

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАБОТУ ОРГАНОВ ВЛАСТИ (КАДРОВЫЙ АСПЕКТ)

**Тухватуллина
Марина
Александровна** кандидат социологических наук, доцент базовой кафедры государственного и муниципального управления, Нижегородский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (603950, Россия, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 46). E-mail: marina-alexa@rambler.ru

Аннотация

В статье рассмотрены преимущества, особенности, перспективы, а также проблемы внедрения проектного подхода в работу органов государственной власти. В статье рассматриваются проблемы кадровой работы при внедрении проектного подхода в работу органов власти. Подчеркивается актуальность повышения проектной компетентности специалистов органов государственной власти.

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

В своем послании Федеральному Собранию 2015 г. Президент РФ В.В. Путин обозначил проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти, дав поручение о создании Проектного офиса для сопровождения наиболее значимых (приоритетных) проектов в социальной и экономической сферах [5]. Это ознаменовало старт процессов внедрения проектного управления в работу органов власти сначала на федеральном, а в последствии и региональном уровнях. С этого момента начинает расширяться практика реализации государственных программ на принципах проектного управления, обеспечивается проектное структурирование бюджетных расходов.

Среди основных причин внедрения проектного менеджмента в деятельность органов власти следует выделить:

Во-первых, наблюдается кризис идей и зачастую реализуются не самые приоритетные проекты.

Во-вторых, текущая деятельность, выполняемая сотрудниками органов власти, зачастую не имеет четко поставленных целей, что может приводить к потере смысла и снижению мотивации [1]. Кроме того, многие цели являются неизмеримыми, недостижимыми либо при их постановке не всегда учитываются положения действующих стратегий развития. В итоге мы имеем дело с ситуациями, когда поставленные цели не достигаются, ключевые показатели не выполняются.

В-третьих, имеет место срыв сроков выполнения работ и достижения результатов как результат недостаточного качества планирования.

В-четвертых, имеющиеся ограниченные ресурсы зачастую используются не оптимально.

В качестве пятой причины внедрения проектного управления можно назвать неэффективное межведомственное взаимодействие, которое проявляется в забюрокративании процессов согласования и формирования коллегиальных решений в рамках проектов, в которых участвуют несколько органов власти.

И наконец, шестой причиной является то факт, что мир вокруг становится более непредсказуемым и неоднозначным, и, в связи с этим, прежние методы управления уже не дают необходимых результатов.

Помочь снять обозначенные проблемы может внедрение проектного управления в органы власти, под которым понимается система управления программной и процессной деятельностью органов исполнительной власти, основой которой является проект, т.е. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального резуль-

тата в условиях временных и ресурсных ограничений. По результатам обследования, проведенного Минэкономразвития России в 2013 году в рамках работы Совета по внедрению проектного управления в органы власти, органы власти значительно от компаний с государственным участием по применению инструментов проектного менеджмента (рис. 1).

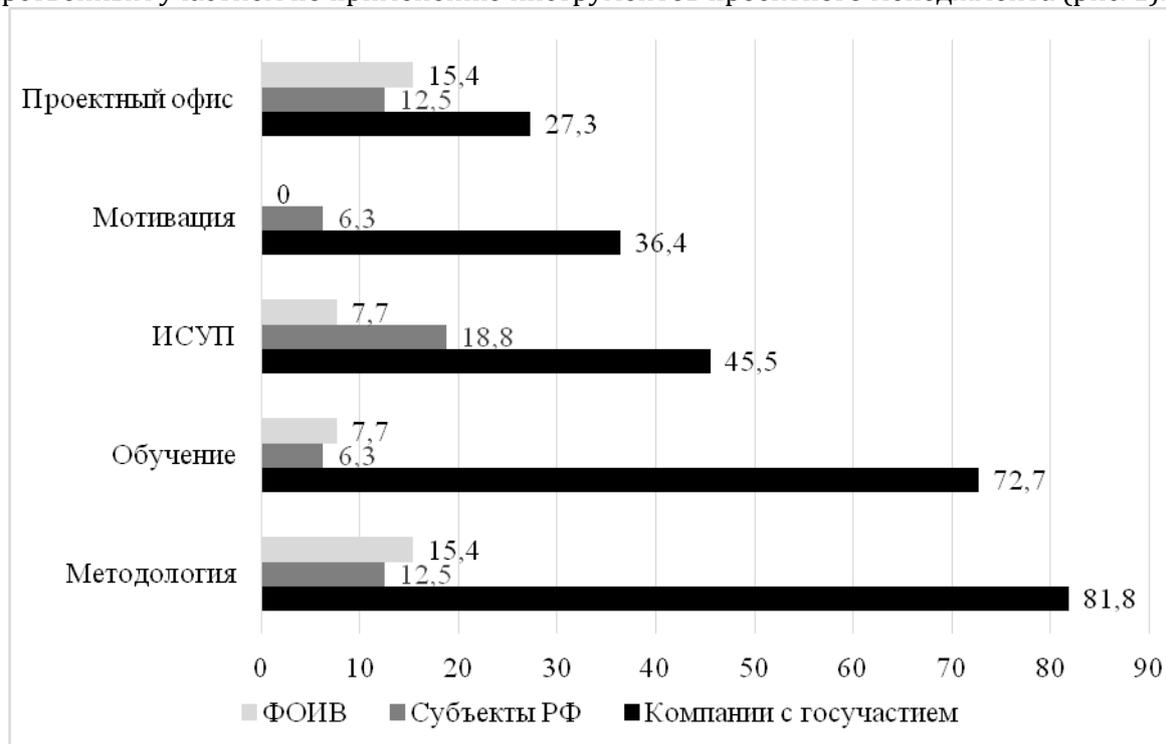


Рис. 1. Применение инструментов проектного менеджмента в органах государственной власти и компаниях с госучастием

В течение последующих 2 лет (после указанного послания Федеральному Собранию) была сформирована нормативная база проектного управления в органах власти. Прежде всего, было принято Постановление Правительства РФ №1050 от 15 октября 2016 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», которое зафиксировало Положение об организации проектной деятельности в органах государственной власти, а также функциональную структуру управления проектной деятельностью. Этой же датой (15 октября 2016 года) датировано распоряжение Правительства Российской Федерации №2165-р, утвердившее План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в правительстве РФ на 2016-2017 годы. Кроме того, на территории Российской Федерации Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, а также национальный стандарт «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

Однако все принимаемые меры не дают желаемых результатов, в качестве основных причин сложившейся ситуации можно назвать следующие:

- кадровые проблемы: на местах не хватает проектных специалистов, имеющиеся специалисты обладают низкой проектной компетентностью, наблюдается текучесть уже обученных проектному управлению специалистов в частный сектор;
- формальное использование новых методов работы: на практике наблюдается отторжение инструментов проектного управления специалистами органов власти, либо лишь их «видимое» принятие, использование прежних схем и методов работы под новыми «названиями» (к примеру, имеют место случаи, когда существующие целевые программы или планы развития меняют лишь название на «проект», сохраняя свое внутреннее наполнение прежним);
- конфликты «двойного подчинения»: это объективное обстоятельство, напрямую вытекающее из того, что проектное управление не может и не должно вытеснить текущую

деятельность органов власти, тем самым специалисты вынуждены оказываться в ситуации «двойного подчинения», испытывая давления как стороны своего непосредственного руководителя, так и со стороны руководителя проекта. Это объективное обстоятельство не всегда адекватно воспринимается государственными служащими и их руководителями.

Так или иначе, но все обозначенные выше проблемы, это проблемы кадрового характера.

Внедрение проектного управления подразумевает создание и организация работы проектных групп (команд) в органах власти. При осуществлении кадровой работы с этими командами, необходимо ответить на следующие вопросы (разрешить проблемы):

- кого в них включать?
- как организовать работу команд без нанесения ущерба текущей работе и служащим?
- как преодолеть административные и иные барьеры в их работе?
- каким образом организовать работу команд по поиску проблем, на решение которых должны быть направлены проекты?

Успешное решение этих проблем невозможно без повышения проектной компетентности самих государственных служащих. Важнейшим фактором успеха развития системы управления проектами в любой организации является ее кадровое обеспечение. Однако в настоящее время у государственных гражданских служащих отсутствует необходимый уровень профессиональных компетенций в сфере проектного управления, сохраняется инертность (желание работать «по-старому») и формальность исполнения поставленных задач [4].

Для поиска новых идей и ключевых проблем, на решение которых должны быть направлены проекты, хорошо себя зарекомендовала методика Rapid Foresight [3]. Rapid Foresight – это инструмент для прогнозирования и формирования будущего, который позволяет получать за короткий срок прогнозы высокой точности относительно будущего, путей их достижения и объединять людей для реализации их представлений о желаемом будущем.

Именно готовность участников форсайт-сессий продолжать взаимодействие и совершать совместные действия в направлении достижения желаемого будущего отличает Rapid Foresight от большинства других методик прогнозирования, в которых аналитики отделены от тех, кто будет реализовывать принятые решения.

В настоящий момент форсайт является признанным инструментом работ на уровне государства, бизнеса и сообществ. Росту популярности методики форсайта способствуют те преимущества, которые эта методика дает:

- возможность участия каждого человека в проектировании будущего, если он сам занимает активную позицию и готов предпринимать шаги для реализации своего видения будущего;
- скорость разработки образа будущего и генерации инициатив по его достижению;
- высокая точность прогноза;
- методика является масштабируемой, позволяющей получать согласованное видение будущего как в масштабе одной проектной команды, так и в масштабе государств.

Все выше сказанное, позволяет говорить об актуальности обучения специалистов органов власти методам и инструментам проектного управления, включения в программы обучения самых современных методик интерактивного обучения. Однако при выборе программ обучения, работы кадровых служб органов власти могут столкнуться с проблемой отсутствия утвержденных квалификационных требований к участникам, осуществляющим проектную деятельность. Кроме того, необходима разработка методических инструментов на федеральном уровне и дальнейшая трансляция успешного практического опыта на места. В качестве элементов нематериального стимулирования можно предложить карьерный рост, попадание сотрудника, достигшего высоких результатов в проектной деятельности, в проектный кадровый резерв, создание условий для вовлеченности в общий результат, открытость и гласность работы и т.д. [2; 6]

Таким образом, управление проектами как новый подход к организации государственного управления порождает множество проблем и прежде всего кадрового характера. Однако переход на новую модель государственного управления неизбежен, поскольку

именно технология проектного управления позволяет эффективно развивать региональную экономику в кризисных условиях. При этом, для того чтобы переход на принципы проектного управления в органах государственной власти стал успешным, прежде чем активно приступить к внедрению этой технологии управления, важно понять, для чего оно нужно и быть готовым на первых к значительным затратам на обучение госслужащих, на повышение их проектной компетентности, на сбор и распространение успешных практик внедрения проектного управления в органы власти, на создание системы мотивации специалистов и т.д. Только в случае точного соблюдения правил постепенного (по этапам) внедрения и преодоления трудностей, связанных с сопротивлениями изменениям, внедрение проектного управления приведет к росту эффективности государственного управления.

Литература

1. Губина Н.В., Тухватуллина М.А. Проблемы информационного обеспечения целевого муниципального управления // Власть. 2010. №5. С. 126-130.
2. Проблемные вопросы внедрения проектного управления в работу органов государственной власти (электронный ресурс). – Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов // <https://www.innoros.ru/publications/articles/17/problemnye-voprosy-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-rabotu-organov-gosud>
3. Методология RAPID FORESIGHT 0.4 (электронный ресурс). – Агентство стратегических инициатив // <https://asi.ru/reports/67656/>
4. Мартынова Н.А. Подготовка управленческих кадров к инновационной деятельности в системе непрерывного профессионального образования / Диалог мировоззрений: человек в мире современной экономики. Нижний Новгород, 2013. С. 459-465.
5. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 03.12.2015 "Послание Президента Российской Федерации" // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_189898/
6. Черкасова Т.П. Компетентностный подход к подготовке муниципальных служащих на факультете политологии Южно-Российского института управления – филиала РАНХИГС // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 4 (59). С. 12-15.

Tukhvatullina Marina Aleksandrovna, associate Professor of the basic Department of state and municipal management, candidate of social Sciences, Nizhny Novgorod institute of management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (46, Gagarin Ave., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation).
E-mail: marina-alexa@rambler.ru

PROBLEMS OF INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT IN WORK OF AUTHORITIES (PERSONNEL ASPECT)

Abstract

The article discusses the advantages, features, perspectives, as well as the problems of the implementation of the project approach in the work of public authorities. The article studies the problems of personnel work of the implementation of the project approach in the work of public authorities. The article emphasizes the relevance of increasing the project competence of specialists of public authorities.

Keywords: *the project, the project management, the project approach, the Public administration, the government departments.*