишком большое количество проектов, частые изменения в объемах работ, несогласованность в подходах к реализации проектов, низкий уровень управления ресурсами, отсутствие поддержки со стороны старших менеджеров, плохо обученные спонсоры или менеджеры проектов и пр.

Сведения, касающиеся исследований управления проектами и программами исключительно в государственном секторе менее доступны. Известные публикации указывают на то, что результативность управления проектами и программами здесь ниже, чем в частном секторе.

Издание *Government Executive* приводит данные проведенного PMI исследования, согласно которому из 154 опрошенных специалистов, работающих в государственных организациях, 52% ответили, что нередко концентрируют внимание на достижении специфических целей своих подразделений, а не на стратегиче-

ских целях организации или ведомства. В частном секторе этот показатель оказался несколько ниже — 43%. Исследование установило, что только 11% государственных организаций отводят роль управления программами менеджерам высшего звена по сравнению с аналогичным показателем в 22% по общей выборке, включавшей 800 респондентов. На существование формальных процессов разработки компетенций менеджеров указали 37% работающих в государственном секторе респондентов, что оказалось на 17% ниже, чем в частном секторе. Исследование выявило совсем неожиданный результат — количество государственных программ, которые достигли первоначально установленных целей за прошедшие пять лет, снизилось на 10 процентных пунктов.

В итоге на каждый миллиард долларов, расходованных государственными организациями США, подвергаются риску из-за низкого качества управления программами 148 млн долл. [4].

Как пример успешного использования компетенций управления программами в источнике приводится деятельность Администрации по делам ветеранов США. Ее высокопоставленный представитель отмечал, что в предыдущие три года ведомство теряло на реализации программ по внедрению информационных технологий миллионы долларов, а 33 из 45 таких программ вышли из графика на год и более. Между тем на программы информационных технологий приходилось около 10% ежегодного бюджета закупок ведомства, достигавшего 9 млрд долл. После того как менеджеры программы провели диагностику проблем и преодолели сопротивление со стороны некоторых руководителей, 82% проектов вернулось в предусмотренный ранее график.

В международной социальной сети *Govloop* проводился опрос 374 ее участников — сотрудников организаций государственного сектора о лучших практиках и советах по управлению проектами. Авторов опроса больше всего удивил тот факт, что 22% респондентов охарактеризовали себя менеджерами проектов, а еще 35% отметили, что им приходится действовать как менеджерам проектов, хотя это не является их основной профессией. Это свидетельствует о том, что управление проектами в государственном секто-

➤ Менеджеры программ редко участвуют в планировании инициатив и принятии важных решений, что создает в дальнейшем определенные трудности в работе по их реализации.

ре становится повседневной и востребованной работой. Среди основных проблем, мешающих успешному управлению проектами в государственном секторе, назывались отсутствие эффективных коммуникаций (42% ответивших), необходимой мотивации и поддержки со стороны менеджмента (по 38%), нехватка выделяемых ресурсов (37%), изменения в стратегии (34%), неточно сформулированные цели (32%), неточная оценка бюджетов и сроков (29%), изменения во внешней среде (24%). Особый упор в рекомендациях был сделан на применении гибких подходов к управлению, хотя на практике методологию *Agile* использовали только 12% опрошенных респондентов [5].

В поисках повышения эффективности

Одной из возможностей для сдерживания роста затрат и снижения излишнего дублирования задач в государственном секторе является обеспечение подготовки значительно большего числа специалистов по управлению проектами и программами.

Еще в 2008 г. Национальный центр компетенций (*Council of Excellence*) в процессе изучения управления программами выделил пять основных проблем, которые препятствуют развитию потенциала управления программами в масштабах правительства США. Эксперты группы Национальной академии государственного администрирования при поддержке РМІ выпустили в 2015 г. Белую книгу «Совершенствование управления программами федерального правительства», в которой пришли к выводу о том, что сделанные ранее выводы сохраняют свою актуальность до настоящего времени [6]. Основное содержание этих выводов сводится к следующему.

1. Принимавшиеся ранее законы и политические действия были направлены на решение

конкретных проблем, а не на преодоление вызовов управления программами в целом.

Управление программами фокусируется на интеграции различных функций и интересов стейкхолдеров для достижения конечной общей цели, в то время как в федеральном правительстве действуют силы, которые создают высокофрагментированную среду управления. Одна из таких сил связана с существующей в правительстве тенденцией бороться с провалами менеджмента за счет предоставления новых индивидуальных управленческих полномочий. Это часто ведет к образованию или усилению позиций конкретных руководителей верхнего уровня управления, отвечающих за финансы, закупки, информационное обеспечение, работу с персоналом и повышение эффективности организации. Хотя есть руководители, которые признают ценность управления программами, внутри федерального правительства нет единого центра, который бы отвечал за эту работу. Вместо этого ответственность за важные элементы управления распределена между разными отделами, курирующими различные функции (закупки, повышение эффективности и пр.).

2. Управление программами не признано в полной мере как дисциплина менеджмента, имеющая большое значение для успешной и результативной деятельности правительства.

При отсутствии последовательной поддержки со стороны руководителей высшего уровня управления все усилия по институционализации данной дисциплины в федеральных ведомствах могут быть сведены на нет. Менеджеры программ редко участвуют в планировании инициатив и принятии важных решений, что создает в дальнейшем определенные трудности в работе по их реализации. Кроме того, должность менеджера программы не всегда представляется привлекательной тем, кто хочет построить свою карьеру в правительственном учреждении.

3. Ответственные лица и стейкхолдеры правительственных учреждений не имеют ясного представления о своей роли и сфере ответственности.

Для успешного управления необходимо ясное понимание роли и ответственности по отношению к различным группам интересов внутри ведомства и за его пределами. Внутри организации — это руководители, обладающие полномочиями для поддержки процессов управления, включая выделение персонала и ресурсов. Вне организации — это другие ведомства, финансирующие организации, потребители и пр.

4. Правительство не проводит последовательную политику в отношении формирования и обучения менеджеров программ.

Хотя опытный менеджер программы значит очень много для успешной реализации программы, не ясны принципы его продвижения по ступеням карьерной лестницы с последовательным повышением уровня полномочий и ответственности. У большинства правительственных учреждений отсутствует систематический подход к обучению и формированию менеджеров программ. Не определены требования к сертификации менеджеров, выполняющих те или иные работы. Исключением является Министерство обороны, в котором такие требования к сотрудникам, включая менеджеров программ, регулируются специальным федеральным законом, действующим с 1990 г. (*Defense Acquisition Workforce Improvement Act, DAWIA*).

5. Менеджеры программ не имеют своего профессионального сообщества внутри прави-

тельства, которое способно оказывать поддержку и выступать по вопросам, затрагивающим развитие управления программами.

В настоящее время специалисты, выполняющие роль менеджеров программ в различных ведомствах, работают относительно изолированно друг от друга. Соответственно, у них нет возможности для распространения лучших практик управления. Они не выступают как единая группа в дискуссиях по вопросам совершенствования управления программами внутри правительства.

Политические решения

В 2015 г. в Сенат и Палату представителей Конгресса США были внесены два практически идентичных законопроекта, направленных на повышение ответственности за управление программами на федеральном уровне³. Оба законопроекта прошли обсуждение и были одобрены представителями законодательной ветви власти.

Основные цели этих законопроектов:

- учредить совет по выработке политики в области управления программами; в его задачи входит выполнение функции межведомственного органа по совершенствованию практики управления проектами и программами;
- осуществлять мониторинг стандартов в области управления проектами и программами, принимаемых политических решений и правил в этой области для органов исполнительной власти;
- вовлечь государство вместе с частным сектором в создание на уровне правительства регулирующих правил и стандартов в соответствии с учрежденными национальными стандартами и лучшими практиками;
- разработать пятилетний стратегический план по управлению программами и проектами;
- проводить ежегодные обзоры положения дел с реализацией высокорискованных ведомственных программ;
- разработать траекторию карьерного роста специалистов по управлению программами и проектами в федеральном правительстве;
- ввести в федеральных агентствах должность старшего исполнительного директора по совершенствованию управления программами,





подчиняющегося непосредственно руководителю агентства. В круг его основных обязанностей должны входить осуществление политики управления программами ведомства; разработка и представление стратегии повышения роли менеджеров программ внутри ведомства, в том числе предусматривающей обучение и повышение квалификации менеджеров программ; организация наставничества для менеджеров программ со стороны наиболее опытных сотрудников ведомства; совершенствование траектории карьерного роста менеджеров программ; создание системы стимулов для набора и удержания высококвалифицированных специалистов на должности менеджера проектов; обеспечение необходимых ресурсов и поддержки, включая возможности для взаимодействия со специалистами из частного сектора, расширение возможностей для сбора и распространения лучших практик и накопленного опыта управления программами внутри агентства; организация работы по сбору и анализу информации для целей управления программами и осуществления контроля в этом направлении;

- возложить обязанности по реализации требований данного закона на заместителя директора по менеджменту Административно-бюджетного управления США.

В комментариях РМІ к этим законодательным инициативам отмечалось, что только 64% осуществляемых в государственном секторе проектов достигают своей цели. В перечне высо-

ких рисков Главного бюджетно-контрольного управления США многие из 32 рисков связаны с проблемами управления программами и проектами. Актуальность законопроектов вызвана еще и тем обстоятельством, что спрос на менеджеров проектов в США увеличивается более чем на 12% в год. Это позволит создать к 2018 г. свыше 6 млн новых рабочих мест [7].

Согласно исследованию консалтинговой компании *Accenture*, правительство США за счет увеличения эффективности государственного сектора, в том числе совершенствования практики управления программами, на 1% в год к 2025 г. могло бы сэкономить 995 млрд долл. [8].

Предпринимаемые в настоящее время в России усилия по распространению проектного подхода на уровне федерального правительства и регионов отвечают общемировым тенденциям совершенствования управления программами и проектами в государственном секторе. Внимание к данной проблеме обусловлено многими причинами, в том числе появлением новых актуальных задач социально-экономического развития, высокой волатильностью внешней окружающей экономической среды, наличием бюджетного дефицита на уровне государства и регионов, относительно низкой результативностью многих государственных программ, частым срывом сроков их реализации и выходом за пределы установленного первоначально объема финансирования.

Решение указанной проблемы видится сегодня в распространении лучших практик и апробированных стандартов управления, повышении персональной ответственности исполнителей за достижение намеченных результатов.

Вместе с тем зарубежный опыт свидетельствует, что на этом пути есть немало препятствий объективного и субъективного характера. К числу первых относятся изменение целей, задач и приоритетов проектов и программ в процессе их реализации, неучтенные труднопрогнозируемые внешние риски, ко вторым — неточные оценки сроков и бюджета на стадии планирования, неотлаженные коммуникации, слабое взаимодействие с заказчи-

➤ Следует позаботиться о закреплении опытных и обученных кадров, создав соответствующие материальные стимулы и условия для карьерного роста специалистов, распространения института наставничества.

ками и другими заинтересованными лицами, сопротивление изменениям и пр.

Основной ресурс преодоления существующих проблем — это повышение квалификации менеджеров программ и проектов. Поскольку обучение — это достаточно длительный процесс, необходимо запастись терпением и не ожидать от внедрения проектного подхода моментального улучшения практических результатов. Следует позаботиться о закреплении опытных и обученных кадров, создав соответствующие материальные стимулы и условия для карьерного роста специалистов, распространения института наставничества. Ключевую роль в повышении эффективности управления программами играет накопление знаний и человеческого капитала.

Важной задачей современного этапа развития управления проектами и программами является сопряжение различных стандартов. Одни из них нацелены на мобилизацию индивидуальных компетенций и чаще применяются в бизнесе (PMBoK), вторые чаще используются в государственном секторе (PRINCE2), третьи опираются на гибкие методологии (*Agile*, *Scrum* и др.), пришедшие из практики управления IT-проектами. Их совместное использование может создать

определенные трудности при формировании частно-государственного партнерства, если стороны придерживаются разных подходов.

В связи с этим представляется целесообразной разработка в России особой нормативной базы, регламентирующей использование различных подходов при управлении государственными и региональными программами и проектами.

ПЭС 16160 / 29.11.2016

Примечания

1. Постановление от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».
2. Распоряжение Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 2165-п.
3. H.R. 2144 «Program Management Improvement and Accountability Act of 2015», S.1550 «Program Management Improvement and Accountability Act».

Источники

1. Управление проектами. Фундаментальный курс / Под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013.
2. The High Cost of Low Performance. How will you improve business results? PMI's Pulse of the Profession. 8th Global Project Management Survey. 2016.
3. The State of Project Management. Annual Survey. 2016. APM Specific Interest Group.
4. Government Executive. 2013. June, 12.
5. Ailile, Devops & More. How to Succeed at Government Project Management. 2015. May, 8. URL: <http://govloop.com>.
6. Marshall P., Chenok D. and Wholey J. Improving Program Management in the Federal Government. A White Paper by a Panel of the National Academy of Public Administration. July, 2015.
7. PMI [сайт]. URL: <http://www.pmiwdc.org>.
8. Improving Project Management in the Federal Government. Project Management Institute, 2015.

References

1. *Upravlenie proektami. Fundamental'nyy kurs* [Project Management Fundamentals]. Pod redaktsiyey V.M. An'shina, O.N. Il'inoy. Moscow, Izdatel'skiy dom Vysshey shkoly ekonomiki, 2013.
2. *The High Cost of Low Performance. How will you improve business results? PMI's Pulse of the Profession*. 8th Global Project Management Survey, 2016.
3. *The State of Project Management. Annual Survey*. 2016. APM Specific Interest Group.
4. *Government Executive*. 2013, June, 12.
5. *Ailile, Devops & More. How to Succeed at Government Project Management*. 2015, May, 8, available at: <http://govloop.com>.
6. Marshall P., Chenok D. and Wholey J. *Improving Program Management in the Federal Government. A White Paper by a Panel of the National Academy of Public Administration*. 2015, July.
7. *PMI*, available at: <http://www.pmiwdc.org>.
8. *Improving Project Management in the Federal Government*. Project Management Institute, 2015.