

# Трансформация системы государственного управления: реализация проектного подхода в управлении экономическим развитием отраслей и регионов (репортаж с места события)

## Transformation of the Public Administration System: Implementation of the Project Approach in Managing the Economic Development of Industries and Regions (Report from the Scene)

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-1-17-19

Получено: 21.01.2023 / Одобрено: 26.01.2023 / Опубликовано: 25.03.2023

**Сапелкина М.А.**

Менеджер проектов, SOHA Concept,  
г. Москва  
e-mail: masapelkina@mail.ru

**Sapelkina M.A.**

Project Manager, SOHA Concept,  
Moscow  
e-mail: masapelkina@mail.ru

### Аннотация

Проектный менеджмент с каждым годом не только глубже проникает в основы государственного управления, но и видоизменяет его через внедрение новых инструментов достижения национальных целей развития страны. В статье рассматриваются результаты конференции «Практика применения проектного управления», проведенной Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации в феврале 2023 г., и примеры современных методов управления проектами регионального и отраслевого развития.

**Ключевые слова:** региональное развитие, проектное управление, публичное управление, государственные программы, цифровые технологии.

### Abstract

Project management in public sector allows to simplify the coordination of actions of all participants and increase the transparency of processes, introduces and modifies the tools to achieve the national development goals of the country. The article discusses the results of the conference "The Practice of Project Management" held by the Analytical Center under the Government of the Russian Federation in February 2023 and examples of modern management methods of regional development.

**Keywords:** regional development, project management, public administration, government programs, digital technologies.

16 и 17 февраля 2023 г. состоялась конференция «Практика применения проектного управления», выступившая площадкой для открытого диалога между экспертами Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, Счетной палаты Российской Федерации, Федеральной службы по аккредитации, Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, АНО «Центр оценки и развития проектного управления», федеральных, региональных и муниципальных органов власти, разных отраслей и проектных офисов о тенденциях, инструментах и компетенциях, которые будут востребованы при управлении проектами в ближайшем будущем, и о том, как управление происходит на данный момент.

Если 2021 г. можно считать стартом серьезной перестройки государственного управления после подписания Постановления № 987 от 24 июня 2021 г. «О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288», то на данный момент уже наблюдаются первые результаты. Заместителем руководителя Аналитического центра и по совместительству чле-

ном Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации Анастасией Пермяковой были выделены основные тенденции в государственном проектном управлении:

- фокус на конечный результат проекта и его бенефициаров;
- наличие единого источника данных, на основе которого принимаются решения и даются прогнозы;
- создание и функционирование каналов обратной связи от бизнеса, экспертов и граждан.

В рамках практических сессий и круглых столов были подняты вопросы управленческой трансформации в условиях неопределенности, выявлены характеристики, которыми должен обладать специалист в области проектного управления, рассмотрены принципы разработки государственных программ как портфелей проектов. Участники также сделали акцент на «зонах роста» рассматриваемой сферы: от принятия мер по повышению уровня зрелости проектного и процессного управления до создания экосистем для повышения управленческой и цифровой компетенции кадров, вовлеченных в процесс

государственного управления. Ключевыми факторами успеха при переводе государственных и муниципальных программ на принципы проектного управления были признаны:

- 1) обучение государственных и муниципальных служащих как базовым, так и новым инструментам реализации государственных программ;
- 2) использование современных форматов стратегических сессий с участием ключевых стейкхолдеров (представители государства, ведомств, бизнеса, общественных ассоциаций, экспертно-аналитических сообществ) при формировании новых государственных и муниципальных программ;
- 3) необходимые изменения в нормативные правовые акты о государственной и муниципальной службе;
- 4) придание региональному (ведомственному) проектному офису дополнительных полномочий с возможностью увеличения штатной численности.

На конференции были подведены итоги конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2022», проводимого Аналитическим центром на ежегодной основе с 2014 г. по четырем ключевым направлениям<sup>1</sup>.

Таблица 1

**Победители и призеры конкурса  
«Проектный Олимп 2022»**

Окончание табл. 1

Номинация	Победители и призеры
2. Компетентный проектный офис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агентство проектного управления Приморского края;</li> <li>• ПАО «ГМК «Норильский никель»;</li> <li>• Департамент проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры</li> </ul>
3. Проекты в области бережливого управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правительство Челябинской области;</li> <li>• Правительство Белгородской области (Департамент проектной деятельности министерства цифрового развития Белгородской области);</li> <li>• Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 126 г. Липецка;</li> <li>• Министерство экономического развития и имущественных отношений Чувашской Республики</li> </ul>
4. Клиентоцентричная организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Счетная палата Российской Федерации;</li> <li>• ПАО «Ростелеком»;</li> <li>• Правительство Белгородской области (Департамент проектной деятельности министерства цифрового развития Белгородской области)</li> </ul>

Финалисты конкурса поделились опытом применения практических инструментов в проектном и портфельном управлении, а также реализации стратегических целей развития в субъектах Российской Федерации. Так, заместитель начальника отдела методического и информационного сопровождения проектного управления администрации главы и правительства Удмуртской Республики Мария Завьялова рассказала об основной технологии, используемой в регионе. В настоящий момент на сопровождении у регионального проектного офиса Удмуртской Республики находятся два портфеля проектов, включающие 45 региональных проектов и более 470 объектов стройки, капитального ремонта и реконструкции. Всех участников проектов, количество которых превышает 1500 пользователей, объединяет один инструмент: «Программный комплекс «Форсайт»». Государственная информационная система управления проектами позволяет осуществлять мониторинг контрольных точек работ по определенному проекту, реализуемому в республике, динамику исполнения показателей, результатов,

<sup>1</sup> Объявлены победители конкурса «Проектный Олимп 2022». URL: <http://olimp.ac.gov.ru/news/objavleny-pobediteli-konkursa-proektnyj-olimp-2022> (дата обращения: 09.03.2023).

мероприятий в формате мобильного приложения. Таким образом, информацию может получить и куратор проекта, руководитель, администратор того или иного проекта и другой участник процессов. Главным преимуществом является скорость передачи информации внутри системы между всеми участниками, возможность увидеть критический путь проекта через ввод календарного плана работ и контрольных точек со сроками и соответствиями в приложение. Помимо этого, «Форсайт» облегчает работу с запросами участников проектной деятельности по передвижению сроков или мероприятий, позволяет рассчитывать новый критический путь в более сжатые сроки при имеющихся изменениях, предвосхищать риски и прогнозировать, будет ли сдан вовремя проект или нет.

Отдельный тематический акцент был сделан на важности позиции руководителей проекта. В Постановлении Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 01.03.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» термин «функциональный заказчик» был исключен, однако участники конференции подчеркнули, что его отсутствие повышает риски при реализации проектов. Особенно это является актуальным для строительных работ, где нередко происходит несостыковка технического и функционального наполнения. По мнению эксперта Аналитического центра Павла Шестопалова, все же важно разграничивать понятийно того, кто будет в дальнейшем эксплуатировать построенный объект в рамках проекта, т.е. выступать его функциональным заказчиком, и самого исполнителя проекта — например, строительную компанию, как это было ранее прописано в Постановлении Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 (ред. от 03.10.2018) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Помимо этого, было выдвинуто утверждение о том, что управление проектной частью государственных и муниципальных программ и координацию действий всех участников должен взять на себя

региональный проектный офис. И всё это должно осуществляться с учетом рекомендаций указанного ранее Постановления 1288 по национальным проектам. Однако и здесь был выявлен риск для региональных проектных офисов: по словам участников конференции, количество управляемых объектов постепенно возрастает ввиду постоянно вводимых изменений, причем далеко не всегда региональные проектные офисы ввиду материальных, управленических и прочих ограничений способны справляться с нагрузкой и выполнять проекты на качественном уровне.

В ряде регионов был подчеркнут тренд на переход на гибкие фреймворки по управлению проектами (*SCRUM, KANBAN, p3express, Bi-Cycle*), использование клиентоцентрических подходов и инструментария *CusiDev* и стремление к снижению барьеров на вход в работу по проекту. Эксперт Аналитического центра и генеральный директор Центра развития талантов и трансформации управления при губернаторе Самарской области АНО ДПО «Таволга» Егор Крюнъкин отметил, что явным наблюдаемым эффектом от принимаемых мер является повышение точности планирования деятельности в работе по проекту, повышение прозрачности процессов по реализации проекта и дальнейшего оказания услуги (функционирования созданного сервиса), повышение понимания работы по проекту, внедрение понятных требований к участнику проекта на рабочем месте, выявление точного набора рекомендуемых инструментов для работы над проектами.

Так или иначе, как отметил руководитель Аналитического центра Константин Калинин, за последние годы тема проектного управления выросла: в ней появились различные аспекты и направления, а сами проекты и работа по их оптимизации прочно вошли в практику органов власти всех уровней. И в настоящий момент развитие навыков проектного менеджмента для достижения национальных целей и реализации национальных проектов стало неотъемлемой частью каждой деятельности всех, кто трудится в государственном секторе.