

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Валерия Сергеевна Родичева

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия, valeria.popkova@csu.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы организации проектной деятельности в органах государственной власти. Анализируются существующие подходы к организации проектной деятельности, выявляются проблемы и предлагаются пути их решения. Особое внимание уделяется вопросам управления проектами, взаимодействия с заинтересованными сторонами и оценки эффективности проектной деятельности.

**Ключевые слова:** проектная деятельность, государственная власть, управление проектами, заинтересованные стороны, оценка эффективности

**Для цитирования:** Родичева В. С. Организация проектной деятельности в органах государственной власти // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 2. С. 12–17. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-2-12-17

Original article

### ORGANIZATION OF PROJECT ACTIVITIES IN PUBLIC AUTHORITIES

Valeria S. Rodicheva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, valeria.  
popkova@csu.ru

**Abstract.** The article deals with the organization of project activities in public authorities. The existing approaches to the organization of project activities are analyzed, problems are identified and solutions are proposed. Special attention is paid to the issues of project management, interaction with stakeholders and evaluation of the effectiveness of project activities.

**Keywords:** project activity, government, project management, stakeholders, efficiency assessment.

**For citation:** Rodicheva VS. Organization of project activities in public authorities. *Society, economy, management*. 2024;9(2):12-17. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-2-12-17

В современном мире, характеризующемся быстрыми технологическими достижениями и растущей сложностью, проектная деятельность стала неотъемлемой частью государственного управления. Организация проектной деятельности в органах государственной власти играет решающую роль в обеспечении эффективной реализации стратегических целей и решении сложных проблем, стоящих перед обществом. Исторически сложилось так, что проектная деятельность в государственном секторе возникла в ответ на потребность в более структурированном и целенаправленном подходе к реализации крупных и сложных инициатив. В прошлом го-

сударственные органы часто полагались на традиционные иерархические структуры, которые плохо подходили для управления проектами, требующими междисциплинарного сотрудничества и инновационных решений.

В последние десятилетия в государственном секторе наблюдается значительный сдвиг в сторону внедрения формальных процессов управления проектами. Этот сдвиг был обусловлен растущим признанием того, что проектный подход может обеспечить ряд преимуществ, включая:

- улучшенное планирование и координацию;
- более эффективное использование ресурсов;
- повышенную прозрачность и подотчетность;

- увеличение вероятности успешной реализации проекта [8].

Внедрение проектного подхода в деятельность органов исполнительной власти является актуальной и приоритетной задачей. Целью внедрения проектного подхода выступает мобилизация и структурирование бюджетных ресурсов в условиях заданных ограничений для достижения запланированных результатов. Однако специфика деятельности органов исполнительной власти, ориентированная на процессный подход, не позволяет в полной мере реализовывать принципы проектного управления. В связи с этим учет особенностей внедрения проектного подхода в органы государственной власти на сегодняшний день представляет собой актуальную исследовательскую задачу.

Начиная с 2005 года и по настоящее время в Российской Федерации в государственном управлении активно внедряется и применяется программно-целевой подход. Его суть заключается в том, что стратегия развития страны конкретизируется рядом целевых показателей. Для их достижения разрабатываются национальные проекты и государственные программы, охватывающие все аспекты социального и экономического развития. Реализация проектов и программ предполагает осуществление конкретных мероприятий и элементов проектной деятельности как на федеральном, так и на региональном уровнях. Таким образом, проектное управление становится инструментом реализации задач социально-экономического развития страны<sup>1</sup>.

В рамках государственной социально-экономической политики Российской Федерации в 2005 году Президент В. В. Путин инициировал разработку и реализацию приоритетных национальных проектов. Это стало первым опытом применения проектного управления в качестве инструмента реализации стратегических целей государства.

В число приоритетных национальных проектов вошли:

- «Здравоохранение»;
- «Образование»;
- «Жилье и городская среда»;
- «Системные меры развития международной кооперации и экспорта».

Реализация этих проектов осуществлялась в течение двух лет. Выбор проектной методологии в качестве одного из инструментов стратегического развития страны был обусловлен ее способностью эффективно решать конкретные задачи в ограниченные сроки [1, с. 45].

<sup>1</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 20. Ст. 2817.

Итак, проект представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. Проекты могут классифицироваться по различным критериям, таким как масштаб (национальный, федеральный, ведомственный, региональный) и предметная область.

В свою очередь, проектная деятельность охватывает все аспекты управления проектом, включая инициирование, планирование, реализацию (включая мониторинг и внесение изменений) и завершение проекта. Она требует междисциплинарного подхода и координации различных заинтересованных сторон [2].

В рамках системы управления проектами объектами управления являются портфель, программы и проекты. Портфель представляет собой совокупность проектов, которые управляются совместно для достижения стратегических целей организации. Программа представляет собой группу взаимосвязанных проектов, которые направлены на достижение общей цели. Проект является наименьшей единицей управления в системе управления проектами.

Государственный сектор широко использует программно-целевое управление для решения сложных социально-экономических проблем. Программно-целевое управление предполагает разработку и реализацию взаимосвязанных программных мер, которые направлены на достижение конкретных целей. Решение социально-экономических задач в стране достигается посредством проектного управления, которое реализуется через государственные программы и национальные проекты. Прогресс обеспечивается путем выполнения определенных мероприятий и элементов проектной деятельности на федеральном и региональном уровнях.

Государственные программы и национальные проекты представляют собой скоординированные во времени и пространстве мероприятия, направленные на решение сложных проблем, требующих совместных усилий и ресурсов. Они основаны на конкретных целевых показателях, которые определяют стратегию развития страны. Координация проектной деятельности в государственном секторе имеет решающее значение для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного использования ресурсов [3].

Основой проектного управления является разработка государственных программ, которые декомпозируются на отдельные проекты. Государственные программы должны обладать следующими характеристиками:

- программность: наличие четкого плана реализации взаимосвязанных мероприятий и стратегии;

- комплексность: разнообразие действий по содержанию;
- межрегиональный и межотраслевой характер: охват нескольких регионов и отраслей;
- целеориентированность: направленность на достижение конкретных целей;
- ресурсообеспеченность: наличие необходимых ресурсов для реализации программы, включая трудовые, финансовые, информационные, инфраструктурные и инновационные [4].

Эффективность реализации программ зависит от применения программных методов. Необходимо также обеспечить легитимность и нормативность программ, включая утверждение соответствующих норм и мониторинг их исполнения. Важным аспектом является наличие альтернативных вариантов достижения цели при различных уровнях финансового обеспечения (альтернативность). Контролируемость также является важным фактором, предполагающим ответственность всех участников программы за ее результаты.

Приоритетные национальные проекты стали первым опытом применения проектного управления в государственных исполнительных органах России. Этот инструмент был выбран для реализации стратегии развития страны ввиду его способности решать конкретные задачи в сжатые сроки. В результате использования проектного управления достигается заметный экономический эффект, проявляющийся в улучшении качества и оперативности работ, создании рабочих мест и привлечении инвестиций.

В 2013 году с целью внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета входят представители органов государственной власти Российской Федерации, коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений.

Для государственных органов Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти<sup>1</sup>.

По мнению специалистов Министерства экономического развития Российской Федерации, применение подходов, изложенных в Методических рекомендациях, позволит:

- обеспечить достижение целей при минимизации сроков;
- повысить эффективность используемых ресурсов;
- обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений.

В рамках данной статьи стоит детально рассмотреть модель проектно-ориентированной системы, предложенную Министерством экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития).

Методические рекомендации предписывают разграничивать основные и вспомогательные процессы. К основным процессам относятся:

- стратегическое управление;
- тактическое управление;
- управление проектами.

Для осуществления основного процесса «Управление проектами» внедряются и реализуются вспомогательные процессы:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

Вспомогательный процесс представляет собой совокупность подопераций в рамках определенного направления, которые обеспечивают реализацию каждого этапа внедрения проектного управления.

Организационная поддержка проектной деятельности отвечает за административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания:

1. Проектных ролей.
2. Специализированных структурных подразделений.
3. Коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти:
  - проектного комитета;
  - проектного офиса.

Проектный комитет является совещательным органом, принимающим управленческие стратегические и тактические решения в области планирования и контроля реализации проектов, достижения контрольных точек и показателей органа исполнительной власти.

Проектный офис представляет собой структурное подразделение, отвечающее:

- за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации;
- тактическое и оперативное планирование и контроль портфеля проектов;

<sup>1</sup> О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020)...

- формирование сводной отчетности по программам/проектам<sup>1</sup>.

Целью управления мотивацией участников проектов является повышение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников. Управление компетенциями участников проектной деятельности осуществляется для формирования у персонала необходимых навыков и знаний, а также для развития проектной культуры в организации.

Главной задачей технологической поддержки проектной деятельности является создание и сопровождение информационной системы управления проектами — автоматизированной системы, предназначенной для:

- минимизации затрат;
- повышения скорости работы;
- централизованного учета и хранения информации.

На каждом этапе организации системы проектного управления в государственном органе в рамках каждого вспомогательного процесса реализуется набор мероприятий, взаимосвязанных и необходимых для дальнейшего развития системы.

Далее стоит отметить, что реализация национальных проектов на территории РФ осуществляется посредством государственных программ, включающих как федеральные, так и региональные программы, рассчитанные на долгосрочный период [5].

Паспорт проекта является основным документом, содержащим сведения о целевых показателях проекта, составе проектной команды и руководстве проекта, сроках реализации и взаимодействии с другими проектами.

План-график проекта, являющийся составной частью паспорта проекта, разрабатывается государственными органами и содержит перечень запланированных мероприятий проекта, сроки их реализации, ответственных лиц и контрольные точки.

При реализации проектов в государственных органах часто наблюдается недостаточное внимание к иерархии, распределению ответственности и управлению рисками проекта.

Отдельно стоит отметить, что президент РФ возлагает на Правительство РФ ответственность за разработку паспортов национальных проектов. Правительство представило отчет, подтверж-

дающий выполнение поставленной задачи и разработку необходимых документов, содержащих детальный план мероприятий по достижению целевых показателей национальных проектов, установленных соответствующим Указом Президента РФ<sup>2</sup>.

Национальные проекты направлены на ускоренное развитие России в научно-технической и социально-экономической сферах. Разрабатываемые мероприятия ориентированы на изменение демографической ситуации, в том числе рост численности населения РФ, повышение качества жизни и создание комфортной городской среды [7].

Ключевые показатели национальных проектов:

- внедрение инновационных технологий в экономической и социальной сферах;
- повышение уровня комфорта городской среды и снижение количества населенных пунктов с неблагоприятной городской средой;
- улучшение условий для предпринимательства;
- выведение российской системы образования на конкурентоспособный мировой уровень и обеспечение России места в десятке стран с лучшим общим образованием;
- повышение качества региональных автомобильных дорог в соответствии с требованиями ГОСТ [8].

Национальные проекты не только формируют новые требования к качеству муниципального и регионального управления, но и создают новые формы сотрудничества РФ с ее субъектами в реализации приоритетных задач, имеющих государственное значение в социальной и экономической сферах. Сотрудничество представителей государственных органов различных уровней в рамках реализации национальных проектов должно регулироваться правовыми нормами. В настоящее время федеральное законодательство в недостаточной степени регламентирует такие отношения. Однако имеются нормативно-правовые акты в форме методических рекомендаций. В некоторых субъектах РФ приоритет отдается проектам в сферах здравоохранения, культуры, образования, благоустройства городской среды, дорожного строительства, поддержки малого и среднего бизнеса. Вопросы, относящиеся к другим национальным проектам, передаются на уровень федеральных государственных органов в связи с их более широкими возможностями. В отдельных субъектах создаются региональные проектные офисы.

<sup>1</sup> Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, разработанные автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». С. 2–10. URL: [http://asi.ru/upload/iblock/238/MethodicheskieRecomendazii\\_all.pdf](http://asi.ru/upload/iblock/238/MethodicheskieRecomendazii_all.pdf) (дата обращения: 28.02.2024).

<sup>2</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30. Ст. 4884.



Институты развития регионов могут участвовать в реализации проектов, содействуя формированию государственно-частного партнерства. Управление проектами в органах государственной власти является критически важным аспектом эффективного и результативного предоставления государственных услуг. Проекты в государственном секторе часто имеют сложный характер, требуют координации между множеством заинтересованных сторон и сопряжены с высокими рисками. Эффективное управление проектами в государственных органах требует применения методологий и инструментов управления проектами, адаптированных к специфике государственного сектора. Эти методологии должны учитывать такие факторы, как политическая подотчетность, нормативно-правовые требования и ограниченные ресурсы.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами является неотъемлемой частью управления проектами в государственных органах. Заинтересованные стороны включают в себя граждан, должностных лиц, сотрудников, подрядчиков и другие организации.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает:

- определить и понять их потребности и ожидания;
- получить поддержку и участие в проекте;
- управлять ожиданиями и минимизировать конфликты;
- обеспечить прозрачность и подотчетность.

Оценка эффективности проектной деятельности является важным инструментом для обеспечения того, что проекты достигают своих целей и оказывают положительное влияние на организацию и общество. Оценка эффективности включает в себя:

- определение показателей эффективности и критериев оценки;
- сбор и анализ данных;
- интерпретацию результатов и предоставление рекомендаций;
- использование результатов оценки для улучшения будущих проектов.

Эффективная оценка эффективности проектной деятельности позволяет государственным органам:

- демонстрировать подотчетность и прозрачность;
- принимать обоснованные решения;
- улучшать процессы управления проектами;
- максимизировать ценность инвестиций в проекты.

Подводя итоги данной статьи, стоит сказать, что эффективное управление проектами является основополагающим для успешной реализации стратегических инициатив и предоставления качественных государственных услуг. В органах государственной власти управление проектами должно быть адаптировано к уникальным требованиям и ограничениям государственного сектора.

Инвестируя в эффективное управление проектами, органы государственной власти могут повысить свою способность реализовывать сложные инициативы, предоставлять качественные услуги и обеспечивать подотчетность и прозрачность для граждан.

Постоянное совершенствование процессов управления проектами и внедрение передовых практик являются важными факторами для обеспечения того, что государственные органы остаются эффективными и действенными в динамичной и сложной среде.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васильев А. И. Организация проектного управления в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление. 2016. № 4. С. 44–51.
2. Прокофьев С. Е., Мураев В. И., Рашкеева И. В., Елесина М. В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «Науковедение». 2019. № 16. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614> (дата обращения: 28.02.2024).
3. Еремин В. В., Котова Н. Е., Чернышева Т. К. Предпосылки и цели внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти // Государственная власть и местное самоуправление. 2022. № 1. С. 39–43.
4. Краснов А. С. Рождение проектной культуры // Бюджет. 2015. № 8. С. 32–35. URL: <https://bujet.ru/article/281146.php#> (дата обращения: 28.02.2024).
5. Леонов А. В. Организация проектного управления в органах государственной власти // Молодой ученый. 2022. № 14 (409). С. 101–104.
6. Моисеев И. В. Проектное управление реализацией стратегий // Бюджет. 2015. № 12. С. 54. URL: <https://bujet.ru/article/287646.php> (дата обращения: 28.02.2024).
7. Петров М. П. Совершенствование методов административно правового регулирования инновационной деятельности // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 1. С. 54–62.
8. Стенькина, Е. Н., Курасова, Е. А., Слепченко, Д. П. Национальные проекты здравоохранения в России: опыт и перспективы экономического развития проектного подхода к управлению // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 1008–1011.

## REFERENCES

1. Vasil'ev AI. Organization of project management in government bodies. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie = State and municipal management*. 2016;(4):44-51. (In Russ.).
2. Prokof'ev SE, Murar VI, Rashkeeva IV, Elesina MV. Project financing: essence and significance. *Internet-zhurnal «Naukovedenie» = Internet magazine "Naukovedenie"*. 2019;16. Available from: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614>, accessed: 02.28.2024. (In Russ.).
3. Eremin VV, Kotova NE, Chernysheva TK. Prerequisites and goals for introducing project management into the activities of public authorities. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie = State power and local self-government*. 2022;(1):39-43. (In Russ.).
4. Krasnov AS. The birth of project culture. *Byudzhet = Budget*. 2021;(18):32-35. (In Russ.).
5. Leonov AV. Organization of project management in government bodies. *Molodoj uchenyj = Young scientist*. 2022;(14(409)):101-104. (In Russ.).
6. Moiseev IV. Project management of strategy implementation. *Byudzhet = Budget*. 2015;(12):54. Available from: <https://bujet.ru/article/287646.php> (accessed: 02.28.2024). (In Russ.).
7. Petrov MP. Improving methods of administrative and legal regulation of innovation activity. *Aktual'nye problemy rossijskogo prava = Current problems of Russian law*. 2016;(1):54-62. (In Russ.).
8. Stenkina EN, Kurasova EA, Slepchenko DP. National healthcare projects in Russia: experience and prospects for economic development of the project approach to management. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2021;(1(126)):1008-1011. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**В. С. Родичева** — магистрант факультета управления.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Valeria S. Rodicheva** — Master's student, Faculty of Management.

---

---

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.      The author declares no conflicts of interests.

---

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 29.02.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 22.04.2024