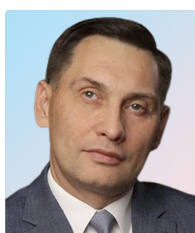


DOI: 10.15838/ptd.2023.1.123.9

УДК 334.025 | ББК 65.050

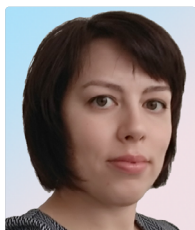
© Задумкин К.А., Щербакова А.А.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИННОВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



КОНСТАНТИН АЛЕКСЕЕВИЧ ЗАДУМКИН

Вологодское городское отделение
Союза промышленников и предпринимателей Вологодской области
Вологда, Российская Федерация
e-mail: zk00@mail.ru
ORCID: 0000-0001-5313-0835



АННА АЛЕКСАНДРОВНА ЩЕРБАКОВА

Вологодский государственный университет
Вологда, Российская Федерация
e-mail: annascherbakova@mail.ru
ORCID: 0000-0002-3733-1909

В статье представлены результаты исследования эволюции и современной практики проектного управления в органах государственной власти и управления. Обобщена система взглядов на региональный проектный офис как организационную инновацию государственного управления. Региональные проектные офисы можно отнести к организационным инновациям в государственном секторе, так как они обладают элементами новизны и изменяют функции и способы функционирования государственных органов власти и управления. В статье представлены отечественные и зарубежные научные подходы и практический опыт организации проектной деятельности в госсекторе, в частности создания и развития проектных офисов. На основе контекстного анализа нормативно-правовых документов, регламентирующих проектную деятельность субъектов РФ Северо-Западного федерального округа, отчетов, рейтингов и открытых данных в сети Интернет исследована работа региональных проектных офисов. В результате были обоснованы проблемы, которые требуют научно обоснованных решений – методологическая, организационная, информационная, низкого уровня применения соучаствующей

Для цитирования: Задумкин К.А., Щербакова А.А. (2023). Региональный проектный офис как организационная инновация государственного управления // Проблемы развития территории. Т. 27. № 1. С. 145–162. DOI: 10.15838/ptd.2023.1.123.9

For citation: Zadumkin K.A., Shcherbakova A.A. (2023). Regional project office as an organizational innovation of public administration. *Problems of Territory's Development*, 27 (1), 145–162. DOI: 10.15838/ptd.2023.1.123.9

щего проектирования. Главная проблема эффективной работы региональных проектных офисов заключается в смешении проектной и текущей деятельности. Это проявляется и в части организации, т. к. проектные офисы на уровне субъекта РФ по сути – временные рабочие группы. На региональном уровне осуществляются функции, связанные с реализацией проекта, но согласно методологии это уже функции не проектного офиса, а операционная деятельность исполнительных органов власти. Проектные офисы могут ускорить социально-экономическое развитие субъектов РФ при изменении их структурной и функциональной организации.

Региональный проектный офис, проектное управление, проект, организационная инновация.

Введение в проблематику

Проектное управление, перестав считаться новой парадигмой, стало неотъемлемым элементом современной государственной системы управления. Широкое обсуждение темы проектного управления в органах государственной власти и управления началось в конце 2016 года, когда при Президенте РФ был создан Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Внедрение проектного управления в госсекторе, по мнению И.В. Винокурова¹, – это «фактически попытка смещения фокуса деятельности органов власти с исполнения поручений на достижение результатов».

Проектный метод управления достаточно близок к программно-целевому методу и может быть отнесен к группе методов целевого управления. Происходящая сегодня модификация программно-целевого метода в части использования сильных сторон проектного метода призвана повысить качество целеполагания и эффективность государственного управления территориями. Программно-целевой метод подходит для решения масштабных общественных социально-экономических целей и задач в силу того, что имеет низкий уровень адаптации к изменениям, не учитывает функции множества участников процесса достижения целей, характеризуется относительно низким уровнем экономической эффективности применения. В дополнение к нему проектное управление исключает указанные недостатки, оно наиболее применимо на более низких иерархических уровнях управления – региональном и муници-

пальном. В авторском понимании в государственном управлении важным является применение обоих указанных методов на разных уровнях управления и для решения различных задач с целью получения синергетических эффектов, однако их использование должно быть жестко разграничено по ряду факторов, чтобы избежать дублирования.

Внедрение проектного подхода в современную практику отечественного государственного управления является сложной комплексной задачей. Это обусловлено изменениями существующих управленческих процессов, повышением значимости гражданского общества и предпринимательского сообщества в развитии территорий, активизацией информационного обмена посредством информационно-коммуникационных технологий и других аспектов. Процесс внедрения проектного подхода в деятельность органов государственной власти и управления идет сегодня достаточно сложно, регионы значительно различаются по его методологии, результатам. Обозначились лидеры среди субъектов РФ, которые выходят за рамки, устанавливаемые методическими документами, и активно внедряют новые подходы, в том числе научно-обоснованные, например Белгородская область. Однако часто внедрение проектного управления сопровождается формализмом, смешением проектного подхода с операционной деятельностью, низкой мотивацией госслужащих.

В связи с этим в статье поставлена цель – исследовать деятельность регионального проектного офиса как организационной инно-

¹ Начальник управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации.

вации государственного управления в развитии проектного управления на примере субъектов РФ Северо-Западного федерального округа и вывить ряд общих научных и практических проблем проектной деятельности в госсекторе. Для достижения этой цели авторами последовательно решаются следующие задачи:

- раскрыть сущность проектного офиса как организационной инновации государственного управления;
- исследовать опыт проектного управления в государственном секторе в России и за рубежом;
- исследовать практику внедрения и работы региональных проектных офисов субъектов РФ Северо-Западного федерального округа, в том числе на основе контекстного анализа нормативно-правовой базы;
- выявить проблемы проектной деятельности в госсекторе России, в том числе в работе региональных проектных офисов.

Научная новизна исследования заключается в обобщении системы взглядов на региональный проектный офис как организационную инновацию государственного управления, а также обосновании проблем как в работе проектных офисов на региональном уровне, так и проектной деятельности в госсекторе в целом, требующих совершенствования научных подходов для их решения.

Теоретическо-методологическая база

В связи с тем что региональные проектные офисы сформировались в России недавно и информация об их работе предоставляется не унифицировано, научным сообществом еще не изучена сущность этой организационной инновации государственного управления. В основном эксперты ссылаются на нормативно-правовую базу обеспечения проектной деятельности в Российской Федерации, которая представлена следующими документами:

1) Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года

№ 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

2) Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

3) Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

В каждом субъекте РФ имеется также региональная нормативно-правовая база в области проектной деятельности.

Методическая документация по проектному управлению представлена следующими документами:

– 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»;

– ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;

– Разъяснения по подготовке органами исполнительной власти субъектов РФ региональных составляющих национальных проектов из письма Аппарата Правительства РФ от 26 июля 2018 года № 5803п-П6;

– Методические рекомендации по подготовке региональных проектов из письма Аппарата Правительства РФ от 30 ноября 2018 года № 9861п-П6.

Нами в статье применен метод контекстного анализа нормативно-правовой базы проектного управления в государственном секторе, в частности деятельности проектных офисов регионального уровня.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют работы зарубежных и отечественных авторов в области теории менеджмента, стратегического управления, проектного управления в госсекторе.

Проектный офис как организационная инновация государственного управления

Научные исследования инноваций в государственном секторе проводились учеными по двум направлениям (Bloch, Bugge, 2013; Oroyemi, 2016). Сторонники первого подхода считают, что методология внедрения инновационной деятельности в частном секторе применима и для государственного. Другая группа исследователей полагает, что модель инноваций частного сектора не может быть перенесена на государственный сектор. Авторы придерживаются точки зрения о том, что модели инноваций в частном и государственном секторах имеют как общие черты, так и свои особенности, поэтому перенесение методологических подходов невозможно без соответствующих адаптационных доработок.

Одним из первых, кто обратил внимание на применение инноваций в государственном секторе, стал Дж.Д. Росснер (Roessner, 1977), который сравнил различия в организационных инновациях между частным и государственным секторами. В более поздних исследованиях он уже не возвращался к этому научному вопросу, все более ориентируясь на частный сектор, как и большинство других исследователей. В конце XX века научные тренды в области менеджмента были сфокусированы на внедрении нового государственного менеджмента (New Public Management (NPM)) (Красильников, Троицкая, 2011; Windrum, 2008), который предусматривал моделирование рыночных процессов внутри государственного сектора и заимствования государственными структурами технологий управления, разработанных для частного сектора.

Так, проведенное Н.И. Богданом (Богдан, 2015) исследование показало, что инновации в государственном секторе можно рассматривать как феномен привнесения новизны и изменения функций и/или способов функционирования государственных орга-

нов власти и управления. Единого взгляда ученых на трактовку понятия инновации в государственном секторе не выявлено, поэтому представим несколько подходов.

К. Бейсон² считает, что «инновации в государственном секторе – процесс создания новых идей и превращение их в значимые для общества» (Bason, 2010). В контексте этого исследования мнение ученого интересно тем, что он поддерживает внедрение проектного подхода в государственном секторе. Он считает, что государственные учреждения могут использовать совместное творчество для преодоления барьеров и создания большей ценности с меньшими затратами для граждан и бизнеса.

Интересно и мнение М. МакГанна (McGann, 2018) о том, что расширяющиеся в настоящее время инновационные лаборатории государственного сектора преимущественно используют подходы и методы проектирования услуг. Они изучают проблемы, а также выявляют и апробируют различные инновационные решения для государственных услуг, привлекая разных участников, включая частные организации и граждан.

В 2014 году начал внедряться в практику крупный проект OPSI³. В нем оперируют следующим понятием инноваций в государственном секторе: «выполнение государственным органом новых или существенно улучшенных операций или создание новых или существенно улучшенных продуктов», то есть учитывают и содержание продуктов и услуг, и инструменты, применяемые для их предоставления. Внедрение инноваций направлено не только на повышение качества предоставляемых государственных услуг, но и на увеличение доверия населения к органам государственной власти и управления (Белокрылов, 2012).

Классификация инноваций в государственном секторе из отчета Европейской комиссии представлена на рис. В государственном секторе в отличие от частного дополнительно выделяют концептуальные, политические и системные инновации.

² Руководитель Инновационной лаборатории (Innovation of MindLab) Датского агентства по инновациям в государственном секторе (Denmark's public sector innovation agency).

³ Обсерватория инноваций в государственном секторе, ОЭСР. URL: <https://oecd-opsi.org>

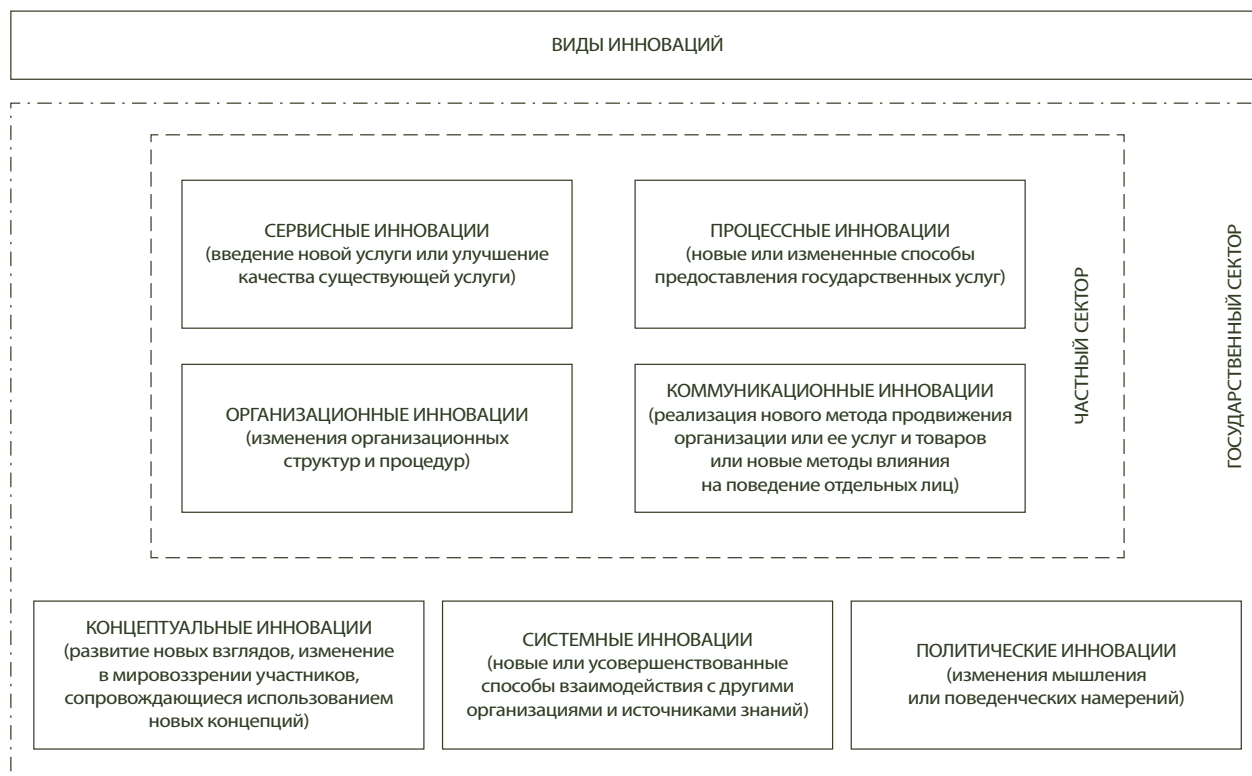


Рис. Классификация инноваций Европейской комиссии

Источник: Hollanders H., Arundel A., Peter V., Buligescu B. (2013).

European Public Sector Innovation Scoreboard 2013. Brussels: European Commission.

URL: https://www.researchgate.net/publication/279507400_European_Public_Sector_Innovation_2013

В исследованиях MEPIN, NESTA и IB⁴ процессные и организационные инновации для частного и государственного сектора являются одинаковыми, но продуктовые инновации заменяются сервисными, а маркетинговые – коммуникационными.

Инновации в государственном секторе могут быть рассмотрены по направлению действия (Богдан, 2015):

- инновации «сверху – вниз» или «снизу – вверх» (разделяют с учетом иерархического положения инициатора инновационных изменений);

- инновации для удовлетворения потребностей и инновации для повышения эффективности (разделяют в зависимости на-

правленности инноваций – или на решение проблемы, или на совершенствование механизмов и инструментов удовлетворения потребностей).

Следует отметить такие инновационные формы проектной деятельности в государственном секторе, как государственно-частное партнерство и соучаствующее проектирование⁵ (Шулепов и др., 2020).

Таким образом, региональные проектные офисы можно отнести к организационным инновациям в государственном секторе, так как они обладают элементами новизны и изменяют функции и/или способы функционирования государственных органов власти и управления.

⁴ Arundel A., Hollanders H. (2011). A taxonomy of innovation: How do public sector agencies innovate? Results of the 2010 European Innobarometer survey of public agencies. URL: https://www.researchgate.net/publication/279639116_A_taxonomy_of_innovation_How_do_public_sector_agencies_innovate_Results_of_the_2010_European_Innobarometer_survey_of_public_agencies

⁵ Соучаствующее проектирование – создание и реализация проекта с вовлечением всех стейкхолдеров (заинтересованных сторон) для выявления истинных проблем и потребностей, совместного принятия решений, разрешения конфликтов и повышения эффективности деятельности.

Опыт проектного управления в государственном секторе

На сегодняшний день накоплен существенный мировой опыт по внедрению и развитию системы проектного управления в государственном секторе (Притула и др., 2017). Причем во многих странах бизнес и государство активно сотрудничают в сфере проектного управления, реализуя совместные проекты (Мирошниченко, Шпиро, 2019).

Исследование накопленного научного материала и практического опыта по этому вопросу является актуальным, однако при анализе литературных источников было выявлено смешение понятий «проектное управление» и «управление проектами». Это подтверждают Е.О. Кравец и Н.Н. Вертиль (Кравец, Вертиль, 2021), которыми отмечено отсутствие единого подхода к определению этих понятий, что обуславливает их частую подмену в практической деятельности. Это влияет на результативность и эффективность реализации управленческого процесса. Мы структурировали и выполнили анализ этих понятий, в результате определили их следующим образом (по наиболее распространенным трактовкам научного сообщества).

1. Понятие «управление проектами» концентрирует внимание на методологии управления проектом при его реализации. В качестве цели большинство авторов (М.М. Цогоев, И.И. Мазур, В. Шапиро и др.) определяют достижение конкретных результатов на основе использования ресурсов.

2. Понятие «проектное управление» позволяет отметить, что в качестве объекта выступает управленческая деятельность (М.Л. Разу, Т.В. Юрьева, И.И. Мазур и др.), базирующаяся на конкретных технологиях ее реализации.

Таким образом, в статье под «проектным управлением» будем понимать особый вид управленческой деятельности, базирующийся на проектном подходе и соучастующем проектировании для достижения уникальных результатов вне рамок текущей (операционной) деятельности. Управление проектами будем рассматривать как управ-

ленческую деятельность по достижению целей, поставленных в проектах.

Авторская позиция близка взглядам С.Л. Постникова⁶ (Постников и др., 2019), который достаточно четко формулирует основные аксиомы проектного управления в государственном секторе:

- внедрение проектного управления должно осуществляться только при непосредственной поддержке высшего должностного лица;
- проект не должен дублировать операционную деятельность той или иной государственной организационной структуры;
- система проектного управления должна сводить к минимуму конфликты интересов;
- проектное управление должно быть обеспечено контролем в режиме реального времени в условиях ограниченных расходов, сроков и качества работ;
- на каждом иерархическом уровне проектное управление должно быть обеспечено планированием и мониторингом.

С.Л. Постников (Постников и др., 2019), видя на практике разногласия в понимании дефиниции «проект», дает следующее его определение:

- а) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;
- б) совокупность нормативно установленных действий в рамках ограниченного бюджета в срок с надлежащим качеством;
- в) временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги, результата;
- г) продукт декомпозиции программы, а сама программа является кумулятивным результатом исполнения этих проектов. То есть реализация проектов нижнего уровня должна давать системный эффект на более высоком уровне. Если система работает простым сложением, то это не проект, а операционная деятельность, то есть плановая работа в рамках программы.

Если обратиться к истории, то проектное управление существовало всегда. Оно при-

⁶ Заместитель начальника Аналитического управления Аппарата Совета Федерации.

нимало различные формы, требовало различных институтов развития. Зачатки первого проектного офиса были сформированы впервые в СССР 1930-х гг., когда в период первой, второй пятилеток был применен вариант создания специальных организационно-штатных структур, обладающих ресурсами для создания каких-то объектов длительного жизненного цикла большой стоимости в короткие промежутки времени. Позже при организации проектного управления на основе этого опыта Р. Макнамара в США первым внедрил на государственном уровне организационно-структурные единицы, то есть государственные служащие оставались на своих должностях, но были объединены в рамках структурной единицы программного офиса. Структура программных офисов зависела от двух параметров – стоимости проекта и длительности жизненного цикла проекта, она могла меняться в течение разработки и реализации проекта.

Для обобщения и распространения лучших практик управления проектами, разработки международных и национальных стандартов, обмена опытом, проведения форумов и конференций была создана и в настоящее время активно функционирует Международная ассоциация управления проектами (IPMA)⁷ (Чаркина, 2017). На основании выработанных методических рекомендаций в Великобритании в 2011 году был образован проектный офис – Управление крупных проектов (Major Projects Authority, MPA), полномочиями которого являлись организация и поддержка управленческих процессов, содействие реализации проектов, организация их независимой оценки, формирование и развитие компетенции управления проектами и программами. В 2016 году сформировано Управление инфраструктуры и крупных проектов Великобритании (Infrastructure and Projects Authority, IPA) – подразделение Правительства Великобритании, представляющее собой проектный офис, который осуществляет поддержку проектов. IPA было образовано в результате слияния

инфраструктуры Великобритании (IUK) и Управления крупных проектов (MPA).

В США, Японии и многих других странах были созданы аналогичные структуры, действующие на основании национальных стандартов для управления проектами в государственном секторе (в Великобритании – PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs), США – PMI PMBOK Government Extension). Кроме перечисленных, следует отметить наличие широко используемого в настоящее время свода знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK, разработчик – Институт управления проектами (PMI)), который фактически может считаться методической основой по теории и практике проектного управления, поскольку в нем определены место, роль, структура методов и средств по управлению проектами. Проектно-целевая модель получила наибольшее распространение в англосаксонских странах, Скандинавии и частично в странах Юго-Восточной Азии. В качестве лучшей практики по внедрению проектного управления в государственный сектор стоит выделить опыт Великобритании, Малайзии, Японии, США, Норвегии, Франции, Сингапура и Канады (Придыба, 2018).

Началом внедрения проектного подхода в российскую систему государственного управления считают принятие Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 года № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Было утверждено 29 приоритетных проектов и программ, в которых принимали участие 20 федеральных органов власти и три института развития.

Сегодня проектная деятельность в государственном секторе РФ регламентируется Постановлением Правительства РФ от 31 января 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в котором представлены «Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» и функциональная структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве РФ.

⁷ Официальный сайт организации IPMA. URL: <https://www.ipma.world>

Данное постановление уточняет подходы к организации проектной деятельности, объекты и субъекты управления, устанавливает последовательность действий, функции, полномочия и ответственность участников проектной деятельности в ходе инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов. Так, в соответствии с актуальной нормативной правовой базой в системе органов исполнительной власти выстроена модель системы управления проектами (Добрина, 2019).

Были внедрены Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (от 12 марта 2018 года № 1937п-П6). Этот документ содержит описание процессов и инструментов, подходов, принципов и порядка внедрения проектного управления. В нем приводятся перечень базовых терминов, типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти. Представлены структура отчета по проекту, Типовое положение по управлению проектами, в котором определены принципы и порядок управления приоритетными и внутренними проектами. Разработана система управления мотивацией участников проектов. Предложена концепция организационной поддержки проектной деятельности путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти. Обозначены такие структурные подразделения поддержки проектной деятельности, как Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов. В Методических указаниях представлены Типовые положения о Проектном комитете и Проектном офисе, понятийная база проектного управления для обеспечения единообразия подходов в рамках проектного управления во всех органах исполнительной власти (Кожевников, 2016).

Указом Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и страте-

гических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены 12 направлений стратегического развития, структурно реализованных в национальных проектах, нацеленных на создание условий для научно-технологического и социально-экономического развития страны на разных иерархических уровнях управления.

Национальные проекты Российской Федерации направлены на решение стратегических задач: а) развитие человеческого капитала; б) создание комфортной среды для жизни, в) обеспечение экономического роста. Бюджет национальных проектов до 2024 года определен в размере 19,4 трлн руб. В рамках национальных проектов реализуется 67 федеральных проектов. Также в качестве национального проекта принят Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры (Распоряжение Правительства РФ от 30 сентября 2018 года № 2101-р), включающий 11 федеральных инфраструктурных проектов. На реализацию Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры выделено 6,3 трлн руб. Информация по реализации национальных проектов отражена на портале «Будущее России. Национальные проекты». Реализацию федеральных проектов осуществляют 14 федеральных министерств. Организационная структура управления проектной деятельностью в Российской Федерации выглядит следующим образом: министры – руководители проектов, заместители министров – администраторы проектов, заместители председателя Правительства РФ – кураторы.

Помимо федерального уровня реализация проектного управления сегодня является одним из нововведений в организации работы в органах исполнительной власти регионов России. На уровне субъектов РФ реализуются региональные проекты, встраиваемые в систему национальных и федеральных проектов. Региональные проекты должны обеспечивать достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия кото-

рого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта РФ, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта РФ (Дербина, 2014).

Каждый субъект РФ определяет собственную институциональную модель проектного управления, причем некоторые из них опережают федеральный центр и значительную часть российских регионов, накопив значительный опыт и доказав эффективность применения проектного управления в публичном секторе (Мироненко и др., 2017). К числу таких регионов относятся Белгородская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ленинградская область, являющиеся лидерами пилотной группы оценки индекса проектной деятельности в 2018 году (Дербина, 2014).

В 2022 году в рамках «проектной гильотины» Правительством РФ, ведомственными и региональными проектными офисами субъектов РФ проведена работа по оптимизации документов проектной деятельности. В результате общий объем документов, регулирующих проектную деятельность, был уменьшен на 80%; утверждена единая методика⁸ по реализации проектов, которая содержит исчерпывающий и актуальный перечень требований, указаний, рекомендаций и шаблонов документов, необходимых для реализации проектов. Эти изменения позволяют сократить трудозатраты участников проектной деятельности и сроки принятия решений при внесении изменений в проект в среднем на 46%.

Региональные проектные офисы: практические аспекты

Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» проектный офис субъекта Российской Федерации (региональный проектный офис) формируется в виде отдель-

ного структурного подразделения в государственном органе, образованном в целях обеспечения деятельности высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта РФ, или органе исполнительной власти субъекта РФ, обладающем необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия. При необходимости для решения задач регионального проектного офиса может привлекаться подведомственная организация (Мещеряков, 2019).

В аналитической части научной работы объектом исследования выступили региональные проектные офисы 11 субъектов РФ Северо-Западного федерального округа. Предметом исследования являются теоретические, организационно-правовые и методические аспекты проектного управления в госсекторе.

В табл. 1 представлены результаты анализа документов, регламентирующих деятельность регионального проектного офиса каждого субъекта РФ СЗФО, на Портале «Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс»⁹.

Во всех регионах, кроме Вологодской области, деятельность региональных проектных офисов регламентирована в общем документе об организации проектной деятельности. Количество принятых документов не может свидетельствовать об уровне проектной деятельности в органах государственной власти и управления того или иного субъекта РФ. Следует отметить, что нормативно-правовая база в сфере проектного управления на региональном уровне не должна быть простой для понимания (в том числе и по количеству документов), но охватывающей весь необходимый круг вопросов.

В табл. 2 представлены характеристики организационных структур региональных проектных офисов субъектов РФ СЗФО.

⁸ Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 1 июля 2022 г. № П6-53625.

⁹ URL: <https://docs.cntd.ru>

Таблица 1. Результаты анализа документов, регламентирующих деятельность региональных проектных офисов

Субъект Федерации	Документ, регламентирующий деятельность регионального проектного офиса	Количество документов по запросу «проектный офис», ед.
Архангельская область	Положение о системе управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Архангельской области утверждено указом Губернатора Архангельской области от 19.07.2016 № 80-у (в ред. указа Губернатора Архангельской области от 28.10.2021 № 138-у)	1
Вологодская область	Положение о региональном проектном офисе утверждено Постановлением Губернатора области от 28.02.2017 № 41 (в ред. постановлений Губернатора Вологодской области от 13.06.2019 № 117, от 29.11.2019 № 242, от 29.04.2020 № 114, от 16.12.2021 № 242, от 12.05.2022 № 91)	18
Калининградская область	Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Калининградской области утверждено Постановлением Правительства Калининградской области от 21.06.2017 № 315 (в ред. постановлений Правительства Калининградской области от 15.05.2019 № 338, от 13.01.2021 № 1, от 29.12.2021 № 865)	1
Республика Карелия	Положение об организации проектного управления в органах исполнительной власти Республики Карелия утверждено постановлением Правительства Республики Карелия от 15.02.2017 № 64-П (в ред. постановлений Правительства Республики Карелия от 03.07.2018 № 247-П, от 14.12.2018 № 463-П, от 24.01.2020 № 13-П, от 31.03.2020 № 115-П)	5
Республика Коми	Положение об организации проектной деятельности в правительстве республики Коми и органах исполнительной власти Республики Коми утверждено Постановлением Правительства Республики Коми от 16.01.2021 № 200	41
Ленинградская область	Положение об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Ленинградской области утверждено постановлением Правительства Ленинградской области от 16.05.2017 № 164 (в ред. постановлений Правительства Ленинградской области от 22.04.2019 № 151, от 30.11.2021 № 766, от 16.05.2022 № 322.)	6
Мурманская область	Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Мурманской области утверждено постановлением Правительства Мурманской области от 28.04.2017 № 228-ПП/4 (в ред. постановлений Правительства Мурманской области от 04.07.2017 № 338-ПП, от 07.02.2018 № 47-ПП, от 22.05.2018 № 233-ПП/5, от 27.11.2018 № 552-ПП, от 04.02.2019 № 28-ПП, от 06.03.2019 № 102-ПП, от 17.05.2019 № 230-ПП, от 30.07.2021 № 533-ПП)	10
Ненецкий автономный округ	Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Ненецкого автономного округа утверждено постановлением Администрации Ненецкого автономного округа от 16.06.2020 № 168-п	4
Новгородская область	Положение об организации проектной деятельности в правительстве Новгородской области и органах исполнительной власти Новгородской области утверждено постановлением Правительства Новгородской области от 12.10.2017 № 347 (в ред. Постановления Правительства Новгородской области от 21.02.2022 № 82)	3
Псковская область	Положение об организации проектной деятельности в Администрации области и органах исполнительной власти области утверждено постановлением Администрации области от 15.06.2020 № 205	4
Санкт-Петербург	Положение об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга утверждено постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 02.09.2019 № 591 (в ред. постановлений Правительства Санкт-Петербурга от 20.11.2019 № 808; от 28.03.2022 № 249)	5
Составлено по: данные Портала «Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс».		

Таблица 2. Характеристики организационных структур региональных проектных офисов субъектов РФ СЗФО

Субъект Федерации	Функциональная организация регионального проектного офиса согласно формулировкам из нормативно-правовых документов	Численность сотрудников, чел.
Архангельская область	Проектный офис Архангельской области формируется в виде структурного подразделения в администрации Губернатора Архангельской области и Правительства Архангельской области или в исполнительном органе, обладающем необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия. Функции проектного офиса выполняет департамент проектной деятельности администрации Губернатора Архангельской области и Правительства Архангельской области	16*
Вологодская область	Региональный проектный офис является постоянным органом организации проектной деятельности в Правительстве области и органах исполнительной государственной власти области. Функции регионального проектного офиса возложены на областной департамент стратегического планирования	31*
Калининградская область	Министерство экономического развития, промышленности и торговли Калининградской области является органом исполнительной власти Калининградской области, осуществляющим функции регионального проектного офиса	8
Республика Карелия	Руководителем регионального проектного офиса является Первый заместитель Главы Республики Карелия – премьер-министр Правительства Республики Карелия. В состав регионального проектного офиса входит руководитель, заместитель руководителя и члены регионального проектного офиса	13
Республика Коми	Региональный проектный офис – координационно-контрольный орган в сфере управления проектной деятельностью, который формируется в органе исполнительной власти Республики Коми, ответственном за организацию проектной деятельности в органах исполнительной власти Республики Коми, за межведомственное взаимодействие и общую координацию деятельности органов исполнительной власти Республики Коми при реализации проектов (программ проектов) в Республике Коми	17
Ленинградская область	Центральный проектный офис – структурное подразделение Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области	5
Мурманская область	Проектный офис Мурманской области – координационный орган, формируемый в структуре исполнительного органа государственной власти Мурманской области, ответственного за координацию проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Мурманской области, обеспечивающий поддержку внедрения и развития проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Мурманской области (проектный офис в составе Министерства экономического развития Мурманской области).	8
Ненецкий автономный округ	Функции регионального проектного офиса Ненецкого автономного округа осуществляет уполномоченное структурное подразделение Департамента финансов и экономики Ненецкого автономного округа	н. д.
Новгородская область	Функции регионального проектного офиса Новгородской области осуществляет департамент проектного управления министерства инвестиционной политики Новгородской области	14*
Псковская область	Региональный проектный офис – подразделение Аппарата Администрации области, обеспечивающее организацию и координацию проектной деятельности в Администрации области и органах исполнительной власти области	8
Санкт-Петербург	Региональный проектный офис формируется и осуществляет свою деятельность в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (проектный офис Администрации Губернатора Санкт-Петербурга)	н. д. (не менее 3)
* Нет данных по численности сотрудников проектного офиса, представлена численность структурного подразделения, на которое возложены функции регионального проектного офиса. Составлено по: данные сети Интернет.		

При исследовании организационных структур региональных проектных офисов в субъектах РФ СЗФО на основе открытых данных было определено, что ни в одном регионе не удалось четко определить структурную организацию проектного офиса, в большей части функции возложены на существующие органы исполнительной власти, в отдельных регионах сформированы специальные структурные подразделения. По численности сотрудников проектных офисов информация не структурирована и по большей части явно не представлена.

В табл. 3 отражены результаты исследования открытых данных о проектной деятельности в органах государственной власти и управления региона для информирования стейкхолдеров.

Исследование интернет-источников показало, что данных по региональным проектным офисам практически не представлено. У отдельных регионов имеются достаточно информативные сайты с анализом хода реализации проектов. Наиболее интересным для представления информации является сайт «Интерактивная карта Новгородской области». Все субъекты РФ СЗФО реализуют национальные и региональные проекты, однако только в двух регионах – Вологодской области и городе Санкт-Петербурге – имеются проекты, направленные на стратегическое развитие самих территорий, а не только комплексную работу по национальным проектам, которая очень близка к операционной деятельности.

Таблица 3. Результаты исследования открытых данных о проектной деятельности в органах государственной власти и управления

Субъект Федерации	Количество проектов (данные на 2021 год), ед.		Информирование населения (по первым пяти найденным результатам в поисковом запросе)
	региональных	национальных	
Архангельская область	47	12	Страницы на сайте с информацией по каждому региональному проекту
Вологодская область	48 (+25 стратегических)	11	Реестр региональных проектов, страницы на сайте с информацией по каждому региональному проекту
Калининградская область	48	12	Информация представлена на отдельном сайте «Региональные проекты Калининградской области» (есть карта объектов)
Республика Карелия	35	12	Электронные таблицы с распределением бюджетных средств, информация по проектам разрознена по разным сайтам
Республика Коми	40	10	Сайт «Проектное управление в Республике Коми», презентация «Реализация национальных проектов в Республике Коми 2019–2024 гг.», результаты мониторинга реализации региональных проектов в 2021 году, осуществляемого Контрольно-счетной палатой Республики Коми
Ленинградская область	46	11	Презентация «Региональные проекты Ленинградской области 2019–2024 гг.», страницы на сайте в разрезе муниципальных образований
Мурманская область	45	10	Реестр проектов Мурманской области
Ненецкий автономный округ	55	11	Страницы на сайте с информацией по каждому региональному проекту
Новгородская область	33	11	Сайт «Интерактивная карта Новгородской области» содержит описание и реализацию проектов
Псковская область	32	11	Мониторинг реализации национальных (региональных) проектов в Псковской области за 2021 год, осуществляемого Счетной палатой Псковской области
Санкт-Петербург	43	11	Страницы на сайте с информацией по каждому региональному проекту

Составлено по: данные сети Интернет.

Результаты и дискуссия

Исследование работы региональных проектных офисов субъектов РФ Северо-Западного федерального округа как организационной инновации государственного управления позволило выявить проблемы, которые требуют научно обоснованных решений.

1. Методологическая проблема. Проектный подход в настоящее время сегодня только внедряется в практику органов государственной власти и управления в России, поэтому на разных уровнях управления методологические подходы не унифицированы, причем часто практическая реализация проектной деятельности идет вразрез с уже разработанными научными подходами. Это выражается, во-первых, в смешивании проектной и операционной деятельности, когда существующие полномочия и функции формально называются проектной деятельностью, что в перспективе приведет к замедлению темпов развития или к стагнации. Во-вторых, на региональном уровне управления в различных субъектах РФ принято разное количество нормативно-правовых документов. При этом малое количество документов говорит о формальном подходе к проектной деятельности, а большое количество затрудняет работу по проектам, так как необходимо проводить сверки на соответствие этим документам.

Как указывает С.Л. Постников: «С точки зрения управленческой практики международных стандартов российского сообщества профессионального управления национальные проекты – это не проекты, это большие серьезные программы или даже портфели проектов. Руководитель национального проекта должен понимать, что в рамках своей управленческой деятельности нельзя взять пусть американский или российский, любой другой стандарт по управлению проектом и начать так делать. Невозможно. Настолько масштабные и серьезные задачи в национальных проектах, что там должны работать другие инструменты – инструменты программного

управления, портфельного управления» (Постников и др., 2019).

Если посмотреть на задачи, которые ставятся перед проектными офисами в нормативно-правовых документах, то можно сделать вывод, что они пока полноценно работают только на федеральном уровне управления, так как именно их деятельность связана с инициацией, обоснованием и разработкой паспорта проекта. На региональном уровне осуществляются функции, связанные с реализацией проекта, но согласно методологии это уже функции не проектного офиса, а по сути операционная деятельность исполнительных органов власти.

Также согласно методологическим положениям проектный офис работает с уникальными проектами, однако на практике часто на региональном уровне это условие не выполняется, так как в основном идет работа исполнительных органов власти по региональным проектам, которые составляют базу национальных проектов. Проектное управление внедряется при необходимости решения сложной, нетривиальной задачи, а текущая деятельность в рамках программ, которыми по своей сути являются национальные проекты – это не проектное управление.

2. Организационная проблема. Региональные проектные офисы часто созданы как структурные подразделения исполнительных органов власти. При этом закрепляются ответственные должностные лица, которые должны выполнять дополнительные функции часто без расширения своих полномочий. Происходит смешение проектной и операционной деятельности. В связи с повышающейся нагрузкой может усиливаться формализм в реализации проектов, снижается функция контроля. Также проектное управление невозможно внедрить, если в нем не заинтересовано высшее должностное лицо.

Обратимся к организационной проблеме с позиции финансового обеспечения. Сегодня смета регионального проекта является защищенной статьей бюджета, поэтому на практике этот факт часто выступает

решающим фактором при создании проекта. Однако с точки зрения методологии проектного управления это неверно. Также бюджеты национальных проектов включают субсидии на обеспечение деятельности проектных офисов федеральных проектов, но финансирование деятельности региональных проектных офисов не предусмотрено в рамках субсидий.

Проектный офис должен работать на всех этапах жизненного цикла проекта. Однако сегодня региональные проектные офисы – по сути временные рабочие организационные структуры, перед которыми не ставится задача вывода проекта на заданную производственную мощность после 2024 года. Единственная в России организация, созданная по всем правилам проектного управления – проектный офис Правительства Российской Федерации (структурное подразделение Аппарата Правительства, Российской Федерации) (Постников и др., 2019). При сохранении этих тенденций региональные проектные офисы в перспективе будут заниматься в основном отчетной деятельностью, что составит их основную задачу. Необходимо изменять должностные регламенты государственных служащих в части выполнения ими служебных функций в составе проектного офиса, то есть вносить изменения в законодательство о государственной службе, создавать региональные проектные офисы как структурные единицы государства.

3. Информационная проблема. Проектный подход предполагает корректировку проекта практически в режиме реального времени, однако статистическая информация разрознена, не унифицирована, представляется с временным лагом. Часто проекты устаревают без корректировки по обратной связи на основе оперативной статистической информации.

4. Проблема низкого уровня применения соучаствующего проектирования. Исследование показало, что многие проекты по субъектам РФ СЗФО являются одинаково-

выми, учитываются только региональные особенности, а это не позволяет регионам стать уникальными, конкурентоспособными. Для ускоренного социально-экономического развития необходима реализация своих проектов, которые созданы на основе соучаствующего проектирования, так как именно стейкхолдеры – жители и бизнес-сообщество – могут совместно создать уникальные тренды для развития. При этом учитывая, что проекты создаются в условиях ограниченного бюджетного финансирования, можно эффективно концентрировать дополнительные ресурсы стейкхолдеров в рамках реализации проектов.

На региональных позициях проектные офисы могли бы снять указанные проблемы и ускорить социально-экономическое развитие при изменении их структурной и функциональной организации. В дальнейших исследованиях авторами ставится цель разработать оптимальную модель организации деятельности российских региональных проектных офисов в современных условиях. В первую очередь при разработке модели будут учтены все указанные выше проблемы, то есть деятельность будет направлена на минимизацию всех существующих сегодня минусов в работе региональных проектных офисов.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в обобщении научных взглядов на региональный проектный офис как организационную инновацию государственного управления. Авторами выявлены проблемы в работе проектных офисов на региональном уровне, требующие расширения научно-методологических подходов для их решения.

Практическая значимость полученных в рамках научного исследования результатов состоит в возможности их использования участниками проектной деятельности в госсекторе для организации управления и принятия компетентных решений, что позволит повысить качество управления социально-экономическим развитием регионов.

ЛИТЕРАТУРА

- Постников С.Л., Усик А.С., Семенов М.Д. (2019). Актуальные вопросы проектного управления на федеральном и региональном уровнях: материалы семинара-совещания руководителей аналитических служб аппаратов законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации // Аналитический вестник. № 14 (728). URL: <http://council.gov.ru/media/files/bDf1zHgJAFmccgwksMu6Ohz0eK5AEAkB.pdf> (дата обращения 21.10.2022).
- Белокрылов К.А. (2012). Инновации в государственном секторе // Journal of economic regulation. № 4. С. 132–141.
- Богдан Н.И. (2015). Инновации в государственном секторе: мировая практика и задачи Беларуси // Экономический вестник ун-та. Сб. научных трудов ученых и аспирантов. № 25 (1). С. 7–14.
- Дербина Е.С. (2014). Частно-государственное партнерство: опыт зарубежных стран и перспективы для России // Проблемы и перспективы экономики и управления: мат-лы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). Санкт-Петербург: Заневская площадь. С. 26–29. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6825> (дата обращения 26.10.2022).
- Добринина Л.Р. (2019). Функционирование проектных офисов в органах государственной власти // Вестник Академии знаний. № 6 (35). С. 116–118.
- Кожевников С.А. (2016). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. № 5 (35). URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/2037> (дата обращения 07.08.2022).
- Кравец Е.О., Вертиль Н.Н. (2021). Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» // Вестник Ин-та экономических исследований. № 3 (23). С. 105–110.
- Красильников Д.Г., Троицкая Е.А. (2011). Концепция «New Public Management»: возможности и ограничения // Вестник Пермского ун-та. Сер.: Политология. № 1. С. 81–91.
- Мещеряков И.С. (2019). Региональный проектный офис: подходы к организации, лучшие практики // Вестник Саратовского гос. социально-экономического ун-та. № 3 (77). С. 135–138.
- Мирошниченко И.В., Шпиро Л.А. (2019). Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и Российская практика // Вестник Удмуртского ун-та. Социология. Политология. Международные отношения. № 3. С. 360–368.
- Придыба О.В. (2018). Внедрение современных технологий в государственный сектор: опыт зарубежных стран // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. № 2. С. 258–265.
- Пругула О.Д., Ратковская И.А., Штрейс Д.С. (2017). Обоснование и разработка модели проектного управления в государственном секторе. Великий Новгород. 195 с.
- Мироненко Н.В., Леонова О.В., Балашов А.Н. (2017). Проектное управление: проблемы и особенности внедрения в государственном секторе. Орел: Среднерусский ин-т управления – филиал РАНХиГС. 207 с.
- Чаркина Е.С. (2017). Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы. Москва: ИЭ РАН. 54 с.
- Шулепов Е.Б., Задумкин К.А., Щербакова А.А. (2020). К вопросу использования проектного подхода в стратегическом управлении крупным городом // Проблемы развития территории. № 2 (106). С. 19–33. DOI: 10.15838/ptd.2020.2.106.2
- Bason C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press. DOI: 10.2307/j.ctv1fxh1w. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321193415_Leading_public_sector_innovation_Co-creating_for_a_better_society
- Bloch C., Bugge M. (2013). Citation: Public sector innovation – From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
- McGann M., Blomkamp E., Lewis J.M. (2018). Citation: The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51 (3), 249–267.

- Oroyemi P. (2016). *A Comparison of the Propensity to Innovate Across Public and Private Sector Organisations*. Birkbeck: University of London. Available at: https://www.researchgate.net/publication/292146992_A_comparison_of_the_propensity_to_innovate_across_public_and_private_sector_organisations
- Roessner J.D. (1977). Citation: Incentives to innovate in public and private organizations. *Administration & Society*, 9 (3), 341–365. DOI: 10.1177/009539977700900304
- Windrum P. (2008). Citation: Innovation and entrepreneurship in public services. *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*, 3–20. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289650892_Innovation_and_entrepreneurship_in_public_services

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Константин Алексеевич Задумкин – кандидат экономических наук, доцент, исполнительный директор, Вологодское городское отделение Союза промышленников и предпринимателей Вологодской области (Российская Федерация, 160025, г. Вологда, ул. Конева, д. 15; e-mail: zk00@mail.ru)

Анна Александровна Щербакова – кандидат экономических наук, доцент, Вологодский государственный университет (Российская Федерация, 160000, г. Вологда, ул. Ленина, д. 15; e-mail: annascherbakova@mail.ru)

Zadumkin K.A., Shcherbakova A.A.

REGIONAL PROJECT OFFICE AS AN ORGANIZATIONAL INNOVATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article presents the results of studying the evolution and modern practice of project management in public authorities. We have generalized system of views on the regional project office as an organizational innovation of public administration. Regional project offices can be attributed to organizational innovations in the public sector, as they have novelty elements and change the functions and ways of functioning of public authorities. The article demonstrates Russian and foreign scientific approaches and practical experience in organizing project activities in the public sector, in particular the creation and development of project offices. Based on the contextual analysis of regulatory documents regulating the project activities of the subjects of the Northwestern Federal District, reports, ratings and open data on the Internet, we have investigated the work of regional project offices. As a result, we have substantiated the problems that require scientifically based solutions – methodological, organizational, informational, low-level application of participatory design. The main problem of the effective work of regional project offices is the mixing of project and ongoing activities. This is also evident in the part of the organization, as project offices at the level of Russia's entities are essentially temporary working groups. At the regional level, functions related to the implementation of the project are carried out, but according to the methodology, these are no longer the functions of the project office, but the operational activities of executive authorities. Project offices can accelerate the socio-economic development of Russia's entities when their structural and functional organization changes.

Regional project office, project management, project, organizational innovation.

REFERENCES

- Bason C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Bristol: Policy Press. DOI: 10.2307/j.ctv1fxh1w. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321193415_Leading_public_sector_innovation_Co-creating_for_a_better_society
- Belokrylov K.A. (2012). Innovations in the public sector. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki=Journal of Economic Regulation*, 4, 132–141 (in Russian).
- Bloch C., Bugge M. (2013). Citation: Public sector innovation – from theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145.
- Bohdan N.I. (2015). Innovations in the public sector: International practice and challenges for Belarus. *Ekonomicheskii vestnik un-ta. Sb. nauchnykh trudov uchenykh i aspirantov*, 25(1), 7–14 (in Russian).
- Charkina E.S. (2017). *Razvitie proektnogo podkhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problemy* [Development of the Project Approach in the Public Administration System: Methodology, Experience, Problems]. Moscow: IE RAN.
- Derbina E.S. (2014). Public-private partnership: Experience of foreign countries and prospects for Russia. In: *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya: mat-ly III Mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, dekabr' 2014 g.)* [Problems and Prospects of Economics and Management: Materials of the 3rd International Scientific Conference (St. Petersburg, December 2014)]. Saint Petersburg: Zanevskaya Square. Available at: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6825> (accessed: October 26, 2022; in Russian).
- Dobrina L.R. (2019). Functioning of project offices in public authorities. *Vestnik Akademii znanii=Bulletin of the Academy of Knowledge*, 6(35), 116–118 (in Russian).
- Kozhevnikov S.A. (2016). Project management as a tool for enhancing the performance of government executive bodies. *Voprosy territorial'nogo razvitiya=Territorial Development Issues*, 5(35). Available at: <http://vtr.isert-ran.ru/article/2037> (accessed: August 7, 2022; in Russian).
- Krasi'nikov D.G., Troitskaya E.A. (2011). The concept of “New Public Management”: Opportunities and limitations. *Vestnik Permskogo un-ta. Ser.: Politologiya=Bulletin of Perm University. Political Science*, 1, 81–91 (in Russian).
- Kravets E.O., Vertil N.N. (2021). Definition of the concepts “project management” and “project administration”. *Vestnik In-ta ekonomicheskikh issledovaniy=Vestnik of Institute of Economic Research*, 3(23), 105–110 (in Russian).
- McGann M., Blomkamp E., Lewis J.M. (2018). Citation: The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249–267.
- Meshcheryakov I.S. (2019). Regional project office: Approach to organization and best practices. *Vestnik Saratovskogo gos. sotsial'no-ekonomicheskogo un-ta*, 3(77), 135–138 (in Russian).
- Mironenko N.V., Leonova O.V., Balashov A.N. (2017). *Proektnoe upravlenie: problemy i osobennosti vnedreniya v gosudarstvennom sektore* [Project Management: Problems and Features of Implementation in the Public Sector]. Orel: Srednerusskii in-t upravleniya – filial RANKhiGS.
- Miroshnichenko I.V., Shpiro L.A. (2019). Project management in the public sector: Foreign experience and Russian practice. *Vestnik Udmurtskogo un-ta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniya=Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations*, 3, 360–368 (in Russian).
- Oroyemi P. (2016). *A Comparison of the Propensity to Innovate Across Public and Private Sector Organizations*. Birkbeck: University of London. Available at: https://www.researchgate.net/publication/292146992_A_comparison_of_the_propensity_to_innovate_across_public_and_private_sector_organisations
- Postnikov S.L., Usik A.S., Semenov M.D. (2019). Topical issues of project management at the federal and regional levels: Materials of the workshop-meeting of heads of analytical services of the legislative (representative) and executive authorities of state power of the entities of the Russian Federation. *Analiticheskii vestnik*, 14(728). Available at: <http://council.gov.ru/media/files/bDf1zHgJAFmccgwksMu6Ohz0eK5AEAkB.pdf> (accessed: October 21, 2022; in Russian).

- Pridyba O.V. (2018). Introduction of modern technologies in public sector: Experience of foreign countries. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski=State and Municipal Management. Scientific Notes*, 2, 258–265 (in Russian).
- Pritula O.D., Ratkovskaya I.A., Shtreis D.S. (2017). *Obosnovanie i razrabotka modeli proektnogo upravleniya v gosudarstvennom sektore* [Justification and development of Project Management Model in the Public Sector]. Veliky Novgorod.
- Roessner J.D. (1977). Citation: Incentives to innovate in public and private organizations. *Administration & Society*, 9(3), 341–365. DOI: 10.1177/009539977700900304
- Shulepov E.B., Zadumkin K.A., Shcherbakova A.A. (2020). Revisiting project approach usage in the strategic management of a major city. *Problemy razvitiya territorii=Problems of Territory's Development*, 2(106), 19–33. DOI: 10.15838/ptd.2020.2.106.2 (in Russian).
- Windrum P. (2008). Citation: Innovation and entrepreneurship in public services. *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*, 3–20. Available at: https://www.researchgate.net/publication/289650892_Innovation_and_entrepreneurship_in_public_services

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Konstantin A. Zadumkin – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, executive director, Vologda City Branch of the Union of Industrialists and Entrepreneurs of the Vologda Oblast (15, Konev Street, Vologda, 160025, Russian Federation; e-mail: zk00@mail.ru)

Anna A. Shcherbakova – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Vologda State University (15, Lenin Street, Vologda, 160000, Russian Federation; e-mail: annascherbakova@mail.ru)