DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-4-34-39

Проектное управление в сфере физической культуры и спорта

РОМАН МИХАЙЛОВИЧ ОЛЬХОВСКИЙ, преподаватель Института государственной службы и управления Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: russia-sport@mail.ru
ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВИЧ СОЛНЦЕВ, заведующий научной лабораторией стратегических разработок и комплексных исследований футбольной и спортивной индустрии
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Российская Федерация, 117997, Москва, Стремянный переулок, 36). E-mail: ilia.solntsev@gmail.com
НИКИТА АНДРЕЕВИЧ ОСОКИН, ведущий специалист научной лаборатории стратегических разработок и комплексных исследований футбольной и спортивной индустрии
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Российская Федерация, 117997, Москва, Стремянный переулок, 36). E-mail: osokin.na.research@gmail.com

Аннотация: Эффективность государственного управления – один из решающих факторов успешного развития страны, всех сфер деятельности в государстве. То же касается и успешного развития физической культуры и спорта. Основное внимание в развитии самого государственного управления уделяется сегодня программно-целевому методу управления, который, однако, является зачастую слишком громоздким и требует большого количества ресурсов. Авторы предлагают использовать в сфере физкультуры и спорта внедрение механизма проектного управления и приводят доказательства его большего значения для повышения эффективности управления. Для достижения цели в работе проведен SWOT-анализ существующей модели государственного управления физической культурой и спортом в Российской Федерации, проанализированы теоретические аспекты проектной деятельности, а также обоснованы положительные стороны внедрения механизмов проектного управления в деятельность Министерства спорта Российской Федерации.
Ключевые слова: государственное управление, проектное управление, физическая культура, спорт, эффективность государственного управления

Статья поступила в редакцию 2 февраля 2018 года.

Ольховский Р.М., Солнцев И.В., Осокин Н.А. Проектное управление в сфере физической культуры и спорта. *Государственная служба.* 2018. № 4. С. 34–39.

PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

ROMAN M. OLKHOVSKY, lecturer
Institute of Public Administration and Civil Service
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, prosp. Vernadskogo, Moscow, Russian Federation,119571). E-mail: russia-sport@mail.ru
ILYA V. SOLNTSEV, head of the Research laboratory of strategic research and comprehensive research of the football and sports industry
Plekhanov Russian University of Economics (36, Stremyanny pereulok, Moscow, Russian Federation, 117997). E-mail: ilia.solntsev@gmail.com
NIKITA A. OSOKIN, the leading specialist in the Research laboratory of strategic research and comprehensive research of the football and sports industry
Plekhanov Russian University of Economics (36, Stremyanny pereulok, Moscow, Russian Federation, 117997). E-mail: osokin.na.research@gmail.com

Abstract: The efficiency of public administration is one of the decisive factors for the successful development of the country, all spheres of activity in the state. The same applies to the successful development of physical culture and sports. The main focus of the development of public administration itself is now on the programme-oriented method of governance, which, however, is often too cumbersome and resource-intensive. The authors propose to use the mechanism of project management in the fields of physical culture and sports and provide evidence of its greater importance to improve management efficiency. To achieve this goal, the paper presents a SWOT analysis of the existing model of state management of physical culture and sports in the Russian Federation, analyzes the theoretical aspects of project activities, and substantiates the positive aspects of the implementation of project management mechanisms in the activities of the Ministry of sports of the Russian Federation.
Keywords: public administration, project management, physical education, sports, efficiency of public administration

The article was received on February 2, 2018.

Olkhovsky R. M., Solntsev I. V, Osokin N. A. Project Management in the Field of Physical Education and Sports. *Gosudarstvennaya sluzhba.* 2018. No. 4. P. 34–39. In Russian

Введение

Поступательное развитие всех сфер жизни в стране, в том числе физической культуры и спорта, неразрывно связано с эффективностью государственного управления. Современные тенденции государственного управления в Российской Федерации строятся на основе программно-целевого метода управления, основным инструментом которого являются программы разного уровня [Соловьев, 2012. С.35]. Сфера физической культуры и спорта не является исключением. В области физической культуры и спорта существуют Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 302, Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы», утверждённая постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 года № 20, а также региональные и муниципальные программы развития физической культуры и спорта. Программы включают в себя описание целей, задач, основных мероприятий по достижению данных целей, ресурсного обеспечения, целевых показателей, критериев оценки выполнения программы.

Программно-целевой метод государственного регулирования в большей степени подходит для решения задач стратегического характера, которые требуют вовлеченности большого числа исполнителей всех уровней власти из различных отраслей, а также использования всевозможных видов ресурсов: финансовых, трудовых, имущественных и др. в больших объёмах [Соловьев, Кошкин, 2012. С. 30–42]. Данный подход к управлению предполагает необходимость следования бюрократическим процедурам, которые занимают продолжительное время. Это снижает уровень гибкости и эффективности деятельности органов власти.

Решить недостатки программно-целевого метода государственного управления авторам представляется возможным за счет внедрения механизма проектного управления, которое способно привести к повышению эффективности государственного управления в сфере физической культуры и спорта.

Анализ существующей модели государственного управления физической культурой и спортом в Российской Федерации

Для понимания преимуществ и недостатков действующей модели государственного управления в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации и обоснования необходимости внедрения механизмов проектного управления был проведен SWOT-анализ и построена производная от него конфронтационная SWOT-матрица. Данные инструменты можно выделить как наиболее распространённые в исследованиях внутренней и внешней среды в области управленческих наук (**таблица 1**).

Таблица 1. SWOT-анализ модели государственного управления в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации

Data chart 1. SWOT-analysis of the model of public administration in the sphere of physical culture and sports in the Russian Federation

Сильные стороны (S)		**Слабые стороны (W)**	
S1	Стабильная система государственного управления	W1	Забюрократизированность механизма управления физической культурой и спортом
S2	Долгосрочное планирование	W2	Длительное реагирование на изменения окружающей среды
S3	Дифференцированная сеть подведомственных учреждений	W3	Продолжительные временные рамки согласования задач
		W4	Отсутствие гибких подходов распределения бюджетных средств
		W5	Сложность оценки эффективности программ
		W6	Низкая заинтересованность частного сектора в реализации государственной политики
		W7	Слабая реактивность и гибкость принятия решений
		W8	Пересечение интересов при межведомственном взаимодействии
		W9	Недостаточно эффективная кадровая политика
		W10	Низкая оперативность системы сбора данных о деятельности
Возможности (O)		**Угрозы (T)**	
O1	Долгосрочное планирование распределения бюджетных средств на приоритетные направления	T1	Недостаточно эффективное использование ресурсов (финансовых, кадровых и др.)
O2	Реализация образовательных программ	T2	Отсутствие дополнительного финансирования на решение новых задач
O3	Долгосрочное планирование с учетом приоритетных направлений деятельности	T3	Снижение актуальности ряда реализуемых задач
O4	Исключение неэффективных предложений по совершенствованию отрасли физической культуры и спорта	T4	Игнорирование перспективных направлений деятельности
O5	Построение аналитических моделей для более эффективного управления	T5	Переход в «аналитический паралич»
		T6	Слабая мотивация работников

Источник: составлено авторами.

***Сильные стороны**:*

1. Стабильная система государственного управления. Одной из сильных сторон настоящей модели государственного управления сферой физической культуры и спорта можно отметить отрегулированный механизм управления. Введение новых механизмов, как любое нововведение, потребует времени для адаптации, в период которой существует вероятность возникновения каких-либо проблем.

2. Долгосрочное планирование. На сегодняшний день модель государственного управления физической культурой и спортом функционирует в рамках долгосрочных направлений деятельности, которые сформулированы основными системообразующими нормативными правовыми актами:

Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;

Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года;

Государственной программой Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта».

Указанные нормативные правовые акты определяют цели деятельности, финансирование и другие характеристики на долгосрочный период, что позволяет сформировать стратегический вектор развития сферы физической культуры и спорта в Российской Федерации.

3. Дифференцированная сеть подведомственных учреждений. Министерство спорта Российской Федерации имеет в своем подчинении 14 образовательных организаций, среди которых шесть университетов, пять академий и три института. Подобная база позволяет целевым образом готовить специалистов под конкретные задачи в рамках государственной политики в сфере физической культуры и спорта. За счет данных учреждений могут решаться вопросы подготовки как квалифицированных тренерских кадров, так и административно-управленческого персонала. Также за счет подведомственных учреждений Минспорт России решает вопросы координации деятельности подготовки спортивного резерва (ФЦПСР), научно-исследовательской деятельности (ВНИИФК), антидопингового обеспечения (ФГБУ «Антидопинговый центр») и т.д.

***Слабые стороны**:*

1. Забюрократизированность механизма управления физической культурой и спортом. Норма управляемости в рамках центрального аппарата Министерства спорта Российской Федерации не превышает 4 (**рисунок 1**). Подобный показатель означает, что в среднем в структуре ведомства на одного руководителя приходится четыре подчиненных. Подобный показатель считается достаточно низким и сигнализирует о том, что руководство постоянно должно находиться в тесном контакте с исполнителями задач. В подобных случаях отмечается слабая отлаженность системы коммуникации, из-за чего процедуры согласований, оценки, предоставления результатов деятельности проходят достаточно долго и снижают эффективность сотрудников [Садков, 2016. С.10].

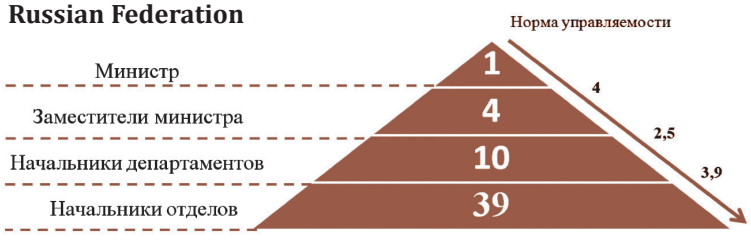
2. Слабая реактивность и гибкость принятия решений. В российской практике государственного управления превалирует вертикальный подход к построению организационных структур различных органов власти [Синельникова, 2015. С. 330]. Минимум горизонтальных связей внутри государственных ведомств значительно снижает их возможность быстро принимать необходимые решения.

3. Пересечение интересов при межведомственном взаимодействии. Межведомственная разобщенность заметно снижает эффективность деятельности в области развития физической культуры и спорта. На сегодняшний день в обязанности Минспорта России также входит развитие различных спортивных направлений, имеющих прямое отношение к деятельности иных федеральных органов исполнительной власти: студенческий спорт (Министерство образования Российской Федерации), военно-прикладные виды спорта (Министерство обороны Российской Федерации) и др. Как правило, межведомственное взаимодействие в сфере физической культуры и спорта ограничено разовыми проектами без привязки к более масштабной стратегии. За счет этого заметно снижается эффективность подобных мероприятий.

4. Низкая заинтересованность частного сектора в реализации государственной политики. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта весьма слабо задействует частный сектор в вопросах финансирования спортивных проектов. До сих пор плохо развита практика реализации проектов государственно-частного партнерства [Мельник, 2016. С. 133], не используется в нужной мере инструмент налоговых преференций для частных компаний, оказывающих финансовую поддержку спортивным организациям [Солнцев, 2014. С. 22].

5. Недостаточно эффективная кадровая политика. Многие исследователи отмечают, что особенностью российской гражданской службы является подбор кадров, в основном, по личной преданности и политическим мотивам. Отбор на конкурсной основе зачастую носит формальный характер и распространяется не на все категории госслужащих, включение чиновника в кадровый резерв в большинстве случаев не влечет за собой последствий. Как правило, уход руководителя на любом уровне влечет за собой полную смену рабочей команды,

Рисунок 1. Норма управляемости Министерства спорта Российской Федерации
Figure 1. Span of management of the Ministry of sport of the Russian Federation



за счет чего корректируются используемые подходы и общее видение. Продвижение по карьерной лестнице в государственных органах больше сопряжено с такими факторами, как выслуга лет и возраст, тогда как эффективность деятельности не столь сильно определяет способность сотрудника добиться повышения. В связи с этим падает уровень мотивации госслужащих и увеличивается текучесть кадров в целом [Шарин, 2014. С. 56].

6. Низкая оперативность системы сбора данных о деятельности. Несмотря на то, что все субъекты физической культуры и спорта в рамках модели государственного управления физической культурой и спортом обязаны отчитываться о своей деятельности по установленным формам (1-ФК, 3-АФК, 5-ФК), существующая информационно-аналитическая система сбора и обработки форм федеральной статистической системы не позволяет оперативно получать доступ к необходимой региональной и федеральной информации. Вместе с тем, наличие актуальной и достоверной информации играет важную роль при принятии государственных решений.

Примером эффективной системы сбора и анализа данных может быть действующая система Минсельхоза России. В целях интеграции всех государственных информационных ресурсов об агропромышленном комплексе страны, создания единой автоматизированной системы сбора и анализа данных о состоянии отраслей и инфраструктуры сельского хозяйства России, прогнозирования развития агропродовольственных рынков при Минсельхозе России был создан Аналитический центр. Центр оснащён необходимым оборудованием, позволяющим получать оперативный доступ к федеральным и региональным государственным информационным системам.

***Возможности**:*

1. Долгосрочное планирование распределения бюджетных средств на приоритетные направления. В рамках существующей системы распределения бюджетных средств создается возможность обеспечить приоритетные долгосрочные направления деятельности в сфере физической культуры и спорта должным финансированием. Таким образом, минимизируется риск того, что основные задачи, решаемые в рамках государственной политики в сфере физической культуры и спорта, останутся без ресурсного обеспечения.

2. Реализация образовательных программ. За счет широкой сети подведомственных образовательных учреждений Минспорт России, его подведомственные учреждения, региональные органы исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта могут отправлять своих сотрудников на специализированные программы повышения квалификации. Также за счёт данных учреждений может производиться набор молодых сотрудников с учётом конкретных кадровых задач.

3. Долгосрочное планирование с учётом приоритетных направлений деятельности. Долгосрочные цели и задачи, сформированные в рамках вышеупомянутых нормативных правовых актов, позволяют более детально планировать основные направления деятельности на несколько лет вперёд. В связи с этим появляется возможность системно координировать усилия, направленные на решение ключевых задач, стоящих перед государственной политикой в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации.

4. Исключение неэффективных предложений по совершенствованию отрасли физической культуры и спорта. Процедурная сложность существующей модели государственного управления физической культурой и спортом позволяет исключать реализацию некачественных инициатив.

5. Построение аналитических моделей для более эффективного управления. Большой массив первичных данных о развитии спорта, который есть в распоряжении Минспорта России и его подведомственных учреждений, позволяет формировать аналитические модели. За счет подобных моделей появляется возможность принимать управленческие решения на основе количественно обоснованной информации, а также прогнозировать различные тренды.

***Угрозы**:*

1. Недостаточно эффективное использование ресурсов (финансовых, кадровых и др.). За счет невозможности быстро реагировать на изменения во внешней среде создаётся угроза, что в ряде реализуемых проектов может неэффективно использоваться ресурсное обеспечение.

2. Отсутствие дополнительного финансирования на решение новых задач. Государственная модель управления в сфере физической культуры и спорта предполагает определённое следование утверждённым расходным статьям в рамках принятых на их реализацию бюджетных ассигнований. В связи с этим возникает риск, что вновь возникшие задачи могут остаться без должного внимания, поскольку невозможно обеспечить финансированием деятельность по их решению.

3. Слабая мотивация работников. Существующая строгая иерархия и регламентированная система карьерного роста в государственных организациях снижает мотивацию работников государственных структур [Валькович, 2015. С. 32]. Этот аспект следует рассматривать как угрозу, поскольку государственные учреждения становятся менее конкурентоспособными по сравнению с негосударственными спортивными организациями в борьбе за квалифицированных сотрудников.

4. Снижение актуальности ряда реализуемых задач. В связи со слабой управленческой гибкостью и затяжным характером процесса согласования нововведений создается угроза того, что ряд задач, к выполнению которых приступили государственные учреждения области физической культуры и спорта, могут потерять свою актуальность. В связи с этим вновь возникает проблема неэффективности использования ресурсов, поскольку оплачиваемый персонал задействован на проектах, потерявших свою значимость.

5. Игнорирование перспективных направлений деятельности. Из-за выстроенной иерархии принятия решений и определения приоритетных задач, а также долгого времени их согласования, перспективные

Таблица 2. Конфронтационная SWOT-матрица государственной модели управления физической культурой и спортом в Российской Федерации

Data chart 2. Confrontational SWOT matrix of the state model of physical culture and sports management in the Russian Federation

				Сильные стороны			Слабые стороны									
				S1	S2	S3	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
			Сила влияния	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
		Потенциал влияния	Вероятность наступления	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Возможности	O1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	O2	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	O3	2	2	Стратегический приоритет (СП)	-	-	СП	СП	-	-	СП	-	СП	-	-	-
	O4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	O5	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Угрозы	T1	2	2	СП	-	-	СП	СП	-	-	СП	-	СП	-	-	-
	T2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	T3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	T4	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	T5	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	T6	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

направления деятельности могут быть проигнорированы.

6. Переход в «аналитический паралич». Доступ к большому массиву данных для организаций, которые не обладают должным инструментарием для их обработки, может создать множество проблем. Невозможность организаций верно установить рамки своих аналитических работ в научной литературе называют «аналитическим параличом» [Grenning, 2002. P.22]. Это состояние резко негативно сказывается на эффективности деятельности, тогда как с точки зрения принятия решения переизбыток аналитики равносилен ее недостатку.

Конфронтационная SWOT-матрица

На основе сформированной SWOT-таблицы можно построить конфронтационную SWOT-матрицу. За счет этого инструмента можно определить ключевые связи между выявленными сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами. Для сильных и слабых сторон экспертным методом определяется сила влияния, а для возможностей и угроз выявляются потенциал влияния и вероятность наступления. Для оценки используется двухбалльная система.

С помощью построенной матрицы было выявлено восемь стратегических приоритетов для государственной модели управления физической культурой и спортом в Российской Федерации (**таблица 2**). Стратегический приоритет определяется в случаях, когда пересекаются максимальные сила и потенциал влияния, а также вероятность наступления. Налаженный аппарат управления открывает возможности успешно реализовывать долгосрочные планы государственной политики в сфере физической культуры и спорта, но при этом данный стратегический приоритет компрометируется большим риском неэффективного использования ресурсов.

Излишняя бюрократизация, затяжной процесс согласования действия, неотработанный механизм оценки эффективности деятельности, а также низкая гибкость и реактивность управления – основные недостатки механизма государственного управления. Нивелирование данных факторов должно стать стратегическим приоритетом для системы государственного управления сферой физической культуры и спорта в Российской Федерации.

Таким образом, результаты SWOT-анализа показали наличие слабых сторон у существующей модели государственного управления в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации. Для повышения эффективности государственной политики сегодня необходимы новые подходы к постановке и реализации поставленных задач. В качестве одного из механизмов повышения эффективности государственного управления в сфере физической культуры и спорта предлагается рассмотреть внедрение системы проектного управления.

Заключение. Обоснование целесообразности применения механизма проектного управления

Проектное управление вступило в новый этап развития в 2016 году. Сегодня оно постепенно начинает внедряться как в деятельность федеральных органов власти, так и в деятельность органов власти субъектов Российской Федерации.

Под проектом понимается «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений»[1]. Как правило, над осуществлением проекта работает временная команда, именуемая в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», временным органом управления. Такое управление, характерное для проектной деятельности, позволяет проводить экономическую оценку на всех стадиях жизненного цикла проекта, обеспечить рациональное распределение временных, материальных, человеческих ресурсов.

1 Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

По сравнению с программно-целевым методом, одним из главных преимуществ внедрения системы управления проектами в государственный сектор является упрощение механизмов управления проектами на этапах их разработки и начала выполнения. Разработка и согласование федеральных целевых программ осуществляются после достаточно большой бюрократической процедуры, включающей в себя согласование предложений с несколькими ведомствами (как минимум, Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством финансов Российской Федерации, Правительством Российской Федерации). Процедура утверждения проектов в рамках проектного управления значительно проще. Так, в системе проектной деятельности Правительства Российской Федерации при утверждении приоритетных проектов дополнительного одобрения предложений отдельный федеральных органов исполнительной власти не требуется, при наличии решения Президента России, Правительства Российской Федерации, президиума Совета или проектного комитета о целесообразности осуществления проекта.

Согласно распоряжению Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», переход на проектное управление позволит решить следующие задачи:

– обеспечить достижение результатов, запланированных органами исполнительной власти;

– повысить эффективность внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями;

– обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах исполнительной власти;

– обеспечить соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;

– обеспечить более эффективное использование ресурсного обеспечения.

На момент проведения исследования система проектного управления внедряется и начинает развиваться в Правительстве Российской Федерации, Министерстве экономического развития Российской Федерации, Министерстве транспорта Российской Федерации, Министерстве здравоохранения Российской Федерации, Министерстве культуры Российской Федерации, Министерстве образования и науки Российской Федерации, Федеральной налоговой службе Российской Федерации. Кроме того, ряд органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации также внедряют в свою деятельность принципы проектного управления.

Сфера физической культуры и спорта также видится благоприятной для внедрения механизмов проектного управления. Кроме того, в условиях забюрократизированности и слабой гибкости системы управления, наличия рамок использования бюджетных средств, внедрение механизма проектного управления сможет способствовать эффективному развитию и использованию ресурсов в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации.

Литература

Валькович О.Н., Золотарева Ю.О. Трудовая мотивация как фактор эффективности работы государственных служащих. *Теоретические и прикладные аспекты современной науки*. 2015. № 7. С. 31–33.

Мельник Т.Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта. *Журнал российского права*. 2016. № 12. С. 133–134.

Садков В. Г., Власенкова Е. А. Системное проектирование эффективной структуры федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2016. № 8. С. 4–16.

Синельникова Е.А. Обеспечение эффективности организационной структуры управления предприятием. *Инновационные технологии в науке и образовании*. 2015. № 3. С. 329–331.

Соловьев М.М., Кошкин Л.И. Методологические аспекты программно-целевого управления в условиях рыночных преобразований в России. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2012. № 6. С. 30–42.

Солнцев И.В., Чучина Е.А. Меры налогового стимулирования развития спорта в России. *Налоги.* 2014. №. 4. С. 20–24.

Шарин В. И. Проблемы формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. *Известия Уральского государственного экономического университета.* 2014. № 3. С. 54–61.

Grenning J. Planning poker or how to avoid analysis paralysis while release planning. *Hawthorn Woods: Renaissance Software Consulting*. 2002. Т. 3. С. 22–23.

References

Grenning J. Planning poker or how to avoid analysis paralysis while release planning. *Hawthorn Woods: Renaissance Software Consulting*. 2002. T. 3. C. 22-23. In English

Melnik T. E. Public-private partnership in the sphere of physical education and sports. *Zhurnal rossijskogo prava*. 2016. № 12. P. 133-134. In Russian

Sadkov V. G., Vlasenkova E. A. System designing of effective structure of the federal bodies of executive power of the Russian Federation. *Nacionalnye interesy: prioritety i bezopasnost*. 2016. № 8. P. 4-16. In Russian

Sharin V. I. Problems of generating motivation in the system of state civil service of the Russian Federation. *Izvestija Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta.* 2014. № 3. P. 54-61. In Russian

Sinelnikova E. A. Ensuring the effectiveness of the organizational structure of enterprise management. *Innovacionnye tehnologii v nauke i obrazovanii*. 2015. № 3. P. 329-331. In Russian

Solncev I. V., Chuchina E. A. Measures of stimulating sports development through tax incentives. *Nalogi.* 2014. №. 4. P. 20-24. In Russian

Soloviev M. M., Koshkin L. I. Methodological aspects of program-target management in the conditions of market transformations in Russia. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom.* 2012. № 6. P. 30-42. In Russian

Valkovich O. N., Zolotareva J. O. Labor motivation as a factor in the effectiveness of civil servants. *Teoreticheskie i prikladnye aspekty sovremennoj nauki.* 2015. № 7. P. 31-33. In Russian