

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.27.19.029

Совершенствование проектного управления в органах государственной власти

Кальян Екатерина Алексеевна

Студент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49;
e-mail: academy@fa.ru

Аннотация

В настоящее время Российская Федерация наряду с другими странами, занимающими активную позицию на мировом рынке, сталкивается с вызовами, в том числе и экономического характера. В настоящее время крайне актуальным является проектный подход к реализации деятельности органами государственной власти, однако, по итогу изучения опыта некоторых российских регионов, можно сделать вывод о том, что далеко не все правительственные инициативы достигают желаемых результатов. Стоит отметить необходимость повышения уровня осведомленности граждан о реализации национальных проектов. В данном случае необходимо прибегнуть к активному распространению информации на различных используемых гражданами платформах: социальные сети, интернет-сайты федерального, регионального и местного уровней, радио, различные плакаты и баннеры. К концу прошлого века стало очевидным, что существующая традиционная система государственного управления не способна в полной мере обеспечить устойчивый рост и, соответственно, передовые позиции в конкурентной борьбе на глобальных рынках. Сформировавшиеся на сегодняшний день тенденции позволяют сделать вполне объективный вывод о возрастании доли и значения проектно-ориентированной деятельности в органах государственной власти, что определено потребностью в повышении эффективности их деятельности. Но при этом, практика реализации проектов демонстрирует наличие проблемных аспектов реализации данного рода деятельности. В данной статье определена проблематика и направления повышения эффективности управления проектами в государственных органах власти.

Для цитирования в научных исследованиях

Кальян Е.А. Совершенствование проектного управления в органах государственной власти // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. С. 494-501. DOI: 10.34670/AR.2022.27.19.029

Ключевые слова

Проектное управление, проектно-ориентированный подход, совершенствование проектного управления, государственные органы власти, экономика.

Введение

В настоящее время крайне актуальным является проектный подход к реализации деятельности органами государственной власти, однако, по итогу изучения опыта некоторых российских регионов, можно сделать вывод о том, что далеко не все правительственные инициативы достигают желаемых результатов.

Стоит отметить, что в 2019 г. службой специальной связи и информации ФСО России был проведен социологический опрос, целью которого являлось изучение мнения населения о положении дел в сферах реализации некоторых национальных проектов [Оценка населением..., www].

Основная часть

Согласно результатам указанного исследования, порядка трети респондентов ничего не знают о реализации национальных проектов. При этом лучше всего опрошенные осведомлены о реализации таких национальных проектов, как «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Здравоохранение», «Жилье и городская среда», «Демография» и «Образование» (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Распределение ответов респондентов на вопрос: «Знаете ли Вы о реализации национальных проектов в Российской Федерации?», % от числа опрошенных [там же]

Национальные проекты	Варианты ответов				
	да, знаю	да, что-то слышал (а)	сумма положительных ответов (октябрь 2019 года)	сумма положительных ответов (апрель 2019 г.)	нет, не знаю
«Безопасные и качественные автомобильные дороги»	25,3	32,6	57,9	55,9	42,1
«Здравоохранение»	25,1	32,1	57,2	56,9	42,8
«Жилье и городская среда»	22,0	31,7	53,7	53,1	46,3
«Демография»	22,7	30,9	53,6	53,8	46,4
«Образование»	22,1	29,0	51,1	51,1	48,9
«Экология»	16,8	27,5	44,3	46,1	55,7
«Культура»	15,3	26,5	41,8	42,7	58,2
«Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»	12,9	26,1	39,0	39,7	61,0
«Наука»	11,3	24,1	35,4	36,3	64,6
«Модернизация и расширение транспортной инфраструктуры»	10,5	24,0	34,5	33,7	65,5
«Цифровая экономика Российской Федерации»	11,4	22,2	33,6	34,9	66,4
«Производительность труда и поддержка занятости»	9,6	23,3	32,9	33,6	67,1

Национальные проекты	Варианты ответов				
	да, знаю	да, что-то слышал (а)	сумма положительных ответов (октябрь 2019 года)	сумма положительных ответов (апрель 2019 г.)	нет, не знаю
«Международная кооперация и экспорт».	7,7	20,4	28,1	28,5	71,9
Ничего не знаю об этом (апрель 2019 года)	31,7				
Ничего не знаю об этом (октябрь 2019 года)	30,6				

Так, данные таблицы указывают, что наибольшая сумма положительных ответов с апреля по октябрь 2019 г. приходится на национальные проекты «Безопасные и качественные автомобильные дороги» (+2%); «Модернизация и расширение транспортной инфраструктуры» (+0,8%) и «Жилье и городская среда» (+0,6%).

При этом стоит отметить, что респонденты, осведомленные о реализации национальных проектов, чаще всего источником получения данной информации являлось федеральное телевидение (64,3%), региональное телевидение (36,3%).

Таким образом, исходя из вышеуказанных статистических данных стоит отметить необходимость повышения уровня осведомленности граждан о реализации национальных проектов. В данном случае необходимо прибегнуть к активному распространению информации на различных используемых гражданами платформах: социальные сети, интернет-сайты федерального, регионального и местного уровней, радио, различные плакаты и баннеры.

Одним из составляющих успешной реализации проекта является мотивация его участников, что указано в п. 2.3 Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Согласно указанным Методическим рекомендациям в настоящее время для расчета коэффициентов премирования применяются три типа ключевых показателей эффективности:

- ключевые показатели эффективности проекта, который является единым для всех участников проекта и оценивает эффективность его реализации в части достижения в установленный срок запланированных результатов
- ключевые показатели эффективности блока мероприятий применяется при реализации наиболее крупных проектов и также един для всех участников. В данном случае оценке подвергается по установленным временным и качественным параметрам не проект в целом, а блок мероприятий, в силу чего ключевые показатели эффективности могут быть определены для каждого блока.
- индивидуальные ключевые показатели эффективности призваны установить соответственно уровень индивидуальной эффективности участников проекта также по запланированным параметрам времени и качества его исполнения. Базой для оценки могут служить установленные контрольные события; оценке может быть подвергнута индивидуальная эффективность взаимодействия с другими участниками проекта; срочность выполнения поручений, а также предоставления отчетных документов. Данный показатель, поскольку является индивидуальным, является уникальным для каждого из участников проекта.

Оценить реализацию изложенного в указанных Методических рекомендациях порядка

определения ключевых показателей эффективности можно на конкретном проекте. В качестве примеров для рассмотрения были выбраны региональный проект «Сохранение уникальных водных объектов (Нижегородская область)» и региональный проект «Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры («Цифровая культура») (Нижегородская область)» [Правительство Нижегородской области, www].

В результате проведенного анализа выявлены недостатки при определении разного уровня ключевых показателей эффективности, которые можно свести к следующему: несоблюдение официально-делового стиля изложения, отсутствие количественных и/или качественных параметров оценки деятельности, отсутствие некоторых уровней показателей эффективности.

Проведенный структурный анализ проектных показателей результативности участников проектов по трем уровням ключевых показателей эффективности позволяет сделать следующий вывод:

- применение значительного количества «размытых», некорректных формулировок в анализируемых проектах.
- «Доля граждан, вовлеченных в добровольческую деятельность, %». В данном случае имеет смысл указать приемлемый процент увеличения;
- «Созданы центры (сообщества, объединения) поддержки добровольчества (волонтерства) на базе образовательных организаций, некоммерческих организаций, государственных и муниципальных учреждений». Данный параметр, приведенный в индивидуальных ключевых показателях эффективности, также не указывает на какое-либо количественное значение.

Подобные показатели не поддаются количественному анализу, а потому скорее всего крайне субъективно будут оценены и усилия участников проекта.

Идентичная проблема наблюдается и при проведении оценки качественных показателей:

- противоречивость формулировок показателей. Например, формулировки следующего типа «Не менее 5% обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования, проходят аттестацию с использованием механизма демонстрационного экзамена». Однако если этот порог будет пройден и, возможно, многократно, то в ключевых показателях эффективности это достижение не будет учтено. Кроме того, подобного типа формулировки могут вполне вызвать и другой вопрос. Например, в региональном проекте «Творческие люди» приведена следующая трактовка «вручено 24 гранта любительским творческим коллективам», «количество любительских творческих коллективов, получивших грантовую поддержку (24 ед. к 2024г.)». Тот факт, что работы будут оценены по достоинству, не вызывает отрицательных эмоций, однако если строго установлена планка в 24 гранта/24 творческих коллектива, то вполне возможно, что они будут выданы и менее интересным с практической точки зрения работам;
- другой вариант формулировки: «Доля внутриведомственного и межведомственного юридически значимого электронного документооборота государственных и муниципальных органов и бюджетных учреждений, в 2021 г. – 30%». Очевидно, что по итогу проведенной работы показатель может быть выше или ниже, однако этот факт не учтен;
- отсутствуют индивидуальные ключевые показатели эффективности, являющиеся обязательными в соответствии с методическими указаниями (например, в проекте

- «Молодые профессионалы»);
- отсутствует указание на последовательность оценки эффективности проекта, например:
 - «Количество населения, улучшившего экологические условия проживания вблизи водных объектов (0,2061 млн чел. к 2024 г.)». В данном случае возникает как минимум два вопроса: во-первых, как оценить уровень удовлетворенности экологической ситуацией населения и, во-вторых, каким образом указанное количество будет распределено по годам;
 - отсутствие параметра обратной связи от граждан с учетом их оценки значимости проекта. Например: «Количество созданных виртуальных концертных залов (2,0000 ед. к 2024г.)», а также «С 2019 по 2024 годы открыто 500 виртуальных концертных залов в 500 городах Российской Федерации (по 80 залов ежегодно в 2019–2023 гг., 100 – в 2024 г.). По мере выполнения проекта важно установить не только контрольные точки, но и эффект (в данном случае социальный) от проведенной за определенный период времени работы, используя данные мониторинга отношения граждан к подобного рода мероприятиям в части их востребованности, поскольку в соответствии с изменением условий внешней среды вполне могут измениться и потребности населения;
 - в тексте документов присутствуют формулировки, имеющие орфографические, пунктуационные и стилистические ошибки. Например: «К концу 2024 года улучшено экологическое состояние участков русел рек не менее 3 рек».

Также стоит указать и на имеющиеся место быть сокращения в тексте, нарушающие требования ГОСТ, например «млн.» вместо «млн», «Сохранение к 2024 году не менее 3 рек» вместо «Сохранение к 2024 г. не менее трех рек», «сформированы программы мероприятий направленных на развитие творческих коллективов» вместо «сформированы программы мероприятий, направленных на развитие творческих коллективов» и прочие.

Ошибки, нарушающие требования ГОСТ, могут не только исказить смысловое содержание показателя, но и отрицательно сказаться на репутационной составляющей государственных гражданских служащих.

Заключение

Необходимо отметить, что установленные для каждого уровня ключевые показатели эффективности являются одновременно и целями осуществления того или иного проекта. Целеполагание определяет конкретное состояние, количественный и качественный ориентир отдельных характеристик проекта, на достижение которых направлена деятельность участников проекта. Цели становятся инструментом стратегического планирования, когда они определены и сформулированы, известны всем участникам проектной деятельности и приняты ими к исполнению.

В соответствии с вышеуказанным к формулировке этих целей должны применяться так называемые SMART-критерии. SMART – это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов: конкретный (specific); измеримый (measurable); достижимый (attainable); значимый (relevant); соотносимый с конкретным сроком (time-bounded). Ниже представлены некоторые пояснения по каждому из указанных параметров применительно к проектному управлению.

Конкретность. При установке задачи, в первую очередь, необходимо понимать, что вы хотите увидеть в результате ее выполнения, поскольку у всех исполнителей может быть разное

представление конечного продукта деятельности. Именно поэтому важным аспектом является организация обратной связи и минимизация количества понятий по умолчанию.

Измеримость цели предполагает наличие критериев, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. При их отсутствии объективное оценивание результатов работы, а также обеспечение контроля за всем процессом просто невозможно.

В качестве критериев достижения цели можно использовать:

- проценты (в ситуациях, в которых есть возможность планировать и анализировать повторяющиеся события);
- внешние стандарты (случаях, если необходимо получить оценку со стороны, например, отзыв населения посредством проведения опроса);
- средние (среднеарифметические или средневзвешенные) показатели (когда есть необходимость обеспечить стабильность и поддержать достигнутые результаты);
- время (установление срока достижения запланированных результатов);
- соответствие установленным стандартам (критерий соответствия: выполнять работу так, как принято у нас).

Достижимость. При постановке задач необходимо учитывать компетенции и личностные качества исполнителей, для чего может быть применен механизм установки планки целей. Суть его заключается в том, что каждому исполнителю ставятся определенные целевые установки, коррелирующие их опыту и индивидуальным качествам. Разный подход должен обеспечиваться в том числе и в части мотивации.

Значимость. Здесь важно определить причину, в силу которой исполнителю необходимо выполнить ту или иную задачу, то есть объяснить (причем на разных уровнях руководства) почему она важна с точки зрения целей более высокого уровня, в том числе стратегических.

Ограниченность по срокам. Чтобы цели не превратились в мечты по реализации тех или иных проектов важно определить промежуточные или конечные сроки работ.

Библиография

1. Морозова К.А. Проектный менеджмент в системе государственного и муниципального управления // Публичное управление в России: точки роста. Саратов, 2019. С. 117-120.
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»): Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288: редакция от 10 июля 2020 года.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 №26Р-АУ.
4. О формировании регионального проектного офиса: Приказ министерства экономики и конкурентной политики Нижегородской области от 20 декабря 2016 г. № 227.
5. Официальный сайт Министерства экономического развития и инвестиций Нижегородской области. URL: <https://minec.government-nnov.ru>
6. Официальный сайт Стратегии развития Нижегородской области. URL: <https://strategy.government-nnov.ru>
7. Оценка населением положения дел в сферах реализации некоторых национальных проектов. URL: <http://fso.gov.ru/>
8. Правительство Нижегородской области: официальный сайт. URL: <https://government-nnov.ru>
9. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области. URL: https://nizhstat.gks.ru/storage/mediabank/Doklad_03-2020.pdf
10. Якимова М.Н. Возможности и ограничения проектного подхода в контексте реализации нового государственного менеджмента // Ars Administrandi. 2015. № 1. С. 16-27.

Improvement of project management in public authorities

Ekaterina A. Kal'yan

Graduate Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: academy@fa.ru

Abstract

Currently, the Russian Federation, along with other countries that occupy an active position in the world market, is facing challenges, including economic ones. Currently, the project approach to the implementation of public authorities is extremely relevant, however, based on the experience of some Russian regions, we can conclude that not all government initiatives achieve the desired results. It is worth noting the need to raise public awareness of the implementation of national projects. In this case, it is necessary to actively disseminate information on various platforms used by citizens: social networks, Internet sites at the federal, regional and local levels, radio, various posters and banners. By the end of the last century, it became obvious that the existing traditional system of public administration is not able to fully ensure sustainable growth and, accordingly, leading positions in the competition in global markets. The trends that have formed to date allow us to draw a completely objective conclusion about the increasing share and importance of project-oriented activities in public authorities, which is determined by the need to increase the efficiency of their activities. But at the same time, the practice of project implementation demonstrates the presence of problematic aspects of the implementation of this type of activity. This article defines the problems and directions of improving the efficiency of project management in public authorities.

For citation

Kal'yan E.A. (2022) Sovershenstvovanie proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoi vlasti [Improvement of project management in public authorities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (3A), pp. 494-501. DOI: 10.34670/AR.2022.27.19.029

Keywords

Project management, project-oriented approach, improvement of project management, state authorities, economics.

References

1. Morozova K.A. (2019) Proektnyi menedzhment v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Project management in the system of state and municipal governance]. In: *Publichnoe upravlenie v Rossii: tochki rosta* [Public administration in Russia: growth points.]. Saratov.
2. *Ob organizatsii proektnoi deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii» (vmeste s «Polozheniem ob organizatsii proektnoi deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii»): Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.10.2018 № 1288: redaktsiya ot 10 iyulya 2020 goda* [On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation (together with the Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation): RF Government Resolution of 31.10.2018 №1288: version of July 10, 2020].
3. *Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsii po vnedreniyu proektnogo upravleniya v organakh ispolnitel'noi vlasti:*

-
- Rasporiazhenie Minekonomrazvitiya Rossii ot 14.04.2014 №26R-AU* [On the statement of Methodical recommendations on introduction of project management in executive bodies: the Order of the Ministry of Economic Development of Russia from 04/14/2014 №26R-AU].
4. *O formirovanii regional'nogo proektnogo ofisa: Prikaz ministerstva ekonomiki i konkurentnoi politiki Nizhegorodskoi oblasti ot 20 dekabrya 2016 g. № 227* [On the formation of a regional project office: Order of the Ministry of Economy and Competition Policy of the Nizhny Novgorod region of December 20, 2016 № 227].
 5. *Ofitsial'nyi sait Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya i investitsii Nizhegorodskoi oblasti* [Official site of the Ministry of Economic Development and Investment of the Nizhny Novgorod region]. Available at: <https://minec.government-nnov.ru> [Accessed 03/03/2022]
 6. *Ofitsial'nyi sait Strategii razvitiya Nizhegorodskoi oblasti* [Official site of the Development Strategy of the Nizhny Novgorod region]. Available at: <https://strategy.government-nnov.ru> [Accessed 03/03/2022]
 7. *Otsenka naseleniem polozheniya del v sferakh realizatsii nekotorykh natsional'nykh proektov* [Public assessment of the situation in the areas of implementation of some national projects]. Available at: <http://fso.gov.ru/> [Accessed 03/03/2022]
 8. *Pravitel'stvo Nizhegorodskoi oblasti: ofitsial'nyi sait* [Government of the Nizhny Novgorod region: official website]. Available at: <https://government-nnov.ru> [Accessed 03/03/2022]
 9. *Territorial'nyi organ Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki po Nizhegorodskoi oblasti* [Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Nizhny Novgorod region]. Available at: https://nizhstat.gks.ru/storage/mediabank/Doklad_03-2020.pdf [Accessed 03/03/2022]
 10. Yakimova M.N. (2015) *Vozmozhnosti i ogranicheniya proektnogo podkhoda v kontekste realizatsii novogo gosudarstvennogo menedzhmenta* [Possibilities and limitations of the project approach in the context of the implementation of the new state management]. *Ars Administrandi*, 1, pp. 16-27.