

УДК 353.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.89.009

Суслов Юрий Евгеньевич

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Одинцова Дарья Олеговна

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Проблемы и направления развития государственного проектного управления на региональном уровне

Аннотация. Статья посвящена исследованию государственного проектного управления как ключевого инструмента повышения эффективности работы органов власти на региональном уровне. Актуальность темы обусловлена необходимостью оптимизации использования ресурсов, улучшения координации между ведомствами и достижения стратегических целей в условиях современных политических, экономических и социальных вызовов. Цель исследования — анализ теоретических и правовых аспектов проектного управления, а также оценка его роли в государственном секторе. В работе использованы методы системного анализа, изучения нормативно-правовых документов, обобщения научных подходов, а также практик внедрения проектного управления в регионах России. Результаты исследования показали, что проектный подход способствует повышению эффективности, рациональному использованию бюджетных средств и улучшению качества государственного управления. Выделены ключевые этапы управления проектами, преимущества и вызовы, такие как бюрократические барьеры и нехватка квалифицированных кадров. Подчеркивается, что успешная реализация проектного управления требует адаптации методов к специфике государственного сектора и развития человеческого капитала.

Ключевые слова: государственное проектное управление, система проектного управления, эффективность проектного управления, зрелость проектного управления.

Suslov Yuriy Evgenievich

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Odintsova Darya Olegovna

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The problems and directions of development of state project management at the regional level

Abstract. The article is dedicated to the study of state project management as a crucial instrument for enhancing the efficiency of governance at the regional level. The significance of this topic is determined by the necessity to optimize resource utilization, enhance coordination between agencies, and achieve strategic objectives in the context of contemporary political, economic, and social challenges. The goal of this study is to examine the theoretical and legislative aspects of project management and to assess its significance in the public sector. This paper employs methods such as system analysis, analysis of regulatory documents, synthesis of scientific approaches, and examination of practices for implementing project management in various regions of Russia. Based on the findings of this research, it can be concluded that the project-based approach contributes to increased efficiency, more efficient use of budgetary funds, and enhanced

quality of public administration. The key stages of project management are highlighted, as well as the advantages and challenges associated with them, such as bureaucratic barriers and a lack of qualified personnel. It is emphasized that successful project management requires adaptation of methods to the specific needs of the public sector and development of human capital.

Key words: state project management, project management system, project management efficiency, maturity of project management.

В условиях современной динамичной социально-экономической и политической среды эффективное управление государственными и муниципальными проектами становится ключевым фактором успешного развития регионов и страны в целом. Проектное управление, как самостоятельная дисциплина, прочно заняло свое место в системе государственного управления, обеспечивая системный подход к реализации стратегических инициатив, оптимизацию использования ресурсов и повышение качества предоставляемых услуг. Особое значение проектный подход приобретает на региональном уровне, где реализуются многочисленные инициативы, направленные на решение локальных проблем и достижение конкретных целей развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления современных тенденций, проблем и перспектив развития государственного проектного управления в регионах Российской Федерации, что способствует совершенствованию практики и повышению эффективности публичного администрирования.

Проектное управление в современных исследованиях систем менеджмента приобретает статус самостоятельной научной дисциплины и получило широкое распространение в различных сферах, включая экономику, социальные услуги и технологические инновации. Данный подход активно используется как в международной практике, так и внутри национальных систем управления, в том числе в деятельности государственных и муниципальных органов.

Проектное управление в органах государственной власти представляет собой механизм организации деятельности, в котором стратегические задачи структурируются на отдельные программы и проекты, существующие и реализуемые в течение ограниченного периода времени. В отличие от традиционного для публичного управления процессного подхода, проектное управление ориентировано на достижение конкретных результатов в установленные сроки при ограниченных ресурсах.

Проект можно определить как динамичную систему, взаимодействующую с окружающей средой, из которой она привлекает ресурсы и в которую возвращает результаты своей деятельности [10]. Эта система подвержена влиянию множества факторов, неопределенность которых в будущем порождает различные риски. Управление проектами представляет собой сложную систему, включающую проектный персонал, объединенный во временные и постоянные структуры, реализующий процессы управления проектами, программами и портфелями проектов на этапах планирования, организации, контроля и мониторинга, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

Цель управления проектом состоит в достижении заданных целей при оптимальном использовании ресурсов — человеческих, материальных, финансовых, организационных и имущественных. Проектное управление представляет собой последовательность действий, направленных на достижение результата с максимальной эффективностью и в установленные сроки [1].

Внедрение проектного управления в государственных структурах обладает рядом заметных преимуществ: формирование четкой организационной структуры, повышение качества и эффективности реализации задач, сокращение сроков выполнения проектов, а также улучшение взаимодействия среди различных ведомств. Так, Ю. И. Попов отмечает, что применение технологий проектного управления в государственных учреждениях

способствует достижению более высоких результатов и увеличению эффективности работы [11].

Реализация проектов может осуществляться на различных уровнях — от федерального до регионального. При этом не все проекты инициируются органами государственной власти, отдельные инициативы могут исходить от граждан или организаций, что предусмотрено в рамках существующих государственных программ и национальных проектов. Каждый проект характеризуется уникальными особенностями, обусловленными сроками выполнения, масштабом, источниками финансирования, методами реализации и уровнем инноваций.

С. А. Баркалов подчеркивает, что управление проектом охватывает полный жизненный цикл проекта: от инициации через подготовку и реализацию до завершения [2]. Вследствие этого управление проектом фактически совпадает с проектной деятельностью, что отражено в законодательных и нормативных актах Российской Федерации.

Таким образом, проектное управление следует рассматривать не только как инструмент организации и контроля над проектами, но и как комплексное явление, определяющее основные стадии развития проекта вне зависимости от его масштаба и типа.

В настоящее время Правительство Российской Федерации широко использует программно-целевой подход для реализации стратегических задач. Основная суть этого подхода заключается в формировании комплекса государственных программ, направленных на социально-экономическое развитие, и подразумевает достижение ряда ключевых показателях [9]. Каждая государственная программа объединяет ряд мероприятий и проектов, связанных между собой, что позволяет достигать целей за счет рационального использования бюджетных средств.

Программно-целевой подход играет ключевую роль в структурировании деятельности государства, так как способствует системной координации разрозненных проектов и их взаимосвязи. Это создает предпосылки для повышения прозрачности и эффективности государственного управления, делая его более целенаправленным и адаптивным. Внедрение новых управленческих решений является важнейшим фактором адаптации данного подхода к современным экономическим и политическим условиям [6].

Проектное управление, активное внедрение которого началось с 2016 г., становится основным инструментом повышения эффективности деятельности государственных органов. Его применение способствует рационализации использования ресурсов, эффективному планированию, контролю реализации программ, а также улучшению межведомственного взаимодействия. В результате проектное управление становится неотъемлемой частью государственного управления, ориентированного на достижение конкретных результатов с минимальными затратами времени и средств. Президент Российской Федерации В. В. Путин неоднократно подчеркивал значимость проектного управления как одного из ведущих инструментов успешного государственного администрирования, способного ускорить реализацию государственных инициатив и обеспечить их результ ativность [8].

Применение проектного управления в государственных и муниципальных структурах оказывает значительное влияние на грамотное распределение ресурсов и успешную реализацию программ, направленных на развитие государственных услуг. Такой подход обеспечивает контроль над выполнением задач и достижение поставленных целей, способствуя устойчивому развитию и совершенствованию работы государственных органов [5].

Процессы управления государственными проектами включают несколько ключевых этапов, формирующих весь цикл управления [4]. Начальным этапом является определение стратегических целей и приоритетов. В рамках первого этапа происходит выявление и формулирование проектов, включающее постановку четких целей, задач, ожидаемых результатов и критериев оценки эффективности. Этот этап базируется на анализе актуальных проблем и потребностей, а также стратегических приоритетов власти.

Далее разрабатывается детальный проект, в котором указываются необходимые ресурсы, сроки, ответственные лица и последовательность действий. Особое значение в проектном управлении государственных структур приобретает управление рисками, что обусловлено подверженностью проектов экономическим и социальным воздействиям.

На третьем этапе осуществляется выполнение работ, контроль прогресса, соблюдение сроков и бюджета, а также оценка результатов. Эффективная коммуникация с заинтересованными сторонами играет важную роль, обеспечивая информационный обмен и прозрачность [4].

А. А. Леонова выделяет специфические особенности проектного управления в государственном секторе: функционирование в строгих правовых рамках, ответственность перед вышестоящими органами, финансирование из бюджета, открытая отчетность и общественный контроль, высокие цели проектов, многоаспектность и масштабность государственных инициатив, а также акцент на социальном эффекте, а не на получение прибыли от инвестиций [9].

Ключевые преимущества данного подхода заключаются в повышении качества и производительности сотрудников за счет эффективного управления и мониторинга, возможности прогнозирования сроков и результатов благодаря четкому плану, гибкости в корректировке целей и задач, упрощенном вовлечении новых участников, рациональном использовании времени и улучшении командной работы.

Однако в процессе внедрения и реализации проектного управления возникают и специфические проблемы, решение которых позволит повысить эффективность функционирования государственных органов и качество муниципальных услуг, что будет способствовать достижению стратегических целей и устойчивому развитию регионов.

По степени развития проектного управления регионы условно можно разделить на следующие категории: лидеры, представляющие собой образцы применения лучших практик; регионы с высоким уровнем проектного управления, признанные на федеральном уровне; и последователи, развивающие проектное управление в соответствии с обязательными требованиями [3].

Важнейшим ресурсом, поддерживающим устойчивость и эффективность системы публичного управления, является человеческий капитал [8]. Поэтому одной из ключевых проблем внедрения проектного управления на региональном уровне является недостаток квалифицированных работников, так как проектная деятельность требует особых навыков и компетенций, которыми не всегда обладают государственные служащие.

Государственные органы власти субъектов Российской Федерации реализуют множество проектов, направленных на социально-экономическое развитие регионов, где управление проектами играет ключевую роль в оптимизации ресурсов, контроле сроков и качества реализации задач [7]. В этой связи существенной проблемой является отсутствие единой методологии государственного проектного управления. В каждом регионе разрабатываются и используются свои информационные системы, нормативные документы, регламентирующие проектную деятельность, формы отчетности, что затрудняет передачу информации и снижает эффективность взаимодействия между различными уровнями власти. Недостаточное нормативно-правовое регулирование является одним из серьезных барьеров для эффективного внедрения проектного управления.

Существующая инерционность государственных структур приводит к тому, что внедрение проектного управления зачастую носит поверхностный характер, ограничиваясь лишь декларациями на бумаге. На практике проектные методики вынуждены сосуществовать с устоявшимися бюрократическими процедурами, занимая по отношению к ним второстепенное положение. Менеджеры проектов не обладают достаточной свободой действий и полномочиями для быстрого преодоления препятствий, что негативно сказывается на продуктивности их деятельности. Разобщенность между различными министерствами и ведомствами создает дополнительные сложности в выстраивании

целостной системы управления проектами, мешая слаженной работе между федеральным центром и регионами.

Существенным барьером является также слабая технологическая оснащенность и дефицит специальных ИТ-решений, предназначенных для поддержки проектной работы. Нехватка современного программного обеспечения замедляет сбор и анализ данных, а также процедуру принятия решений, что обуславливает потребность в создании интегрированной информационно-аналитической платформы для оптимизации затрат и повышения эффективности.

Для решения этих проблем требуется комплексный подход, включающий развитие человеческого капитала, совершенствование методической базы и технологической инфраструктуры проектной деятельности на уровне субъектов Федерации.

Ключевыми направлениями работы являются повышение квалификации государственных служащих в области проектного менеджмента, воспитание у них персональной ответственности за принимаемые решения. Важно выстроить систему непрерывного обучения и профессионального роста, разработать единые стандарты и методики управления проектами, адаптированные под специфику госуслуг, а также внедрить централизованную информационную систему, автоматизирующую полный цикл проектной работы.

Таким образом, грамотно выстроенная система регионального проектного управления представляет собой важный механизм, направленный на реализацию стратегических инициатив и стимулирование социально-экономического прогресса в рамках территории.

Анализ современного состояния и особенностей внедрения проектного подхода показывает его значимость как инструмента повышения качества государственных услуг, рационального распределения ресурсов и координации между различными ведомствами. Несмотря на существующие проблемы, включая бюрократические барьеры и нехватку квалифицированных специалистов, успешная реализация проектного управления способна значительно повысить эффективность государственного администрирования и обеспечить устойчивое развитие регионов. В этой связи дальнейшее совершенствование методологической базы и практических механизмов проектного управления представляется приоритетным направлением для научных исследований и совершенствованияправленческой деятельности.

Список источников

1. Аньшин В. М., Ильина О.Н., Дагаев А.А. Управление проектами. Фундаментальный курс // В.М. Аньшин, О.Н. Ильина, А.А. Дагаев. – Москва: Издательский Дом ВШЭ, 2024. – 860 с.
2. Баркалов С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер-менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2020.
3. Башарова А. Ш. Проектный подход в системе государственного и муниципального управления / А. Ш. Башарова, А. К. Алимжанов // Молодой ученый, 2022. – № 50 (445). – С. 84-86.
4. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки, 2016. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti>.
5. Евдокимов, К. В. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в решении стратегических задач развития экономики России / К. В. Евдокимов, Д. Ю. Иванов, Е. Ю. Суслов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 6(73). – С. 92-102.

6. Екимова Н.А. Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах / Н.А. Екимова // Экономика. Налоги. Право, 2020. – №3.
7. Иванов, Д. Ю. Методологические проблемы государственного проектного управления социально-экономическим развитием России / Д. Ю. Иванов, Е. Ю. Суслов // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 24. – DOI 10.34709/IM.191.24.
8. Каткова Д. А. Проектное управление в системе государственного и муниципального управления в Российской Федерации / Д. А. Каткова // Управление изменениями: перспективы нового десятилетия, Красногорск, 16 апреля 2021 года. – Красногорск: ФГБОУ ВО «Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Московский областной филиал, 2021. – С. 100-106.
9. Леонова А. А. Проектное управление в системе государственного и муниципального управления в Российской Федерации / А. А. Леонова // Студенческий форум, 2021. – № 30(166). – С. 48-50.
10. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – Москва: Олимп-Бизнес, 2021. – 528 с.
11. Попов Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.

Сведения об авторах

Суслов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Одинцова Дарья Олеговна, магистрант, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor , Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

Zhukov Maksim Valentinovich, Master student, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration , Saint-Petersburg, Russia