

Казмалы Н.Р.,

студент

2 курс, факультет менеджмента и сервиса

Институт экономики и менеджмента

Вятский государственный университет

Россия, г. Киров

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

***Аннотация:** статья посвящена изучению проектного подхода в государственном управлении в Российской Федерации. Исследуется правовая база реализации проектного подхода, понятия, структура и другие характеристики данного типа управления. Констатируются проблемы, которые могут возникнуть при реализации проектного подхода в государственном управлении, предлагаются способы их решения. Также приводится краткое сравнение проектного подхода в государственном управлении и менеджменте.*

***Ключевые слова:** проект, проектная деятельность, проектный подход, государственное управление, органы государственной власти.*

***Annotation:** the article is devoted to the study of the project approach in public administration in the Russian Federation. It examines the legal framework for implementing the project approach, the concepts, structure, and other characteristics of this type of management. The article identifies the problems that may arise during the implementation of the project approach in public administration and suggests ways to address them. It also provides a brief comparison of the project approach in public administration and management.*

Key words: project, project activities, project approach, public administration, public authorities.

30 июня 2016 года Президентом Российской Федерации был издан Указ № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»¹. В этом указе Правительству Российской Федерации поручалось утвердить положение об организации проектной деятельности внутри правительства.

В настоящее время актуально Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»². Постановление Правительства Российской Федерации утвердило ключевые аспекты проектной деятельности: его организационные основы, функциональную структуру и необходимые изменения в законодательстве. В рамках данного документа, проектная деятельность понимается как полный цикл работы над проектами, включая их инициацию, подготовку, выполнение и завершение. Сам проект определяется как совокупность взаимосвязанных действий, призванных обеспечить получение уникальных результатов при ограниченных времени и ресурсах³.

Следовательно, можно сделать вывод: активное внедрение проектной деятельности в органах государственной власти в России началось в 2016 году после соответствующего указа Президента. После него Правительством Российской Федерации было принято Постановление, в котором не только было дано официальное определение «проектной деятельности», но и

¹ Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам». — Текст : электронный // Президент России : [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945> (дата обращения: 20.05.2026).

² Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 12.07.2020) «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ». — Текст : электронный // Правительство России : [сайт]. — URL: <http://government.ru/docs/34523/> (дата обращения: 20.05.2026).

³ Там же.

объявлялось об организации проектной деятельности внутри самого Правительства.

Переходя к «проектному подходу», стоит отметить, что в государственном управлении уже активно используется программно-целевой подход. Его суть в том, что стратегия развития страны теперь подкрепляется измеримыми целями. Достижение этих целей обеспечивается через государственные программы, которые охватывают все аспекты жизни общества и государства. В основе каждой такой программы лежат взаимосвязанные проекты, именно ими и занимается проектное управление.

По мнению профессора С. Е. Прокофьева, заведующего кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, управление проектами в государственной сфере обладает следующими особенностями. Во-первых, деятельность осуществляется в описанных правовых рамках. Во-вторых, присутствует публичная отчетность и контроль со стороны общества. В-третьих, цели проекта достаточно амбициозны. В-четвертых, государственные проекты масштабны и многогранны. В-пятых, управление проектами, в первую очередь, должно быть направлено на получение социального эффекта, а не на получение прибыли. Проектная деятельность невозможна без таких принципов, как последовательность, ориентация на внятные результаты, постепенное усложнение, целостность, гибкость, полезность и другие⁴.

Далее хочется обратиться к работе Андросова В. Е., Равлюк И. В., Шахворостов Г. И. «Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на основе проектного подхода» из Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Они разделили управление

⁴ Васильев, А. И. Организация проектного управления в органах государственной власти: учеб. пособие / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев. — №4. — Москва : Фин. ун-т, 2016. — 52 с. — Текст : непосредственный.

проектами на четыре этапа: инициация проекта (когда инициатор выступает с предложением об открытии проекта), планирование проекта (началом этого этапа является наличие утвержденного паспорта проекта), реализация проекта (данный этап включает в себя выполнение работ, их контроль и внесение изменений при необходимости) и закрытие проекта (включает в себя завершение проекта и приостановление проекта)⁵.

Если обратиться к другой работе «О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении» Яновского В. В., Исаева А. П., Нещерет А. К. из Северо-Западный институт управления РАНХиГС, то они утверждают, что все проекты в органах как государственной, так и муниципальной власти можно разделить на три вида: приоритетные (ключевые инициативы, реализация которых контролируется лично руководителем органа), внутренние (реализующиеся подразделениями исполнительных органов государственной власти) и внешние (внедряются посредством внешних организация под контролем органа власти). В качестве примера реализации проектного управления учеными был изучен опыт Ленинградской области. На ее территории система проектного управления представлена следующими ключевыми ролями⁶:

1. Заказчик проекта. Это тот, кто определяет, что именно должно быть сделано в рамках проекта (требования к результатам) и кто будет использовать эти результаты после завершения проекта.

2. Куратор проекта. Это высокопоставленное лицо (например, заместитель Председателя Правительства Российской Федерации или председатель комитета), которое контролирует ход проекта на управленческом уровне. Он обеспечивает проект необходимыми ресурсами и

⁵ Андросова, В. Е. Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на основе проектного подхода / В. Е. Андросова, И. В. Равлюк, Г. И. Шахворостов. — Текст : непосредственный // Регион: государственное и муниципальное управление . — 2016. — № 4 (8). — С. 9.

⁶ Яновский, В. В. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении / В. В. Яновский, А. П. Исаев, А. К. Нещерет. — Текст : непосредственный // Государственная и муниципальная служба. — 2018. — № 7. — С. 8-16.

решает сложные вопросы, выходящие за рамки полномочий руководителя проекта, по его просьбе.

3. Руководитель проекта. Это должностное лицо из исполнительной власти региона, которое непосредственно управляет повседневной работой над проектом. Он отвечает за то, чтобы проект достиг поставленных целей и дал ожидаемые результаты.

4. Координатор проекта. Этот человек следит за тем, чтобы проект соответствовал общей задумке (проектной логике) и применял утвержденные правила и подходы к управлению проектами (методологии).

Подводя итог, исследователи подчеркивают, что для эффективного осуществления проекта руководителю проектного офиса необходимо владеть комплексом специализированных знаний и умений в ключевых сферах, включая управление проектами и программами, стратегическое планирование, системный анализ бизнес-процессов, антикризисное управление, искусство ведения деловых переговоров, работу с большими массивами данных и разрешение конфликтов. Только при наличии данного набора компетенций можно говорить о достижении поставленных целей⁷. Только в этом случае можно рассчитывать на успех.

Реализация проектного подхода в государственном управлении направлена на достижение следующих задач:

- гарантировать достижение поставленных исполнительной властью целей;
- оптимизировать использование имеющихся ресурсов;
- ускорить и обеспечить своевременное получение запланированных результатов;

⁷ Яновский, В. В. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении: реферат / В. В. Яновский, А. П. Исаев, А. К. Нешерет. — Текст : непосредственный // Управленческое консультирование. — 2018. — № 7 (115). — С. 8-16.

- сделать решения органов власти более прозрачными, обоснованными и своевременными;
- улучшить взаимодействие между различными ведомствами, уровнями управления и внешними исполнителями;
- гибкость проектного подхода позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним условиям, что особенно важно в условиях нестабильной экономической ситуации или изменения потребностей общества;
- реализация проектов часто требует внедрения новых технологий и методов работы, что стимулирует инновационное развитие государственного управления и улучшает качество предоставляемых услуг;
- проекты могут быть нацелены на решение актуальных социальных, экономических и экологических вопросов, что в свою очередь способствует достижению целей устойчивого развития на уровне государства и общества;
- реализация проектного подхода в управлении требует развития навыков и компетенций у государственных служащих, что улучшает их профессиональную подготовку и повышает общий уровень управленческой команды⁸.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод. Под проектным подходом в государственном управлении мы понимаем деятельность органов государственной власти, которые реализуют свои полномочия через управленческие решения, нацеленные в первую очередь на результат.

При внедрении проектного управления в государственные органы возникают следующие трудности:

⁸ Проектный метод в государственном и муниципальном управлении // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования». – [Электронный ресурс]. – URL: <https://human.snauka.ru/2022/02/48033> (дата обращения: 25.05.2026).

- формализм вместо результата (преобладание бюрократических процедур и следование формальностям часто затмевает ориентацию на достижение реальных целей).

- сопротивление нововведениям (сотрудники могут не понимать или не желать принимать изменения, связанные с проектным подходом).

- реактивный подход (отсутствие навыков прогнозирования и упреждающих действий приводит к тому, что проблемы решаются только по факту их возникновения).

- авторитарное управление (концентрация власти способствует авторитарному стилю руководства, подавляющему инициативу подчиненных).

- недостаток квалификации и мотивации (персонал может не обладать необходимыми навыками для реализации проектных замыслов, а дополнительная нагрузка часто не сопровождается адекватным материальным стимулированием).

Для решения этих и других проблем необходимо постоянно повышать компетенцию сотрудников, давать им возможность выступать с инициативами и предложениями, учиться прогнозировать проблемы, не бояться изменений, не заикливаться исключительно на соблюдении бюрократических правил.

Далее предлагаю к сравнению проектного подхода в менеджменте и государственном управлении. Если в менеджменте основная цель – это получение прибыли, повышение эффективности бизнес-процессов, оптимизация затрат, то в государственном управлении фокус направлен на достижение социальных эффектов, улучшение качества жизни граждан и развитие инфраструктуры. Если проектный подход в менеджменте связан с высокими рисками финансовых потерь и зависит от изменений на рынке менеджменте, то в государственном управлении риски финансовых потерь минимальны (из-за бюджетного финансирования), влияние рынка минимально. Если в менеджменте информация конфиденциальна, то в государственном управлении часть информации должна быть публично опубликована. В

менеджменте специалисты чаще всего подбираются под конкретные проекты, в государственном управлении же часто используется штатный персонал органов государственной власти. Если в менеджменте чаще всего работают временные команды, присутствует полная занятость участников и их высокая вовлеченность, то в государственном управлении обычно работают временные проектные офисы, сотрудники имеют частичную занятость и, как правило, низкую вовлеченность на местах. Если в менеджменте ресурсы гибко распределяются, акцент направлен на эффективность и экономию, то в государственном управлении бюджетные ресурсы строго фиксированы и регламентированы, присутствует строгий контроль за их распределением⁹.

Таким образом, проектный подход в государственном управлении имеет свои особенности и отличия от проектного управления в менеджменте. Для того, чтобы применение проектного управления в органах государственной власти было более успешным, необходимо учитывать специфику работы органов власти, уметь разрабатывать унифицированные методы решения задач и быть готовым контролировать все этапы реализации проектов¹⁰. В менеджменте же тактика и стратегия внедрения проектного управления зависит от руководства организации, ее целей и задач.

Использованные источники:

1. Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам». — Текст : электронный // Президент России : [сайт]. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945> (дата обращения: 20.05.2026).

⁹ Абрамкина С. Р., Владыкина Л. Б., Лукин А. Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2 (76). С. 37—45.

¹⁰ Тагиров, Э. Р. Проектное управление в органах государственной власти и бизнес-организациях: сравнительный анализ, основные проблемы и пути решения / Э. Р. Тагиров. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 5 (452). — С. 200-202.

2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 12.07.2020) «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ». — Текст : электронный // Правительство России : [сайт]. — URL: <http://government.ru/docs/34523/> (дата обращения: 20.05.2026).

3. Васильев, А. И. Организация проектного управления в органах государственной власти: учеб. пособие / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев. — №4. — Москва : Фин. ун-т, 2016. — 52 с. — Текст : непосредственный.

4. Андросова, В. Е. Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на основе проектного подхода / В. Е. Андросова, И. В. Равлюк, Г. И. Шахворостов. — Текст : непосредственный // Регион: государственное и муниципальное управление . — 2016. — № 4 (8). — С. 9.

5. Яновский, В. В. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении / В. В. Яновский, А. П. Исаев, А. К. Нещерет. — Текст : непосредственный // Государственная и муниципальная служба. — 2018. — № 7. — С. 8-16.

6. Проектный метод в государственном и муниципальном управлении // Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования». — [Электронный ресурс]. — URL: <https://human.snauka.ru/2022/02/48033> (дата обращения: 25.05.2026).

7. Абрамкина С. Р., Владыкина Л. Б., Лукин А. Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2 (76). С. 37—45.

8. Тагиров, Э. Р. Проектное управление в органах государственной власти и бизнес-организациях: сравнительный анализ, основные проблемы и пути решения / Э. Р. Тагиров. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 5 (452). — С. 200-202.