

УДК 342(470.53)

**Д.Г. КРАСИЛЬНИКОВ**, д.полит.н., профессор кафедры государственного и муниципального управленияФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: develop5@yandex.ru**М.Н. ЯКИМОВА**, студентка 5 курса историко-политологического факультета, специальность «Государственное и муниципальное управление»ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: mari.yakimova@gmail.com

## СТАНДАРТ РМВОК И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ПЕРМСКОГО КРАЯ: ПРИБЛИЖЕНИЕ К ИДЕАЛУ

В данной статье представлен опыт использования проектного управления исполнительными органами государственной власти (ИОГВ) Пермского края. По результатам проведенного авторами исследования определен уровень развития управления проектами в ИОГВ региона, выявлены проблемные зоны и успехи внедрения проектных технологий в систему государственно-го управления края.

**Ключевые слова:** *новый государственный менеджмент; проектное управление; процессы управления проектом*

С 70-х годов XX века, когда традиционная система госуправления, описанная М. Вебером, уже не могла обеспечивать устойчивый рост и преимущество в глобальной конкурентной борьбе, сообщество развитых стран начало проводить административные реформы, концептуальным основанием которых стал новый государственный менеджмент. С 2000-х годов

в число таких государств вошла и Россия, заявив о стремлении реализовать на практике главный принцип менеджериальных преобразований – внедрить в систему государственного управления инструменты, методы управления, выработанные в бизнесе. Органы власти федерального, регионального уровня в каждом субъекте Федерации стараются использовать наиболее эффективные из них, самостоятельно определяя их сочетание и масштаб применения.

Показательным является опыт Пермского края. Согласно исследованиям Д.Г. Красильникова, Е.А. Троицкой именно в этом регионе реализация принципов нового государственного менеджмента осуществлена наиболее полно в сравнении с другими субъектами Федерации и федеральным центром [4; 5; 13]. Как отмечает Е.А. Троицкая, в Пермском крае региональная команда реформаторов сделала основной упор на внедрение принципов и механизмов управления по результатам [15; с. 25]. Это стало причиной столь широкого использования на практике одного из них – проектного управления.

Результатом быстрого и активного распространения проектного метода в органах власти субъекта Федерации стало формирование проектной культуры.

Целью настоящей статьи является изучение опыта ИОГВ Пермского края в сфере управления проектами, определение уровня развития проектного управления, выявление достигнутых успехов и препятствий на пути его дальнейшего развития.

Статья является результатом проведенного авторами в марте 2011 года исследования, которое содержало серию экспертных интервью, включенное наблюдение, анкетный опрос государственных гражданских служащих ИОГВ Пермского края – руководителей (администраторов) проектов.

Анкетирование проводилось в марте 2011 г. В нем приняли участие 69 респондентов из 123 запланированных. Но поскольку размер выборочной совокупности устанавливался методом основного массива, можно говорить о том, что мнения госслужащих являются репрезентативными [2]. Более того, для верификации ответов респондентов использовались сведения, полученные в ходе экспертных интервью и личных наблюдений авторов. Применение этих же подходов позволило получить дополнительные сведения о состоянии, успехах и проблемах применения управления проектами.

Анкета составлена на основе международного, широко применяемого стандарта в области управления проектами Project Management Body of Knowledge (РМВОК 2004) [14], а также экспертных интервью и включенного наблюдения.

РМВОК описывает, как должна быть организована система управления проектами, давая «исчерпывающий свод знаний по всем основным областям менеджмента проекта» [6, с. 69]. Изучение таких групп процессов управления проектом, как инициация, планирование, мониторинг и управление, исполнение, завершение, изучение того, насколько в ИОГВ Пермского края применяются инструменты управления проектами, рекомендуемые РМВОК, и позволило сформировать представление о том, насколько эффективно и успешно осуществляется проектное управление на региональном уровне.

В ходе личных наблюдений, бесед с экспертами было установлено, что в ИОГВ региона разработана основа нормативно-правового регулирования управления проектами. Есть документация, регламентирующая общие правила ведения, оформления проектных материалов, отчетности, оценки проектов [7; 8]. Нормативно закреплён и понятийный аппарат проектного управления, что отражено в распоряжении губернатора Пермского края «Об оформлении проектов», постановлении Правительства Пермского края «Об утверждении Порядка предоставления, отбора, разработки и реализации краевых проектов». Несмотря на отсутствие Программы социально-экономического развития Пермского края, при разработке и реализации проектов государственные служащие ориентируются на акты губернатора, отражающие стратегию развития региона [9; 10]. Реестр проектов Правительства Пермского края содержит сведения о том, для достижения каких стратегических целей реализуется тот или иной проект. Осуществляется разработка Методики ведения проектов.

Однако, несмотря на принятие соответствующих документов, в действительности оформление материалов по проектам не унифицировано. В первую очередь невозможно найти материалы по всем проектам в одном месте: часть из них сгруппирована в интегрированной системе электронного

документооборота (ИСЭД) в папках соответствующих функционально-целевых блоков, часть – в папках отдельных органов власти, которые реализуют их. Зачастую различны и сама структура, и содержание папки проекта, включающей либо не включающей некоторые материалы. Не имеют единообразия и планы проектов, их паспорта. В некоторых из них информация представлена таким образом, что сложна для восприятия. Кроме того, в них не всегда содержатся актуальные изменения. Особенно это касается «контрольных точек» проекта, которые могут модифицироваться в результате изменения планов на тот или иной период.

Запуск информационной системы Project Server позволит преодолеть хаотичность в расположении проектной документации, облегчит мониторинг «контрольных точек», будет способствовать унификации материалов по проектам. Его использование также является определенным показателем развития проектного управления, в т.ч. с позиции Стандарта РМВОК. Тем не менее внедрение Project Server не завершено, а мониторинг и управление проектами ведутся госслужащими «вручную». В этой связи один из экспертов отметил, что оценка проектов за 2010 год с помощью Project Server не проводилась: «Большая часть календарных планов проектов на проектном сервере не актуализированы, поэтому мониторинг с помощью Project Server не ведется, но планируется в ближайшее время»<sup>1</sup>. Определенные шаги в этом направлении уже сделаны – на сервер перенесены данные по проектам органов власти нескольких функционально-целевых блоков.

Согласно экспертным интервью, положительным является тот факт, что в ИОГВ Пермского края проходит обучение проектному управлению госслужащих. Оно организовано для руководителей (администраторов) проектов, а также для тех, кто осуществляет мониторинг и контроль проектного управления во всех органах исполнительной власти. Обучают как теоретическим знаниями, так и практическим навыкам, например таким, как использование специализированного программного обеспечения по управлению проектами MS Office Project, информационной системы Project Server.

При подведении результатов опроса было выявлено, что руководители проектов удовлетворены скоростью доступа к нужной им информации в ходе реализации проекта, что является одним из условий успеха при его исполнении. При этом не все из них понимают, на основе какой методологии ведется управление проектами - в ИОГВ Пермского края еще не принят ряд документов, регламентирующих процедуры инициации проектов, принципы проектного управления, методику ведения проектов и т.д. Более того, не все респонденты имеют и сформированное представление о состоянии системы проектного управления, о чем свидетельствуют утвердительные ответы на некоторые вопросы анкеты, предполагающие отрицание.

Несмотря на проводимое обучение, как показало анкетирование, не все госслужащие владеют «базовыми» теоретическими знаниями (например, терминологией), навыками проектного управления. Это приводит к недостаточно качественному планированию, управлению рисками, изменениями, ведению

---

<sup>1</sup> Экспертное интервью № 4 от 05.03.2011 // Из личного архива авторов.

расписания проектов, отчетности. Как подчеркивают эксперты<sup>2</sup>, у государственных служащих возникают проблемы с правильной формулировкой целей и задач проектов, «контрольных точек». Это свидетельствует о том, что их реализаторы не всегда понимают, каким должно быть контрольное мероприятие (что его формулировка должна «указывать» уже на полученный результат, а не на процесс его получения), какой продукт необходимо иметь на выходе.

По результатам опроса было установлено, что в сфере инициации проекта (группа процессов инициации) есть определенные препятствия на пути к «идеальному» управлению проектами, в сравнении со Стандартом РМВОК, с рекомендациями известных мировых практиков проектного управления [3]. Согласно отмеченным источникам процедура инициации проектов должна быть формализована, отбор проектов должен осуществляться с использованием формализованных критериев отбора, а к исполнению должны отбираться только те проекты, которые позволяют решать стратегические задачи развития.

В ИОГВ Пермского края выявлена недостаточная взаимосвязь между стратегическим и проектным менеджментом. Так, анализируя проект Реестра проектов Правительства Пермского края можно сделать вывод о том, что 28 из 147 проектов не решают напрямую какую-либо задачу социально-экономического развития региона. Но, как отмечают эксперты<sup>3</sup>, этот факт не стоит оценивать категорично отрицательно: эти проекты (например, «Разработка и реализация Программы социально-экономического развития Пермского края», «Электронное правительство Пермского края», «Внедрение Интегрированной системы электронного документооборота в органах государственной власти и органах местного самоуправления») реализуются с целью оптимизации исполнения функций органов власти Пермского края, что допустимо при использовании проектного подхода в госуправлении.

С другой стороны, в Пермском крае не принят такой стратегически значимый документ, как Программа социально-экономического развития региона. Поэтому не следует категорично утверждать, что цели всех проектов, в том числе реализуемых для оптимизации исполнения функций ИОГВ, полностью соответствуют стратегическим целям социально-экономического развития региона. Но вероятность этого имеется, так как в органах власти сформировано представление о стратегических задачах развития Пермского края. Это нашло свое отражение как в нормативно-правовых документах (например, указ губернатора Пермского края от 25 июля 2007 г. № 55 (в ред. от 25 февраля 2011 г.) «О целях, задачах и целевых показателях деятельности Правительства Пермского края на 2007 – 2012 годы»), так и в целом в политике первых лиц региона.

Однако другие исследователи все же подтверждают, что «одной из слабых сторон управления проектной деятельностью в Пермском крае является недостаточная взаимосвязь между стратегическим и проектным менеджментом» [1, с. 53]. Ярким примером этого, по мнению А. А. Бондаревской, «является реализация такого проекта, как “Развитие лесопромышленного кластера”»,

<sup>2</sup> Экспертное интервью № 1 от 12.02.2010 // Из личного архива авторов.

<sup>3</sup> Экспертное интервью № 4.

целью которого является открытие новых промышленных производств. Проект а ргіогі предполагает транспортную доступность лесопромышленных предприятий к сырью, в то время как региональная «Транспортная стратегия на период 2010-2030 годов», разработанная Министерством градостроительства и развития инфраструктуры Пермского края, не предусматривает развитие дорожной сети в этом направлении» [1, с. 54]. В связи с этим, по мнению исследователя, «региональному менеджменту следует отбирать к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют стратегии развития региона» [1, с. 54]. Для этого имеет смысл разработать формализованные критерии отбора иницилируемых проектов, что позволит решить проблему недостаточной согласованности стратегического и проектного менеджмента в ИОГВ региона.

Еще одна выявленная в ходе исследования проблема – это отсутствие формализованной процедуры инициации проектов. К. Грей и Э. Ларсон в работе «Управление проектами: практическое руководство» [3] подчеркивали необходимость ее наличия и использования в совокупности с формализованными критериями отбора проектов. Это позволяет минимизировать влияние субъективного фактора в вопросах определения приоритетных направлений при реализации проекта, а значит, эффективнее расходовать ресурсы, материальные, временные, для получения конечного результата, цели.

В органах власти Пермского края проекты иницируются как «сверху», так и «снизу». В первом случае идея реализации проекта возникает у руководства, желающего получить некий результат. Выдается поручение, которое затем реализуется как проект<sup>4</sup>.

Губернатор Пермского края О.А. Чиркунов в работе «Государство и конкуренция» указал на возрастание интереса к пониманию «роли рыночных и иных эффективно используемых бизнесом подходов в государственном управлении» [16]. По его признанию, на практике «в целях повышения эффективности системы госуправления оказалось полезным использовать опыт бизнес-структур, в частности в организации проектного подхода, в закреплении степени ответственности, в разделении полномочий как между сотрудниками, так и между структурными подразделениями, в определении функций и ролей внутри проектной группы, в наделении их ресурсами, в решении проблем администрирования, в развитии управленческих технологий» [11, с. 42]. Как считает О.А. Чиркунов, необходимость использования в госуправлении именно проектного подхода обуславливается тем, что «управление проектами – это особая область менеджмента, применение которой дает ощутимые результаты за счет концентрации ресурсов в пространстве и времени» [11, с. 42].

Выдвижение идеи «снизу», т.е. самими исполнительными органами, происходит иначе. По словам эксперта, «идеи новых проектов могут рождаться при формировании приоритетных направлений деятельности на год»<sup>5</sup>. При этом, как подчеркивал собеседник, «наиболее значимые проекты утверждаются в правительственных актах, а если некоторые из них берутся

<sup>4</sup> Экспертное интервью № 1.

<sup>5</sup> Там же.

под контроль губернатора, – то еще и в соответствующих документах губернатора Пермского края». В случае если проект не фиксируется данными документами, он оформляется как ведомственный проект и утверждается приказом руководителя ИОГВ.

Данная схема позволяет участвовать в проектной деятельности «всем желающим», а также распределяет и закрепляет ответственность за инициатором во всех случаях – если проект менее важен, по сравнению с другими, и если он является приоритетным. С другой стороны, процесс инициирования проектов официально не регламентирован. В связи с этим не ясно, на основании чего принимается решение о том, что разрабатываемые мероприятия являются проектом и в каких случаях проект контролируется губернатором, а в каких – только руководителем ИОГВ. Решающую роль в этом вопросе играют личные предпочтения высшего руководства, а значит, идет речь о влиянии политического фактора на принятие решения об исполнении того или иного проекта.

Что касается процессов планирования, то по результатам исследования можно заключить, что они развиты в большей степени в сравнении с другими процессами управления проектом. Это может быть обусловлено тем, что при мониторинге проектов их руководителями, а также контролирующими структурами планированию уделяется большое внимание. В этой сфере, по результатам опроса, экспертных интервью, госслужащие относительно эффективно разрабатывают содержание структуры работ по проекту, составляют общий план по его реализации, планируют распределение ролей в проектной команде.

Однако не уделяется большого внимания планированию рисков. Несмотря на то, что в ходе анкетирования госслужащие отметили, что ведут эту деятельность, эксперты утверждают обратное: «работа с рисками развита слабо, так как проектное управление только внедряется. Тот, кто хочет и может, – делает это для себя. Отслеживание рисков – интерес руководителей и кураторов проекта. Если им нужно, то будут рекомендации, если нет – нет. Решение о применении на практике рекомендаций тоже зависит от руководителя»<sup>6</sup>.

В то время как в бизнес-сфере эффективность работы с рисками определяет эффективность исполнения проекта, в ИОГВ Пермского края рискам не уделяется должного внимания. Несмотря на то, что большая часть проектов реализуется, а по некоторым из них получены конечные результаты, это не означает, что все они эффективны. Неучтенные риски проекта могут кардинально модифицировать процесс осуществления проекта, внести коррективы в его планирование, изменить сроки достижения целей, структуру ресурсов, снизить качество итогового продукта. Отсутствие системы работы с рисками, допущениями, ограничениями проекта предопределяет возможность искажения проекта на его старте.

В целом же, несмотря на отмеченные достижения в планировании, как эксперты, так и сами госслужащие не удовлетворены общим качеством планирования проектов.

<sup>6</sup> Там же.

Невысокий уровень развития, по сравнению с «идеалом» Стандарта РМВОК, выявлен и у группы процессов мониторинга и управления проектами. Эту же позицию разделяет исследователь А.А. Бондаревская, отметившая «нерациональное усложнение и иногда дублирование функций управленцев и участников проектной деятельности» [1, с. 53].

В условиях проводимого в настоящее время частичного внедрения проектных офисов эта проблема может обостриться. Вопрос о разграничении полномочий проектных офисов и других органов власти, по мнению Д.Г. Красильникова, является актуальным: «например, формируется новый проектный офис, но есть министерство, которое уже решает схожие задачи. Поэтому разграничение функций осуществить до конца не получится» [12].

В ИОГВ Пермского края требуется «инвентаризация» функций управления проектами, выстраивание прозрачной системы управления проектами, разделение полномочий между проектными офисами и другими органами власти, да и в целом решение вопроса о роли и количестве проектных офисов.

Группа процессов исполнения проекта, в сравнении с «идеалом» Стандарта РМВОК, развита меньше всех. Здесь интересна практика набора и функционирования команды проекта как наиболее развитая.

В ИОГВ Пермского края состав проектной команды, как правило, подбирается с учетом необходимых команде личностных качеств и профессиональных компетенций членов. Но, как отмечают респонденты, в процессе ее функционирования инструменты по укреплению и развитию команды практически не применяются. Кроме того, проекты реализуются госслужащими в рамках исполнения ими их должностных обязанностей. Это приводит к тому, что, во-первых, минимизируется возможность объединять сотрудников из разных структурных подразделений только с целью реализации проектов, что не характерно для коммерческих компаний и разнится с практикой командного управления в бизнес-сфере. И, во-вторых, как отмечает А.А. Бондаревская, появляется проблема усложнения и увеличения функциональных обязанностей в управленческих проектных командах, вызванная необходимостью органам власти вести свою работу одновременно в двух направлениях: по текущему исполнению своих полномочий, которые определены законодательством, и по подготовке и реализации проектов [1, с. 53-54].

Недостаточно развит в группе процессов исполнения проекта процесс обеспечения его качества. Согласно результатам опроса, обязательным условием вхождения в состав команды проекта не является прохождение базового обучения управлению проектами или наличие опыта их реализации. Отмеченные явления негативно влияют на эффективность использования проектных технологий в ИОГВ Пермского края, отражают недостаточный уровень компетенции госслужащих в сфере проектного управления.

Согласно данным анкетирования процессы завершения проектов имеют относительно высокий уровень развития. Однако результаты экспертных интервью вынуждают в этом усомниться.

По словам эксперта, подведение итогов по окончании осуществления проектов проводится каждый год. «Оценивается как оформление проектов, занимающее приблизительно 30% от общего балла, так и качество их исполнения,

имеющего вес около 70%»<sup>7</sup>. Анализируется оформление паспорта проекта, учитывается наличие презентации, а также оформление планов и отчетов. Причем в последнем случае «учитывается процент от необходимого количества отчетов за установленные промежутки времени». Что касается качества реализации проектов, то «оценке подвергаются количество достигнутых “контрольных точек”, зафиксированных в паспорте и планах проектов, конечные результаты, а также те весомые результаты, которые не были зафиксированы в проекте».

При подведении итогов за 2009 год «были выявлены проекты, которые получили максимальные баллы за оформление, но не были достигнуты “контрольные точки”. Отмечены случаи, когда “контрольные точки” достигались на практике, но информация об этом не была размещена в ИСЭДе. Кроме того, при оценке проектов столкнулись с проблемой, когда не смогли оценить процедурные моменты, в результате чего максимальный балл был 65, а не 100, как планировалось»<sup>8</sup>.

В 2009 году, по словам эксперта, лидером по качеству и количеству осуществленных проектов стало краевое Министерство образования, получившее достаточно низкий балл – 36 из 65. Органом было реализовано 11 проектов. Второе место заняло Министерство социального развития, осуществившее 8 проектов и получившее 34 балла. На третьей позиции разместилось Министерство градостроительства и развития инфраструктуры, реализовавшее 7 проектов, но получившее больший, по сравнению с остальными, средний балл – 38. Претендентом в тройку лидеров стало Министерство сельского хозяйства, превратившее в жизнь 7 проектов и получившее 28 баллов. Оценивалось около 160 проектов, из которых приблизительно только 70 «достигли результатов».

Все описанное отражает недостатки системы оценивания проектов. В том виде, в котором она существует сейчас, система позволяет контролировать лишь формальную сторону реализации проектов, не давая возможности учитывать мнения конечных потребителей их результатов, что должно являться одним из критериев оценки эффективности проектов. Помимо того, что оцениваемые проекты получили достаточно низкие баллы, меньше половины из них достигли результатов. Это свидетельствует не только о проблемах в системе проектного управления в целом, но и является следствием недавнего использования проектного подхода в госуправлении.

При исследовании процессов завершения проектов было также выявлено, что, несмотря на существование в ИОГВ Пермского края архива проектов, практически не используются механизмы учета практики их ведения. Специально разработанной, оформленной системы накопления опыта и применения лучших практик управления проектами нет.

Отсутствует также и система статистического учета проектов: нет статистических материалов о количестве разрабатываемых проектов, о соотношении успешно и неуспешно реализованных, о динамике проектной деятельности и т.п. Тем временем, по завершении проектов, как отмечает эксперт,

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Там же.

«у реализованных проектов по-разному в дальнейшем складывается судьба. Часть из них, как и все нововведения, встречает сопротивление, другие ликвидируются ввиду неэффективности, третьи трансформируются в другой проект, четвертые “превращаются” в “текущую деятельность”»<sup>9</sup>. Таков закономерный итог проектной деятельности как в бизнес-сфере, так и в органах государственной власти. Но, ввиду отсутствия статистических материалов, невозможно проанализировать долю реализованных проектов.

Странно, но в условиях высокой социальной ответственности управленческих проектов не действуют процедуры сопровождения результатов наиболее социально-значимых проектов по окончании их исполнения, а также отсутствует возможность участия независимых внешних экспертов в оценке их эффективности. Иными словами, население региона как главный потребитель результатов проектов «выключено» из системы оценивания эффективности проектов.

В целом исследование показало недостаточный в сравнении с требованиями Стандарта РМВОК уровень развития проектного управления, выявило определенные трудности в этой сфере. Поскольку использование проектных технологий началось сравнительно недавно, несбалансированность развития процессов управления проектами можно отнести к «болезням роста».

Соблюдение некоторых рекомендаций способствовало бы преодолению отмеченных трудностей. Сформулируем только наиболее значимые:

- 1) повысить уровень знаний и навыков проектного управления государственных служащих;
- 2) усилить контроль качества ведения проектной документации;
- 3) завершить разработку методической документации по управлению проектами;
- 4) «связать» проектное управление со стратегическим;
- 5) разработать формализованные критерии отбора проектов;
- 6) формализовать процедуру инициации проектов;
- 7) четко определить назначение, функционал и количество проектных офисов, чтобы избежать дублирования их функций с органами власти;
- 8) сформировать систему накопления опыта и применения в дальнейшем лучших практик ведения проектов;
- 9) вести статистический учет проектной деятельности;
- 10) сформировать процедуры сопровождения результатов наиболее социально значимых проектов;
- 11) обеспечить участие в оценке наиболее социально-значимых проектов внешних экспертов.

Но, несмотря на все перечисленные недостатки системы управления проектами, важно понимать, что сама возможность оценивать соответствие уровня развития проектного управления в органах власти международному стандарту, сравнивать его с «идеалом» РМВОК уже является определенным достижением. Пермский край является одним из первых субъектов Федерации, широко использующих проектный подход в госуправлении, при этом его

---

<sup>9</sup> Там же.

внедрение осуществлялось без методологической поддержки федерального центра.

В завершении необходимо отметить, что происходит постоянное совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей управление проектами. По состоянию на август-сентябрь 2011 г. информационная система Project Server внедрена практически полностью и, более того, установлена ее современная версия. Project Server содержит статистические данные о проектах, исполняемых или не исполняемых в срок. Активно обсуждаются способы решения проблемы недостаточной квалификации госслужащих при управлении рисками. Осуществляется переход на календарное планирование, автоматизируются многие процедуры управления проектами.

Таким образом, в ИОГВ Пермского края появляется и развивается проектная культура, необходимая для выстраивания современной управленческой системы на принципах нового государственного менеджмента.

### Список литературы

1. *Бондаревская А.А.* Управление проектной деятельностью на региональном уровне // Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения: материалы регион. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов / Перм. гос. ун-т. Пермь, 2010.

2. *Выборка* методом основного массива [Электронный ресурс] // Социологический словарь. URL: <http://enc-dic.com/sociology/Vyborka-Metodom-Osnovnogo-Massiva-1187.html> (дата обращения: 19.03.2011).

3. *Грей К.Ф., Ларсон Э.У.* Управление проектами: практическое руководство. М., 2003.

4. *Красильников Д.Г., Троицкая Е.А.* Новый государственный менеджмент и административная реформа в Пермском крае // *Ars administrandi: Ежегодник-2009*. Пермь, 2009.

5. *Красильников Д.Г., Троицкая Е.А.* Практика использования основных инструментов NPM в Пермском крае // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2011. № 1.

6. *Кудрявцева Е.П.* Компаративный анализ стандартов в области управления проектами с точки зрения управления качеством // *Ars administrandi (Искусство управления)*. 2010. № 1.

7. *Методика* оценки реализации проектов функционально-целевыми блоками (функциональными блоками) в 2010 году [Электронный ресурс]. Документ опубликован не был. Доступ из текущего архива Аппарата Правительства Пермского края.

8. *Об оформлении* проектов [Электронный ресурс]: распоряжение губернатора Пермского края от 14 марта 2007 г. № 23-р. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс: Регионы».

9. *Об утверждении* кодификатора целей и задач социально-экономического развития Пермского края [Электронный ресурс]: распоряжение губернатора Пермского края от 02 дек. 2010 г. № 110-р. Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс: Регионы».

10. *О целях, задачах и целевых показателях деятельности Правительства Пермского края на 2007-2012 годы* [Электронный ресурс]: указ губернатора Пермского края от 25 июля 2007 г. № 55 (в ред. от 25 февр. 2011 г.). Документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс: Регионы».

11. *Пермский край – территория конкурентного развития: учеб.-метод. пособие* / О.А. Чиркунов, М.В. Антонов, Н.Ю. Бухвалов, Е.В. Зырянова [и др.]. Пермь, 2007.

12. *Повторный премьерный показ* [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. ru: сайт. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1540468/print> (дата обращения: 05.03.2011).

13. *Прудский В.Г., Красильников Д.Г.* Переход к постиндустриальной экономике и развитие западно-уральской научной школы управления // *Ars administrandi* (Искусство управления). 2011. № 2.

14. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами* (Руководство РМВОК) [Электронный ресурс] // Из личного архива автора.

15. *Троицкая Е.А.* Административная реформа в современной России в контексте концепции нового государственного менеджмента: автореф. дис. ... канд.полит.наук [Электронный ресурс] // Сайт Перм. гос. нац. исслед. ун-та. URL: <http://www.psu.ru/science/dissertation/> (дата обращения: 14.06.2011).

16. *Чиркунов О.А.* Государство и конкуренция Государство и конкуренция // *Экон. политика*. 2008. № 1. С. 196-203.