

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОГРАММНОГО, ПРОЕКТНОГО И ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ТЕРРИТОРИЕЙ

**Анна Ивановна Хадыко¹,
Светлана Юрьевна Корнекова²**

¹Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики УрО РАН имени академика Н.П. Лавёрова, г. Архангельск, Россия, e-mail: AnnaaRegeta@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3788-0844>

²ФГБОУВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия, e-mail: s-kornekova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1344-9539>

Аннотация. Вопросы управления территорией имеют большое значение в региональном развитии. В статье посредством компаративного анализа литературы выделены положительные и отрицательные нюансы различных подходов к управлению территорией. Особое внимание уделяется самым распространённым подходам – проектному, процессному и программному, рассмотрены их цели, задачи и их основные особенности применения. Отмечено, что нет «идеального» подхода к управлению территорией, каждый регион должен учитывать свою специфику развития и стремиться к оптимизации системы государственного управления. При этом на одной территории несколько подходов могут быть реализованы в симбиозе, т. е. возможно применение комплексного подхода в разных видах деятельности. Для отдельных хозяйственных сфер обоснованы наиболее подходящие подходы к их управлению.

Ключевые слова: подходы к управлению, процессный подход, программный подход, проектный подход, развитие территорий.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Хадыко А.И., Корнекова С.Ю. Сравнительный анализ программного, проектного и процессного подходов к управлению территорией. Государственное управление и право. 2024. №1(01). С. 13-28.

COMPARATIVE ANALYSIS OF SOFTWARE, PROJECT AND PROCESS APPROACHES TO TERRITORY MANAGEMENT

**Anna I. Khadyko¹,
Svetlana Yu. Kornekova²**

¹Researcher Laverov Federal Center for Integrated Arctic Research, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Arkhangelsk, Russia, e-mail: AnnaaRegeta@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3788-0844>

²St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia, e-mail: s-kornekova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1344-9539>

Annotation. Territorial management issues are of great importance in regional development. The article highlights the positive and negative features of various approaches to territory management through a comparative analysis of the literature. Separately, as the most common, we have highlighted the project, process and program approaches, their goals, objectives and features in more detail. Their comparative analysis was carried out. The goals and objectives of the development of territories, the most typical for implementation using one approach or another, are described. Management approaches and characteristic features of territories are compared. It is noted that there is no "ideal" approach to territory management, each region must take into account its own peculiarities of implementing (developing) process, project and program approaches to the public administration system. At the same time, several approaches can be implemented in symbiosis on the same territory, possibly using different approaches in different areas of the economy. The most suitable areas for applying a particular approach are highlighted in the article.

Keywords: management approaches, process approach, program approach, project approach, territorial development.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Khadyko A.I., Kornekova S.Yu. Comparative analysis of software, project and process approaches to territory management. Public administration and law, 1(01), 13-28.

Введение

Государственное управление подразумевает регуляцию жизни населения территории органами государственной власти для упорядочивания, повышения качества жизни, воспроизводства с помощью развития экономики и социальной инфраструктуры [1].

В современных условиях всё большую актуальность набирает рассмотрение методов

государственного управления, потому что правильно выбранный метод управления, как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях, может помочь добиться государственных целей с наименьшими ресурсными потерями.

В отечественной и зарубежной литературе можно найти не менее 6 подходов к управлению территорией (рисунок 1).



Рисунок 1. Слабые и сильные стороны подходов к управлению территориями
Figure 1. Weaknesses and strengths of approaches to territorial management

Мы остановимся на трёх самых популярных: программном, проектном, процессном. Широкое применение в последние десятилетия этих подходов в экономической практике для повышения конкурентоспособности на внешнем рынке привело компании к интенсивному поиску наиболее необходимых алгоритмов и чёткой системы действий. Несмотря на пристальное внимание авторов к рассматриваемым методам управления, успех каждого из них зависит от учёта множества элементов управления уникальной комбинацией операций, иногда «ускользаемых» при осуществлении основной деятельности компании.

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в уточнении и конкретизации характерных особенностей проектного, программного, процессного подходов и «синергетики» их совместного потенциала к управлению территориями.

Задачи исследования:

- уточнить сущность проектного, программного и процессного подходов к управлению территориями, а также существующие связи между подходами;
- обосновать необходимость соответствия между характерными особенностями территорий и подходами к управлению территориями;

- проанализировать возможность применения проектного, программного и процессного подходов к управлению территориями для разных сфер деятельности.

Методы исследования

Основой для работы послужили статьи и учебники российских и иностранных авторов, затрагивающие тему управления территорией. Произведён глубокий анализ и обобщение системы взглядов на популярные методы управления как инструменты повышения эффективности государственного управления.

Результаты исследования и их обсуждение

Перейдём к рассмотрению программного подхода, суть которого заключается в управлении территорией с помощью программ. Как известно, программа – это совокупность конкретных по срокам мероприятий, направленных на решение определённых задач [2]. При этом программный подход – система разработанных действий и мер, реализация которых должна привести к конкретной, заранее поставленной цели [3].

Преимуществами программного подхода являются [4]:

- чёткое соотношение актуальных и иерархичных интересов и целей с имеющимися ресурсами – бюджетные денежные средства распределяются на конкурсной основе, что позволяет оказывать наибольшую поддержку наиболее приоритетным направлениям;

- координация ресурсов во времени, с помощью которых возможно достичь долгосрочных и комплексных целей – программный

подход позволяет распланировать расходование бюджетных средств на довольно длительный промежуток времени в соответствии с иерархией целей;

- повышение эффективности политики и обеспечение контроля – благодаря чётким количественным и качественным показателям, направленным на выполнение цели – у программ есть чёткие показатели выполнения (зачастую не только конечные, но и промежуточные), с помощью которых легче производить контроль за исполнением программы;

- повышение прозрачности бюджета происходит за счёт того, что расходы на ту или иную программу опубликованы и известны поставленные цели, задачи и её результаты;

- распределение полномочий и ответственности – в каждой программе прописаны ответственные за тот или иной её этап.

На текущий момент можно указать следующие проблемы программного управления территорией [5, 6]:

- у государственных программ, как правило, один срок реализации, вместе с тем для разных отраслей и, соответственно, целей нужны дифференцированные горизонты планирования;

- отсутствие системного подхода при разработке разных программ. Каждая программа преследует свою цель, данные цели могут не пересекаться или наоборот пересекаться в большей мере, чем это нужно для управления. Из-за этого может быть нарушена комплексность всей системы программ;

- условный характер программ. У программ есть возможности для финансирования текущих расходов, хотя в данном случае более уместно применять другие подходы;

- нередко у исполнителей отсутствует чёткое понимание общей цели деятельности. В реализации программ каждый исполнитель видит только свои задачи, и не создаётся понимания общей цели

Помимо указанных проблем, на данный момент времени существуют межрегиональные различия среди проводимых программ, прежде всего, в подходах к измерению, сферах применения, ответственных за их исполнение. Поэтому возникают сложности в определении перспектив развития и эффективности проводимых программ на разных территориях [7]. При разработке межотраслевой программы важную роль играют показатели, отображающие уровень эффективности [8]. Подобные критерии могут отличаться в зависимости от отраслевой специфики, что создаёт дополнительные сложности для анализа. Несмотря на указанные сложности, характерные для многих стран, механизмы программного подхода в мировой практике разработаны достаточно хорошо. В Российской Федерации программный подход применяется с 1995 года, после принятия «Порядка разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых принимает участие Российская Федерация» [9].

Проектное управление, как

механизм развития территории, официально внедрялось в Российской Федерации гораздо позже. Проектный подход на сегодняшний день является довольно популярным инструментом реализации планов государственной власти [10], поскольку его внедрение отражает смещение фокуса её деятельности с исполнения директив на достижение конкретного результата. Его внедрение в сферу государственной власти произошло 30 июня 2016 года – когда Президент Российской Федерации подписал указ

№306[11], благодаря которому был создан Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Отметим, что работа по созданию нормативно правовой базы для проектного управления в органах исполнительной власти велась ещё до подписания Указа. 14 апреля 2014 года вступили в силу «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [12]. Проектное управление в государственной сфере показало себя через комплекс Национальных проектов Российской Федерации. Обратим внимание на терминологию, указанную в ГОСТ Р 54869-2011, согласно которой *«...проект представляет собой совокупность связанных между собой мероприятий, направленных на создание совершенно нового продукта при ограниченных ресурсных возможностях»* [13, с. 3].

Основными признаками проекта являются [14, с. 6-18]:

- *уникальность* – проект должен быть уникальным хотя бы в

нескольких аспектах (например регион, сфера деятельности);

- выполнение многочисленных действий, преследующих *общую цель* – проект представляет собой сложную систему и координацию людей с разными знаниями, навыками, опытом работы;

- *конкретность целей и задач* – цели и задачи проекта не должны быть абстрактными. Правильно поставленная цель – очень важное звено в планировании проекта, ведь именно от неё зависят дальнейшие задачи, благодаря реализации которых будет достигаться цель;

- *ограниченность во времени* – в самом начале проекта должна быть оговорена дата его окончания, иначе данный проект будет являться операционной деятельностью;

- *допускается неопределённость* (вследствие уникальности проекта) – невозможно в начале проекта просчитать абсолютно всё, так как большую роль играет внешняя среда, поэтому в нём будет присутствовать неопределённость и, следовательно, риск;

- *наличие проектной группы*, возглавляемой руководителем проекта – так как проект предусматривает многозадачность, то и в нём потребуются исполнители из разных сфер деятельности, а руководитель организует и координирует их работу;

- *последовательность работы* – задачи проекта должны быть чётко распределены по времени, а руководитель должен проверять их выполнение в соответствии с вехами (планом/дорожной картой) проекта;

- *постепенное уточнение аспектов в процессе разработки* –

задачи проекта должны уточняться в соответствии с текущим положением проекта (например, в планах было закупить товар по цене X, а он стал стоить цену Y).

Для внедрения проектного управления в органы власти необходимо предусмотреть [15]:

- разработку нормативно-правовой базы и методологии реализации проектов;

- создание новых органов и подразделений для обеспечения работы проектных команд;

- обучение и стимулирование служащих;

- создание информационной системы проектного управления.

В сфере государственного управления проекты помогают эффективно использовать бюджетные денежные средства, особенно в условиях ограниченности ресурсов. Проекты могут выполнять поставленные перед ними задачи с наименьшими затратами, поскольку помогают значительно оптимизировать работу. Стоит отметить, что в проектном управлении также немаловажную роль играет максимизация эффективности действий, проводимых в рамках набора проектов, потому что каждый проект дополняет другой. Благодаря верной тактике управления данными проектами происходит улучшение показателей логистики, эффективности работы каждого проекта, рациональности использования ресурсов и многое другое.

Проектное управление достаточно сложно внедрить в государственную сферу, так как имеет место [16; 17]:

- бюрократическое мышление управленческих кадров, действия которых направлены на исполнение поручений, а не достижения конкретных и измеримых результатов;

- недостаточное количество специалистов, имеющих высокую квалификацию в сфере проектного управления;

- страх людей выйти из зоны комфорта, отойти от старых шаблонов и схем, даже несмотря на преимущества новых методов;

- у многих государственных служащих есть текущие полномочия, при этом проектная деятельность в эти полномочия не входит;

- малое количество примеров успешных практик проектного управления в сфере государственной власти;

- сложность формулировки чёткой цели и показателей; из-за этого происходит недопонимание;

- отсутствие шаблонных проектных документов и законодательно закреплённых полномочий и задач, распределяемых между проектными офисами.

Несмотря на преимущества программного и проектного подходов, самым распространённым (и наиболее применяемым с сфере государственного управления большинства развитых стран) является процессный подход [18], в котором каждый элемент региона выполняет набор своих стандартных задач [19]. Процесс представляет собой структурированный, повторяющийся комплекс работ, направленных на достижение определённой цели или выполнение определённой

функции [6]. Отметим, что процессное управление может включать в себя функциональный и системный подходы. Во второй половине 20-го века благодаря введению понятия реинжиниринга бизнес-процессов процессный подход стал более систематизированным.

Процессный подход представляет собой планирование наиболее эффективных процессов в соответствии с текущей стратегией. Важны не только процессы, но и их взаимодействие и взаимосвязи [20]. При рассмотрении с точки зрения процессного подхода деятельность органов власти представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, каждый из которых вносит свой вклад в удовлетворение потребностей государства, общества, бизнеса [21]. Государственные и муниципальные услуги можно рассматривать, как мини процесс, так как одна услуга может быть предоставлена сотням тысячам граждан. Если рассматривать государственные услуги под таким углом, то возможна автоматизация [22].

Основной задачей процессного подхода является стандартизация и оптимизация процессов. Это позволяет ускорить принятие решений, убрать ненужные элементы, повысить прозрачность и достичь эффективного распределения ресурсов [23]. Процессное управление помогает избежать дублирования функций и налаживает связи между структурными подразделениями, кроме того, для него характерно чёткое распределение полномочий и ответственности. Благодаря процессному

управлению выстраивается прозрачный механизм работы, при этом в условиях экономической нестабильной ситуации есть возможность найти скрытые резервы, оптимизировать внутренние процессы, сократив при этом затраты [24]. Можно отметить следующие преимущества процессного подхода в государственном управлении, такие как [6]:

- *прозрачность системы за счёт жёсткой регламентации процессов;*
- *расширение принципов системности;*
- *создаёт возможности для автоматизации и цифровизации* (при этом в данный момент мы находимся на цифровом этапе информационной революции и цифровизации является одним из неотъемлемых атрибутов дальнейшего развития.
- не требует высокой квалификации персонала за счёт того, что работника легче обучить отдельному процессу;
- оптимизация процессов за счёт многократного повторения, что влечёт за собой сокращение времени, требуемого на одну операцию, и предполагает увеличение производительности труда;

- принятие решений происходит на основе фактической информации, используются более объективные показатели;

- нацеленность на постоянное совершенствование, а не на улучшение в определённый срок;

- наиболее понятная организация работы, в том числе и пересмотра показателей.

Недостатками процессного подхода в государственном управлении являются [25]:

- влияние человеческого фактора (результаты могут зависеть от качества работы и добросовестности отдельных сотрудников;

- сложность взаимодействия с разными рабочими командами;

- трудоёмкость внедрения, так как даже описать все процессы непросто.

Нетрудно заметить, что каждый из подходов, уникален по-своему и выбор того или иного подхода должен быть обоснован и оптимален для конкретной территории. Обобщая всё вышесказанное, в таблице 1 произведём сравнение применения различных параметров регионов и основных подходов к государственному управлению.

Таблица 1. Сравнение применения основных подходов к государственному управлению и регионов разных типов

Table 1. Comparison of the application of the main approaches to public administration and regions of different types

Отличительные черты	Проектный	Программный	Процессный
Высокая скорость изменений	+	-	-
Неравномерная освоенность территорий	+	-	-
Монопрофильность поселений	+	+	-
Наличие новых задач для освоения	+	-	-
Малонаселённость территорий	+	+	-
Высокая степень освоенности территорий	-	-	+
Продажа продукции на низких этапах переделки	+	+	-
Однородность развития различных отраслей хозяйства	-	+	+
Возможность привлечения большого количества низкоквалифицированных специалистов	-	-	+
Увеличение возможностей для цифровизации	-	-	+

В регионах с высокой скоростью изменений наиболее оптимальным представляется проектный подход, так как для разработки и мониторинга процессов нужно довольно много времени, и если условия часто меняются, то процессное управление не может быть эффективным. Программный подход тоже в основном направлен на долгосрочную перспективу. В случае с проектным подходом возможно применение как долгосрочных проектов, так и краткосрочных сценариев. Проектный подход наиболее эффективен и в случае с неравномерно освоенными и малообжитыми территориями, так как у него есть не только общая цель (как у программного), но и конкретный комплекс мероприятий, привязанных к

определённой территории. Процессный подход в данных условиях затруднителен, так как нет возможности адаптировать каждый процесс под различные по освоенности части региона.

Проблема монопрофильности городов и посёлков со времён распада СССР стоит довольно остро. При закрытии градообразующего предприятия может опустеть всё поселение, потому что при стремительном сокращении рабочих мест население, как правило, покидает местность. Данную проблему очень сложно решить при помощи процессного подхода, так как на подобных территориях уже сложились устоявшиеся процессы, которые только поддерживают и усугубляют монопрофильность. Однако проектный и программный подходы к

управлению могут дать новый виток развития монопрофильного образования. Бывает так, что для трансформации и эволюции территории необходимо решить такие задачи, которые никто здесь ещё их не пытался решить. Чем уникальнее поставленная задача, тем оптимальнее для её решения проектный подход, так как в самом понятии проекта особое внимание уделяется вопросу его уникальности и учёту всей специфики территории.

В большинстве случаев малонаселённость связана с двумя причинами: 1) отсутствие достаточного количества рабочих мест; 2) отсутствие или слабая развитость инфраструктуры для комфортного проживания людей. Процессный подход в этом случае не поможет, так как он ориентирован скорее на сохранение и оптимизацию работы того, что уже функционирует, а не на разработку новых методов развития. Зато чем выше степень освоенности территорий и чем успешнее территория развивается в данный момент времени, тем больше обосновано применение процессного подхода к управлению. К сожалению, многие регионы (в особенности ресурсодобывающие) продают товары с низкой степенью обработки, что сильно влияет на доходы от их продажи. При помощи проектов и программ можно создавать условия для переработки в рамках региона. Если же отрасли развиты однородно, то больший эффект будут иметь процессный и программный подходы. Процессный подход поможет

укрепить и систематизировать функционирование каждой отрасли, а с использованием программного подхода можно рассмотреть перспективы развития отраслей с учётом особенностей конкуренции, что позволит поддерживать наиболее приоритетные направления (при этом важный момент в том, что все отрасли должны быть в состоянии для конкуренции). При применении проектного и программного подхода требуются квалифицированные специалисты, но их количество заметно меньше, чем при реализации процессного подхода, для применения которого используется, в большей мере, низкоквалифицированный труд. В проектном и программном подходе специалисты должны чётко понимать цель работы (или в случае с программным подходом свою задачу), а в процессном подходе после описания процессов можно обучить практически любого человека выполнению узконаправленных, шаблонных действий или, что более характерно для современных реалий, обучить этим действиям компьютер с функцией искусственного интеллекта.

Вместе с тем тот или иной метод управления очень редко применяется в регионе обособленно, зачастую характерно применение нескольких видов управления в разных сферах хозяйствования. Рассмотрим наиболее характерные сферы для разных подходов к управлению (рисунок 2).



Рисунок 2. Соотношение сфер деятельности и подходов к управлению
Figure 2. Correlation of fields of activity and management approaches

В сфере агропромышленного комплекса (за исключением рыбохозяйственного) наиболее подойдут методы программного и процессного подхода. Торговля и сбыт продукции представляют собой достаточно стандартные процессы, поэтому в данной сфере деятельности наиболее применим процессный подход. А к более уникальным действиям в этой сфере лучше применять программный подход. Все остальные сферы, указанные в рисунке 2, эффективнее развивать в рамках проектного подхода (или частично с его помощью). Безусловно, перед данными направлениями деятельности наиболее остро стоят уникальные задачи, которые необходимо решить в самое ближайшее время. Вместе с тем, на наш взгляд, необходимо уделить особое внимание развитию добывающей промышленности; совершенствованию

инфраструктуры и оптимизации функционирования рыбопромышленного комплекса. В данных сферах проектный подход имеет особое значение, так как другие подходы для них сложно применить.

ВЫВОДЫ

На данный момент не существует идеального подхода к управлению территорией, так как каждый подход становится эффективным только при его грамотном применении на отдельно взятых территориях с учётом всей специфики факторов. Для того чтобы выбрать определённый подход нужно знать особенности территории, цели и задачи её развития.

Программный подход довольно универсален, его применение наиболее оправдано в стабильно развивающихся регионах. Несмотря на то, что регионам необходимо комплексное развитие, программы скорее

выступают конкурентами друг для друга, и не создают синергетический эффект, поэтому в регионах, применяющих программный подход, должны быть равномерно развиты все сферы.

Для тех регионов, которые для своего развития поставили уникальные задачи, наиболее подходит проектный подход. В отличие от программ, проекты в разных сферах выступают между собой как союзники и дополняют друг друга, а не в роли соперников (соперничество возможно только среди аналогичных проектов).

Процессный подход оптимален для развитых регионов со стабильными процессами и предполагает стандартные действия. Несмотря на то, что данный подход применялся с давних времён, он не потерял своей актуальности и в наше время, так как чётко описанные

процессы могут помочь и в нашу эпоху, когда большое внимание уделяется цифровизации всех сфер жизнедеятельности.

Вместе с тем для достижения максимального эффекта рассмотренные подходы в ряде случаев должны использоваться комплексно, в зависимости от реального этапа жизненного цикла как конкретной компании, специфики её деятельности и текущих потребностей, так и территории в целом. Это тем более важно, что каждому подходу присущи свои преимущества и недостатки. Органам государственной власти для достижения синергетического эффекта необходимо прилагать усилия для обеспечения наиболее целесообразного и равномерного подхода в управлении экономикой территории.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Региональное управление и территориальное планирование / С.В. Арапов, А.А. Курочкина, Е.Е. Петрова. Санкт-Петербург: РГГМУ, 2021. 460 с.
2. Голованова Л.А. Программный подход к управлению рынком труда в регионе // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 2(65). С. 77-86.
3. Васецкая Н.О. Программно-целевое управление как инструмент финансовой реализации федеральных целевых программ // Экономика науки. 2019. № 3. С. 160-169.
4. Купряшин Г.Л. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие. 2-е изд. Москва: Издательство Московского университета, 2017. 642 с.
5. Фёдорова О.Б. Использование программно-целевых технологий в управлении региональным развитием // Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. 2006. № 2. С. 98.
6. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Н.С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н.С. Гегедюш. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 223 с.
7. Добролюбова Е.И. Повышение качества государственного управления в региональных государственных программах // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 15. № 2. С. 231-252. DOI 10.17072/1994-9960-2020-2-231-252.

- 8.** Василенко Д.В. Управление развитием региона: программный подход // Менеджер. 2022. № 1(99). С. 38-46. DOI 10.5281/zenodo.6378328.
- 9.** Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 (ред. от 15.03.2023) «О реализации Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» (вместе с «Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7120/.
- 10.** Копытова Е.Д., Пахнина С.Ю. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 3. С. 159-182. DOI: 10.15838/esc.2023.3.87.8.
- 11.** Указ Президента Российской Федерации «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» от 30.06.2016 № 306. URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201405050030.pdf>.
- 12.** Распоряжение Минэкономразвития России «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» от 14.04.2014 № 26Р-АУ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/.
- 13.** ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Москва: Стандартинформ, 2012. 7 с.
- 14.** Михалкина Е.В. Организация проектной деятельности: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2016. 146 с.
- 15.** Сабына Е.Н. Некоторые аспекты повышения эффективности применения проектного подхода в органах государственной и муниципальной власти // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 3. С. 115-120. DOI 10.14258/epb202245.
- 16.** Туманова З.В. Проектное управление – эффективный инструмент принятия решений на государственном и муниципальном уровнях // Учёные записки. 2019. № 1(29). С. 83-87.
- 17.** Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 11(83). С. 50.
- 18.** Процессный подход в Госуправлении // Центр стратегических разработок. URL: <https://www.csr.ru/ru/news/protsessnyj-podhod-v-gosupravlenii/>.
- 19.** Великосельский А.В. Методологические основы процессно-проектного управления развитием угольной компании в условиях возрастания неопределённости рыночной среды: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 2022. 339 с.

- 20.** Кропотина О.Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки // Образование и право. 2019. № 9. С. 167-172.
- 21.** Пинчук В.О. Процессный подход в сфере государственного управления // Журнал Бюджет. 2020. № 3(207). С. 88-90.
- 22.** Паздникова Н.П., Фефилова Е.В., Тимачева Е.В. Оценка качества государственных услуг: процессный подход к управлению // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. № 7-1. С. 157-168. DOI: 10.34670/AR.2020.37.49.018. 13.
- 23.** Смирнова Ю.Л., Токарева Л.С., Александров М.М., Минаев Н.Н., Розова А.Ю., Горошина А.С., Донская О.Н., Манина А.А., Волчкова И.В. Процессный подход в сфере государственного управления: опыт применения в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга // Вопросы инновационной экономики. 2024. Том 14. № 3. С. 883-900. DOI: 10.18334/vinec.14.3.120877.
- 24.** Искосков М.О. Процессный подход в эффективности муниципального управления // Экономика и социум. 2021. № 6-1(85). С. 660-666.
- 25.** Печерицына И.О. Преимущества процессного подхода к управлению // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. 2018. С. 249-252.

Информация об авторах

Анна Ивановна Хадыко – стажёр-исследователь, соискатель степени кандидата экономических наук

Светлана Юрьевна Корнекова – доктор географических наук, профессор кафедры региональной экономики и природопользования

REFERENCES

- 1.** Arapov, S.V., Kurochkina, A.A., Petrova, E.E. (2021) Regional management and territorial planning. St. Petersburg, 460. (In Russ.)
- 2.** Golovanova, L.A. (2022) A programmatic approach to labor market management in the region // Bulletin of the Pacific State University. 2(65). 77-86. (In Russ.)
- 3.** Vasetskaya, N.O. (2019) Program-target management as a tool for the financial implementation of federal target programs // Economic sciences. 3. 160-169. (In Russ.)
- 4.** Kupryashin, G.L. (2017) Theory and mechanisms of modern public administration. Moscow: Moscow University Press. 642. (In Russ.)
- 5.** Fedorova, O.B. (2006) The use of program-targeted technologies in the management of regional development // Electronic scientific journal Oil and gas business. 2. 98. (In Russ.)
- 6.** Gegedyush, N.S. et al. (2024) Project management in government: textbook for universities. Moscow: Yurait Publishing House. 223. (In Russ.)
- 7.** Dobrolyubova, E.I. (2020) Improving the quality of public administration in regional government programs // Bulletin of the Perm University. Series: Economics. 15. 2. 231-252. DOI 10.17072/1994-9960-2020-2-231-252. (In Russ.)

- 8.** Vasilenko, D.V. (2022) Regional development management: a programmatic approach // *Manager*. 2022. 1(99). 38-46. DOI 10.5281/zenodo.6378328. (In Russ.)
- 9.** Decree of the Government of the Russian Federation dated 06/26/1995 No. 594 (as amended on 03/15/2023) "on the implementation of the Federal Law "on the Supply of products for Federal state needs" (together with the "procedure for the development and implementation of federal target programs and interstate target programs in which the Russian Federation participates", "the procedure for the purchase and supply of products" preparation and conclusion of government contracts for the purchase and supply of products for federal government needs"). URL: https://www.Consultant.ru/document/cons_doc_law_7120. (In Russ.)
- 10.** Kopytova, E.D. (2023) Experience of project management of socio-economic processes at the municipal level of government // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. Vol. 16, No. 3. Pp. 159-182. DOI 10.15838/esc.2023.3.87.8. (In Russ.)
- 11.** Decree of the President of the Russian Federation "On the Council under the President of the Russian Federation for Strategic Development and Priority Projects" dated 30.06.2016 No. 306 URL: <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201405050030.pdf>. (In Russ.)
- 12.** Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation "On approval of Methodological recommendations for the implementation of project management in executive authorities" dated 04/14/2014 No. 26r-Au. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/. (In Russ.)
- 13.** GOST R 54869-2011 Project management. Requirements for project management. Moscow: Standartinform, 2012. 7 p. (In Russ.)
- 14.** Mikhalkina, E.V. et al. (2016) Organization of project activities: a textbook. Rostov-on-Don: SFU Publishing House. 146. (In Russ.)
- 15.** Mylnikova, E.N. (2022) Some aspects of improving the effectiveness of the project approach in state and municipal authorities // *Economics. Profession. Business*. 3. 115-120. DOI 10.14258/epb202245. (In Russ.)
- 16.** Tumanova, Z.V. (2019) Project management is an effective decision-making tool at the state and municipal levels // *Scientific Notes*. 1 (29). 83-87. (In Russ.)
- 17.** Fomin, S.G. (2015) Risks of using the hierarchical structure of work in project activities // *Management of economic systems: electronic scientific journal*. 11 (83). 50. (In Russ.)
- 18.** The process approach in Public Administration // Center for Strategic Research. URL: <https://www.csr.ru/ru/news/protsessnyj-podhod-v-gosupravlenii/>. (In Russ.)
- 19.** Velikoselsky, A.V. (2022) Methodological foundations of process and project management of the development of a coal company in conditions of increasing uncertainty of the market environment: Dis. E. Dokuchaeva. Econ.Sciences: 08.00.05. 339. (In Russ.)

- 20.** Kropotkina, O.E. (2019) Project and process approaches in management: advantages and disadvantages// Education and Law. 9. 167-172. (In Russ.)
- 21.** Pinchuk, V.O. (2020) Procedural approach in the field of public administration // Zhurnal Byudzheta. 3(207). 88-90. (In Russ.)
- 22.** Pazdnikova, N.P. Fefilova, E.V., Timacheva, E.V. (2020) Assessment of the quality of public services: a process approach to management // Economics: yesterday, today, tomorrow. 7-1. 157-168. DOI: 10.34670/AR.2020.37.49.018. 13. (In Russ.)
- 23.** Smirnova, Y.L., Tokareva, L.S., Alexandrov, M.M., Minaev, N.N. A. Rozova, Yu., Goroshina, A.S., Donskoy, O.N., Manina, A.A., Volchkova, I.V. (2024) Process approach in the field of public administration: experience of application in multifunctional centers of St. Petersburg // Issues of innovative economics. 14. 3. 883-900. DOI: 10.18334/vinec.14.3.120877. (In Russ.)
- 24.** Iskoskov, M.O. (2021) Process approach in the effectiveness of municipal management // Economics and society. 6-1(85). 660-666. (In Russ.)
- 25.** Pecheritsyna, I.O. (2018) Advantages of the process approach to management // Modern economics: topical issues, achievements and innovations. Collection of articles of the XXII International Scientific and Practical Conference. 249-252. (In Russ.)

Information about the authors

Anna I. Khadyko – trainee researcher

Svetlana Yu. Kornekova – Doctor of Geographical Sciences, Professor of the Department of Regional Economics and Environmental Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 22.09.2024

Поступила после рецензирования 27.09.2024

Принята к публикации (Accepted) 30.10.2024