

УДК 338.24

*Н. Р. Сафонова*

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург,  
e-mail: safonova.nataliya@gmail.com

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

**Ключевые слова:** проект, проектная деятельность, компетенция, руководитель проектов, государственный сектор, национальный проект.

В статье рассматривается управление проектной деятельностью в государственном секторе с точки зрения компетенций, которыми должен обладать руководитель. Создание проекта нацелено на получение уникального конечного результата с ограничениями по времени, ресурсам и бюджету. Управление проектами в государственном секторе нацелено не на получение прибыли, а на удовлетворение социальных или иных общественных потребностей общества. Проекты государственного сектора – это проекты в сфере социальной помощи, здравоохранения, образования, безопасности, культуры, науки и т.п. При разработке и внедрении процесса управления проектами в государственном секторе важно учитывать данную специфику. Результатом данного исследования является разработка перечня компетенций, которые необходимы руководителю государственного или муниципального проекта для достижения запланированного результата. В статье также выделены отличия в управлении проектами в частном и государственном секторе.

*N. R. Safonova*

University of St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, Saint Petersburg,  
e-mail: safonova.nataliya@gmail.com

## PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

**Keywords:** project, project activity, competence, project manager, public sector, national project.

The article discusses the management of project activities in the public sector from the point of view of competencies that a manager should possess. Creating a project is aimed at obtaining a unique end result with restrictions on time, resources and budget. Project management in the public sector is not aimed at making a profit, but at meeting the social or other social needs of society. Public sector projects are projects in the field of social assistance, healthcare, education, security, culture, science, etc. When developing and implementing the process of project management in the public sector, it is important to take this specificity into account. The result of this study is the development of a list of competencies that are necessary for the head of a state or municipal project to achieve the planned result. The article also highlights the differences in project management in the private and public sectors.

### Введение

Проектная деятельность сопряжена с ограничениями по срокам и стоимости, при этом каждый проект нацелен на получение уникального конечного результата [2]. В связи с этим проекты являются чувствительными к любым изменениям внутреннего и внешнего характера. Международные стандарты по управлению проектами разработаны для применения в частном секторе. При реализации государственных инвестиционных проектов, национальных проектов, должна быть учтена их специфика и область применения. Иначе, это может привести к неготовности противостоять негативным факторам воздействия, увеличению финансовых потерь, изменению целей проекта либо невозможности его реализации.

На наш взгляд, при управлении государственными проектами необходимо особое внимание уделять знаниям, умениям и навыкам руководителей проектов с учетом специфики государственной службы для сохранению высокой вероятности успешной реализации проектов. Поэтому вести научные исследования в данном направлении является целесообразным.

**Целью исследования** является разработка перечня компетенций для руководителей (менеджеров) по управлению проектами в государственном секторе.

**Задачи:** выявить отличия в проектной деятельности в частном и государственном секторе; определить специфику проектной деятельности в государственном секторе; разработать ключевые компетенции руководителей проектов.

Научная новизна данной работы заключается в систематизации знаний проектного и государственного управления в целях выявления особенностей деятельности, и их влияние на формирование ключевых компетенций руководителя проектов.

### **Материал и методы исследования**

При проведении научного исследования были использованы монографический метод, методы анализа и синтеза.

Значимость работы определяется необходимостью разработки такого управленческого воздействия на проектную деятельность в государственном секторе, которое позволило бы эффективно использовать ресурсы и обеспечивало бы защищенность от воздействия внешних и внутренних факторов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В настоящее время активно внедряется проектное управление не только в коммерческих структурах, но и в государственной системе управления. Проектное управление развивается по всему миру уже более 80-ти лет. За это время разработаны универсальные стандарты управления проектами. Неправильно считать, что проектное управление пришло к нам с западного менеджмента. В Советском союзе в период с 1930 г. по 1990 г. также активно внедрялись методы управления проектами, и относились они к системе государственного планирования. Так в 30-ые годы советское государство реализовало ряд крупномасштабных проектов в рамках индустриализации: ДнепротЭС, построение общероссийской системы электрификации, освоение угольных, железорудных и нефтяных месторождений. С 30-х до начала 60-х годов были заложены основы управления проектами в стране. В начале 70-х годов были разработаны оригинальные сетевые модели, более гибкие и мощные, чем зарубежные аналоги. Тогда же были усовершенствованы методы построения альтернативных сетевых моделей, развиваемые советскими учеными Г.С. Пospelовым, В.А. Баршпольцем, В.И. Рудоманов, Б.А. Вигман и Н.И. Комковым. В 70-ые годы получили развитие программные комплексы проектного управления. На базе

системного подхода в Советском Союзе в 80-ые была выработана концепция программно-целевого управления, которая может рассматриваться как полноценный аналог проектного управления, сложившегося в то время за рубежом. Изменения, произошедшие в 90-ых гг., привели к забвению проектной деятельности в России. Начало 2000-х годов является периодом внедрения западных подходов в управление проектами. С этого времени начался новый этап в истории развития проектного менеджмента в России. В 2005г. инициированы первые национальные проекты, с 2009 по 2014 гг. реализована Олимпиада-2014 с применением методов проектного управления, 2010 г. ознаменован применением проектного управления в региональных органах власти. В 2011г. выпущены стандарты ГОСТ Р ИСО 21500-2014, ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р ИСО 21504-2016, ГОСТ Р 54871-2011, ГОСТ Р 54870-2011 и ГОСТ Р 53892-2010 по управлению проектами. В 2014 г. утверждены Распоряжение Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ от 14.04.14 г. «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», а в 2016г. – Постановление Правительства РФ № 1050 от 15.10.16 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». В 2018г. издан Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в котором прописаны целевые показатели и результаты от реализации национальных проектов [1]. В документе выделены 13 национальных проектов, которые реализуются через набор федеральных проектов (таблица). Национальные проекты направлены на развитие человеческого капитала, обеспечения комфортной среды для жизни и экономического роста.

Для реализации национальных проектов требуются руководители проектов с соответствующим набором компетенций. Их роль уникальна, так как государственные проекты в основном имеют дело с несколькими заинтересованными сторонами, чье мнение может сильно повлиять на проект.

Бюджет национальных проектов до 2024 г. [1]

Название национального проекта	Количество федеральных проектов	Бюджет, млрд. руб.
Здравоохранение	8	1725,8
Образование	10	784,5
Демография	5	3105,2
Культура	3	113,5
Безопасные и качественные автомобильные дороги	4	4779,7
Жилье и городская среда	4	1066,2
Экология	11	4041,0
Наука	3	636,0
Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5	481,5
Цифровая экономика	6	1634,9
Производительность труда и поддержка занятости	3	52,1
Международная кооперация и экспорт	5	956,8
Комплексный план расширения и модернизации магистральной инфраструктуры	11	6348,1
Итого	78	25635,3

Проекты государственного сектора создают потребность в развитии компетенций руководителей такого уровня. Однако, все стандарты по управлению проектами нацелены на частный сектор экономики. И руководствоваться ими, не учитывая специфики государственных структур, мы считаем нецелесообразным.

Можно выделить следующие различия в управлении проектами частного и государственного сектора:

1. Приоритеты государственного и частного сектора отличаются. В государственном управлении на первое место ставят такие понятия как подотчетность, законность, неподкупность, экспертиза, контроль, надежность. В то время как предприниматели на первое место ставят прибыльность, эффективность, опыт, честность, инновационность.

2. При реализации государственных проектов руководители сталкиваются с различными заинтересованными сторонами, каждый из которых предъявляет свои требования и ограничения.

3. Национальные проекты – это открытые системы, на которые легко влияют внешние события.

4. Нестабильность политической ситуации может привести к наложению временных ограничений на проекты.

5. Отсутствие конкурентного давления может привести к принятию не самых эффективных решений. Также цели

общественных проектов более расплывчаты, так как часто диктуются извне, например, политическим процессом [3].

6. В государственных проектах обычно присутствуют избыточные формальные процедуры при принятии решений, чрезмерное регулирование, строгое соответствие правилам, низкая управленческая автономия.

В связи с этим, экономическая эффективность не может использоваться в качестве основного критерия при принятии решений в государственном секторе.

При управлении государственными проектами руководители должны обладать навыками и знаниями проектного управления, лидерскими качествами, этической компетенцией. Под этической компетенцией мы понимаем соответствие моральным принципам и нормам необходимым при принятии решений в пользу общественного блага [4].

Можно выделить следующие компетенции (умения, качества, навыки) руководителей (менеджеров) проектов государственного сектора:

1. понимание общественного блага, в интересах которого осуществляется проект;

2. умение анализировать политическую ситуацию в целях получения поддержки для проекта;

3. умение использовать властные полномочия и влияние на достижение целей проекта;

4. знание законов и иных нормативных актов;
5. анализ и управление заинтересованными сторонами;
6. обладание профессиональными компетенциями по содержанию проекта;
7. навыки сотрудничества и управления конфликтами;
8. высокие стандарты честности, морали;
9. мотивация служению обществу;
10. личная приверженность и лояльность государственной службе;
11. умение учитывать все факторы при принятии решения (например, правовые, политические, организационные, интересы ключевых заинтересованных сторон и т.п.).

### **Выводы (заключение)**

В статье представлена попытка создания перечня компетенций руководителей проектов государственного сектора, но при этом существуют некоторые ограничения. Во-первых, исследование носит только концептуальный характер и позже должен быть обогащен эмпирическими исследованиями.

Результаты могут помочь в разработке учебных программ по управлению проектами с учетом потребностей государственного сектора. Дальнейшие исследования методологий проектной деятельности в частном и государственном секторе приведут к передаче знаний и опыта проекта между двумя секторами, а также к совершенствованию проектов государственно-частного партнерства.

---

### *Библиографический список*

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html>.
2. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 240 с.
3. Boyne G. (2002). Public and Private Management. What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
4. Müller R., Turner R. (2010) Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, Vol. 28.