

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ НА ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

В сложившейся финансово-экономической ситуации для модернизации экономики и придания ей инновационного направления, а также повышения уровня общественного благосостояния весьма уместным является применение такой управленческой модели, как проектный подход, в котором отмечается важность перехода от «управления затратами» к «управлению результатами», что ценно для населения, которое желает видеть существенные изменения во внутренней жизни страны, неких качественных результатов. В работе рассмотрены основные теоретико-правовые основы данного подхода сквозь призму национальных целей развития до 2030 года на примере Московской области, интересной с точки зрения того, что данный субъект является одним из крупнейших в России, и это подчеркивает значимость полученных выводов.

Ключевые слова: национальные цели развития России, национальные проекты России, проектный подход в управлении, проект, государственное управление, экономика.

Автор

Ильдар Ахметович Хуснатдинов

Студент Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте России (Москва, Россия)



1. Теоретические аспекты проектного подхода в государственном управлении

В 2018 году Президент России издал Указ № 204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2024 года» и Указ № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (далее — Указы № 204 и № 474), которые являются главными нормативно-правовыми актами, составляющими основу внутренней политики государства на данный момент, так как охватывают все сферы жизни общества. Национальные цели развития базируются на так называемом «проектном подходе», внедряемом не первый год в вертикаль власти, поэтому, прежде

чем перейти к непосредственному анализу реализации целей развития, начнем исследование с особенно важных теоретических аспектов данной проблематики, позволяющих отразить специфику проектного подхода в государственном управлении.

Анализируя труд Е.С. Чаркиной «Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы», можно четко выделить определение проектного подхода, само понятие проекта. Действительно, в данном вопросе основу, некоторый базис составляет значение слова «проект». Существует ряд определений данного термина. В самом простом, обобщенном виде, по словарю В.И. Даля: «Проект (лат. прожект) — план, предположение, предначертание;

задуманное, предположенное дело, и самое изложение его на письме или в чертеже». Позиция Чаркиной заключается в том, что «проект» — это «уникальная совокупность действий, элементов, процессов, разворачивающихся и осуществляемых в течение ограниченного, заранее определенного промежутка времени и направленных на достижение установленных целей и конечных результатов», то есть наблюдается корреляция между проектом и целями, задачами, которые составляют его суть. Проект направлен прежде всего на конкретный результат, причем в конкретном временном отрезке. Под результатом понимается некая продукция, полезный эффект от проекта. В зависимости от цели в их качестве могут выступать: научная продукция, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная программа и т.д. Об успешности проекта судят по тому, насколько его результат соответствует расходам человеческих, денежных, экологических и других ресурсов.

Как отмечает И.И. Мазур в работе «Управление проектами», цели в проектном подходе при этом имеют свою классификацию, иерархию; выделяют генеральную цель, или же миссию, далее они делятся на уровни, подцели или задачи. Миссия — это главная причина возникновения существования самой основы подхода, то есть проекта, основная задача генеральной цели — это ориентир для определения целей, находящихся по иерархии ниже. Цели могут быть количественными и качественными. Такое разделение можно наблюдать на конкретных примерах национальных проектов, представленных Президентом России В.В. Путиным в 2018 году: например, цель «возможности для самореализации и развития талантов» имеет как качественные, так и количественные целевые показатели: «формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и мо-

лодежи...» и «увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза...» В зависимости от целей и задач необходима определенная финансовая база для их обеспечения. Тот же проект «Демография» имеет такую базу в размере 3105,2 млрд рублей.

Снова обращаясь к трудам ученых, можно сформулировать главный признак целей проектного подхода — быть наиболее значимыми для решения задач социально-экономического развития, а их достижение должно быть ориентированным на минимальные сроки и объемы затраченных средств. Итак, для любого проекта характерна цель. Для каждого ключевого результата в управлении проектами четко определяется необходимое время их достижения.

Рассматривая сторону временных рамок, обобщенную формулировку вывести весьма трудно, ведь во внимание необходимо принимать состояние подвергаемой управлению системы, сложность поставленных задач, а также величину выделенных ресурсов. Однако можно говорить об одном из признаков подхода — ограниченной протяженности во времени. Снова обращаясь к проекту «Демография», увидим, что сроки реализации составляют с 1 января 2019 года по 31 декабря 2024, а далее они были продлены до 2030 года.

Таким образом, мы имеем определенную систему понятий, а именно: проект, цель, подцель, миссия, финансовая база, временные рамки и результат.

Любой проект проходит ряд фаз (этапов). Этот ряд называют жизненным циклом проекта, который, по Мазуру, определяется как промежуток времени между моментом появления проекта и его завершением. Обычно этот цикл в различных трудах представлен четырьмя или пятью фазами (этапами). Концептуальная фаза (фаза планирования) — формулировка целей, обоснование существования проекта, то есть его зарождение. Далее идут фаза выполнения проекта (фаза

исполнения), фаза разработки проекта (фаза подпроцессов контроля) — определение структуры работ и исполнение, построение календарных графиков, бюджета для конкретных целей и фаза завершения — последняя фаза.

Таким образом, управление проектом представляет собой совокупность методов организации, планирования, руководства, координации человеческих и иных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла проекта. Достоинство подхода заключается в его универсальности: возможности охватывать все важные вопросы повестки дня, решении наиболее значимых задач развития, ориентации на результат в определенных непростых условиях, что является актуальным запросом в существующем положении дел, особенно для государственного управления.

Проектному подходу в государственном управлении жизненно важно иметь нормативную базу. Без четко выстроенных правовых норм, регламентирующих деятельность органов власти в данном управленческом инструменте, пропадает сама суть подхода, без этого появляются дополнительные «коридоры», которые позволяют обойти основные цели и задачи, предусмотренные внедрением такого механизма. Рассмотрим основные нормативно-правовые акты по данному вопросу, действующие в Российской Федерации.

Важный виток структуризации проектного подхода связан с принятием Постановления № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Данное Постановление имеет важную роль в связи с тем, что впервые на законодательном уровне однозначно определены следующие термины: проект, программа, портфель, проектная деятельность и т.д. В соответствии с Постановлением, «“проект” — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений».

Говоря об ограничениях во времени и ресурсах, рассмотрим Указ Президента РФ № 204 и Указ № 474. Последним закреплены следующие национальные цели развития страны: «а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей; б) возможности для самореализации и развития талантов; в) комфортная и безопасная среда для жизни; г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; д) цифровая трансформация». Указ № 204 устанавливает следующие национальные проекты: «демография; здравоохранение; образование; жилье и городская среда; экология; безопасные и качественные автомобильные дороги; производительность труда и поддержка занятости; наука; цифровая экономика; культура; малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы; международная кооперация и экспорт», а также — отдельно — «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры». Вот те самые направления развития страны, тринадцать национальных проектов.

В данных Указах мы видим неоднородно установленный временной ресурс. Интервал сроков реализации проектов представляет собой одиннадцатилетний период с 2019 по 2030 год. Но мы также видим, что существуют цели и задачи, поставленные в промежуточный период, например, до 2024 года, о чем будет сказано далее.

Возвращаясь к Постановлению Правительства, важно отметить, что каждый национальный проект в своем составе имеет комплекс федеральных проектов. Их сущность заключается в том, что решение каждой задачи, поставленной национальным проектом, реализуется в рамках соответствующего федерального проекта. Под описание подходит следующая формула: Указ Президента — национальный проект — федеральный проект — региональный проект, с вертикальной

иерархией. Как правило, он направлен на достижение более конкретной задачи. В «Демографии» насчитывается пять федеральных проектов, к примеру: «Финансовая поддержка семей при рождении детей». Организация работы на различных уровнях власти происходит путем формирования так называемых проектных офисов. Они играют весомую роль в осуществлении проектной деятельности государства, хотя бы по функции документации и отчетности. Также стоит отметить, что существует Проектный офис Правительства Российской Федерации (его функции осуществляет соответствующий Департамент), ведающий мониторингом, анализом отклонений от показателей и т.д.

Подытоживая теоретическую часть исследования, приведем цитату из работы Ю.И. Попова, который считает, что «управление проектами — это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления...» На основе всего вышесказанного можно заметить, что при управлении проектами действительно раскрываются основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация и контроль, которые в рамках этого подхода имеют некоторые особенности. Если мы говорим о реализации этого «искусства», то отметим, что выбор тех или иных стратегий начинается с анализа внешних (технологические, экономические, социальные, экологические) и внутренних (сбыт, каналы распределения, персонал, финансы) факторов, среды, что будет видно далее на примере субъекта России.

2. Реализация национальных целей развития в Московской области в 2020 и 2021 гг.

Как мы выяснили ранее, национальные проекты, принятые в 2018 году, имеют теоретическую и правовую

основу, что является важнейшей предпосылкой для понимания, прогнозирования и анализа степени успешности хода реализации данных проектов. Теперь рассмотрим текущее состояние этой проблематики в субъекте.

Изучая официальные данные об общем ходе выполнения национальных целей развития, необходимо учитывать, что Московская область реализует 11 национальных проектов вместо 13, за исключением «Науки» и «Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры». Наиболее актуальную информацию мы наблюдаем на официальном сайте Министерства экономики и финансов Московской области, которое осуществляет функции проектного офиса в этом субъекте. Пресс-служба данного органа сообщает, что средний уровень исполнения национальных проектов на октябрь 2021 года составляет 57%, относительно финансирования проектов сообщаются следующие цифры: «...99,2 млрд рублей, из них 75,6 млрд рублей — из регионального бюджета». Для достижения целей проектов было утверждено 52 региональных проекта, включающих в себя 240 показателей. Как сообщила в ходе своего доклада на заседании Московской областной Думы министр экономики и финансов Московской области Наталия Масленкина, на октябрь 2020 года израсходовано 43% данных средств, то есть около 49 млрд рублей. На момент написания работы какой-либо альтернативной консолидированной информации ни в одном открытом официальном источнике нет.

Проведем анализ конкретных национальных проектов и показателей, реализуемых в Московской области. Возвращаясь к информации пресс-службы Министерства экономики и финансов Московской области (здесь и далее будет представлена информация о текущих результатах проектов с сайта данного министерства), отметим, что на национальный проект «Образование»

было предусмотрено 27,8 млрд рублей, где 0,5 млрд — из федерального бюджета. Рассмотрим региональный проект «Современная школа». На октябрь 2020 года введено в эксплуатацию 14 школ, на октябрь 2021 года — 17. Говоря о том, много это или мало, необходимо сравнить эти данные с паспортом проекта. В цели № 6 паспорта регионального проекта Московской области «Современная школа» сказано, что на 2020 год должно быть введено в эксплуатацию 37 объектов общего образования, а на 2021 — 59.

Сообщая об общих достижениях данного проекта в Подмосковье, исходя из инфографики ТАСС, нужно отметить открытие в 2020 году в сельской местности 42 центров цифрового и гуманитарного профилей «Точки роста», где используется современное оборудование, позволяющее детям получить необходимые знания, создано 4485 новых мест для реализации дополнительных образовательных программ, а в профориентационных уроках «Проектории» участие приняло 460 100 детей, что составляет 142% от плана. Также было отремонтировано 5 спортивных залов сельских школ из 6. В 2021 году отмечается выдача 904 сертификатов на бесплатное ДПО.

В 2020 году на национальный проект «Демография» выделено 18,3 млрд рублей, 4,9 млрд из которых — федеральные средства, за этот год проект выполнен на 64%, как сообщает пресс-служба. Проанализируем паспорт регионального проекта «Содействие занятости женщин — создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет», а именно цель по «переобучению и повышению квалификации женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3-х лет или имеющих детей дошкольного возраста и не состоящих в трудовых отношениях». В октябре 2020 года на обучение направили 532 человека. Под задачей № 1.1 в паспорте указано следующее значение: на 31 декабря

2020 г. — 1601 человек. В 2020 году создано 1321 дополнительное место для детей этого возраста, без привлечения государственных и муниципальных организаций, что совпадает со значением задачи № 4.1 паспорта регионального проекта. В рамках проекта в 2021 году 38 тыс. нуждающихся семей получили выплаты. Также видим, что было введено в эксплуатацию 6 дошкольных образовательных учреждений. Завершена реконструкция стадионов в г. о. Чехов и в г. о. Орехово-Зуево.

Национальный проект «Здравоохранение», как сообщает пресс-служба, финансируется в объеме 9 млрд рублей, 5,4 млрд из которых — федеральные средства. В рамках проекта «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи» было введено 13 фельдшерско-акушерских пунктов, а по задаче № 1.1 паспорта данного регионального проекта на 2020 год заявлено 27 таких пунктов. По «Здравоохранению», в дополнение к этому, на сайте имеются следующие показатели: численность врачей, работающих в государственных медицинских организациях — 24 357 чел., а по плану должно быть 26 208 чел., число физических лиц среднего медперсонала — 47 821 чел., по плану — 56 039 чел. Были проведены профилактические медосмотры подростков в возрасте 15–17 лет — 56%, при плане в 65%. Оплачено 46 496 родовых сертификатов для женщин в период беременности и родов. В рамках оснащения оборудованием медицинских организаций поставлена 231 из 287 ед. оборудования в региональные сосудистые центры на 2021 год.

Касаясь проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги», необходимо сказать, что он имеет один из наибольших уровней исполнения — 79%, а его финансирование составляет 28,1 млрд рублей. В целом по стране этот проект постоянно подвергается критике. Например, по мнению к.э.н. Н.В. Ворошилова, не во всех

субъектах будет доведена до 50% доля региональных дорог, находящихся в нормативном состоянии, имеет место риск низкого качества выполнения данного проекта. Однако ход реализации проекта в Подмоскovie весьма успешен. Например, на октябрь 2020 года отремонтировано 1,5 тыс. км автомобильных дорог, что является 100%-м значением от плана паспорта регионального проекта «Дорожная сеть» на 2020 год. В 2021 году отремонтировано 811 км дорожного покрытия.

Особое значение для Подмоскovie имеет проект «Экология», так как данный субъект имеет непростую эколого-градостроительную проблему в виде многочисленных свалок, безграмотного процесса их рекультивации, а также точечную застройку, которая увеличивает нагрузку на среду обитания, социальную, природную, инженерную и транспортную инфраструктуру. Как со-

общает в своей инфографике ТАСС, при бюджете в 13,9 млрд рублей были открыты комплексы по переработке отходов «Дон» и «Северный», а также планируется ввод в эксплуатацию еще 5 комплексов, рекультивированы полигоны твердых коммунальных отходов «Аннино» в Рузском городском округе и «Кулаковский» в городском округе Чехов. Данные полигоны давно вызывали «головную боль» у окрестных жителей. Например, полигон «Аннино», который функционировал с 1975 года, имел объем захороненных отходов более 900 тысяч тонн. Существенные средства также были выделены на сокращение доли загрязненных сточных вод.

Говоря о ходе реализации других проектов в Московской области, отметим следующие значения: по национальному проекту «Цифровая экономика» было подключено к сети Интернет 1307 школ, а это составляет

Таблица 1 — Сравнение значений по отдельным целям и показателям региональных проектов в Московской области за 2020 и 2021 гг.

Национальный (региональный) проект	Финансирование на весь проект, руб.	Фактические и плановые показатели, 2020 г.	Фактические и плановые показатели, 2021 г.
«Образование» («Современная школа»)	27,8 млрд рублей	Введено 14 объектов общего образования, запланировано 37 об.	Введено 17 объектов общего образования, запланировано 59 об.
«Здравоохранение»	18,3 млрд рублей	Поставлено 25 ед. оборудования в региональные сосудистые центры, запланировано 307 ед.	Поставлена 231 ед. оборудования в региональные сосудистые центры, запланировано 287 ед.
«Безопасные и качественные автомобильные дороги» («Дорожная сеть»)	28,1 млрд рублей	1,5 тыс. км автомобильных дорог отремонтировано, 100%-е значение от плана	811 км автомобильных дорог отремонтировано, запланировано 1,4 тыс. км.
«Демография» («Содействие занятости женщин — создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет»)	18,3 млрд рублей	Обучено 532 человека, запланировано обучение 1601 чел.	Данные отсутствуют
«Цифровая экономика» («Информационная инфраструктура»)	3,6 млрд рублей	Подключено к сети Интернет 211 больниц, 100%-е значение от плана	Подключено к сети Интернет 197 больниц, 100%-е значение от плана

около 95% от всей численности школ, а также 211 больниц и поликлиник — 100%-е значение. По проекту «Жилье и городская среда» было благоустроено 25 общественных территорий. По паспорту, а именно задаче № 5 регионального проекта «Формирование комфортной городской среды», это число должно составлять 142 единицы. По проекту «Культура» было открыто 3 культурно-досуговых учреждения, ведется ремонт зданий Домов культуры в Коломне, Солнечногорске и Балашихе. По проекту «Производительность труда и поддержка занятости» в 2020 году создано 4 потока-образца — так называемые проекты по увеличению производительности труда, 235 сотрудников предприятий-участников были направлены на обучение по образовательной программе «Федеральный центр компетенций». По проекту «Малое и среднее предпринимательство» было выделено 323 займа, общий объем портфеля займов составил 455 млн рублей, оказана финансовая поддержка в объеме 4,3 млрд рублей.

Подытоживая все вышесказанное, отметим, что мы получили данные методом сравнительного анализа информации с официального сайта

Министерства экономики и финансов и инфографики ТАСС с паспортами соответствующих региональных проектов, а также рассмотрели общие итоги на 2020 и 2021 гг. Рассматривая степень успешности хода реализации национальных целей развития, следует сказать, что их неотъемлемыми атрибутами являются огласка (возвращаемся к названию «национальные») и процент выполнения данных обязательств. Что касается второго, имея цифру исполнения проектов в 57%, мы можем говорить, что ход реализации национальных целей развития довольно заметен, но все еще отличен от плановых показателей. В связи с этим важно, чтобы каждый гражданин того или иного субъекта страны почувствовал на себе качественные изменения. Учитывая атрибут «огласка», необходимо отметить, что в ходе исследования можно прибегнуть лишь к немногим официальным источникам. Однако на уровне всей страны за последний год мы наблюдаем широкую информационную работу по популяризации национальных целей развития — начиная от Московского метрополитена (тематических поездов) и заканчивая СМИ.

Литература

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) // Собрание законодательства РФ. — 14.05.2018. — № 20. — Ст. 2817.
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 // Собрание законодательства РФ. — 27.07.2020. — № 30. — Ст. 4884.
3. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 10.07.2020) // Собрание законодательства РФ, 05.11.2018. — № 45. — Ст. 6947.
4. Об организации проектной деятельности в Правительстве Московской области: Постановление Правительства МО от 24.01.2017 № 33/3 (ред. от 22.11.2019) // Информационный вестник Правительства МО. — № 5. — 27.04.2017.
5. *Ворошилов Н.В.* Основные характеристики и риски реализации национального проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» / Н.В. Ворошилов // Вопросы управления. — 2019. — № 4. — С. 122–136.
6. *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка. — URL: <https://www.booksite.ru/fulltext/dal/01/1379.htm>.
7. Доклад министра экономики и финансов Московской области Наталии Масленкиной на заседании Московской областной Думы 15 октября 2020 года // Официальный сайт

- Московской областной думы. — URL: <https://www.mosoblduma.ru/Press-centr/videoarchive/item/327830/> (дата обращения: 10.12.2021).
8. Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапир, Н.Г. Ольдерогге. — М.: ОМЕГА-Л, 2004. — 405 с.
 9. Национальные проекты в Подмоскovie: ход реализации в 2020 году // Официальный сайт Министерства экономики и финансов Московской области. — URL: <https://mef.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/15-10-2020-14-21-57-natsionalnye-proekty-v-podmoskove-khod-realizatsii> (дата обращения: 10.12.2021).
 10. Национальные проекты: целевые показатели и основные результаты // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — URL: <http://static.government.ru/media/files/p7nn2CS0pVhvQ98OOWAt2dzCIAietQih.pdf> (дата обращения: 10.12.2021).
 11. О реализации национальных проектов в Московской области // Официальный сайт Министерства экономики и финансов Московской области. — URL: <https://mef.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/14-10-2021-17-50-14-o-realizatsii-natsionalnykh-proektov-v-podmoskove> (дата обращения: 10.12.2021).
 12. О ходе реализации национальных проектов в Московской области // ТАСС. — URL: http://asup2.moinform.ru/upload/iblock/442/O_hode_realizatsii_NP_v_MO_15_10_2020_MOD%20VS1.pdf (дата обращения: 12.12.2021).
 13. Опубликован паспорт национального проекта «Демография» // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — URL: <http://government.ru/info/35559/> (дата обращения: 10.12.2021).
 14. Паспорт регионального проекта «Современная школа» от 18.01.2019 // Официальный сайт Министерства образования Московской области. — URL: <https://mo.mosreg.ru/dokumenty/nacionalnyi-proekt-obrazovanie1/regionalnye-proekty/sovremennaya-shkola/30-04-2020-16-12-51-pasport-regionalnogo-proekta-sovremennaya-shkola-o> (дата обращения: 12.12.2021).
 15. Паспорт регионального проекта «Содействие занятости женщин — создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет» // Официальный сайт Министерства социального развития Московской области. — URL: <https://msr.mosreg.ru/deyatelnost/nacionalnyi-proekt-demografiya/02-11-2020-09-44-28-pasport-regionalnogo-proekta-sodeystvie-zanyatosti> (дата обращения: 10.12.2021).
 16. Паспорт регионального проекта «Формирование комфортной городской среды» // Официальный сайт Министерства благоустройства Московской области. — URL: <http://minblag.mosreg.ru/deyatelnost/prioritetnyi-proekt-formirovanie-komfortnoi-gorodskoi-sredy/normativnaya-baza/11-11-2020-11-17-14-pasport-regionalnogo-proekta-formirovanie-komfortn> (дата обращения: 10.12.2021).
 17. Полигон «Аннино» в Подмоскovie рекультивировали // РИА Новости. — URL: <https://ria.ru/20200724/1574877432.html> (дата обращения: 10.12.2021).
 18. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 208 с.
 19. Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи // Официальный сайт Министерства здравоохранения Московской области. — URL: <https://mz.mosreg.ru/deyatelnost/nacionalnye-proekty/30-04-2020-15-44-17-razvitie-sistemy-okazaniya-pervichnoy-mediko-sanit> (дата обращения: 10.12.2021).
 20. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: научный доклад / Е.С. Чаркина. — М.: ИЭ РАН, 2017. — 54 с.