УДК 35.08

Орлянская А.А.[1]
Шукюрова М.Г.[2]

КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

Аннотация. Авторы статьи анализируют готовность органов власти регионов Северо-Кавказского федерального округа к широкомасштабному внедрению проектного управления. Основываясь на результатах экспертного опроса участников программ дополнительного профессионального образования – государственных гражданских служащих Северо-Кавказского федерального округа, на примерах опыта реализации проектной деятельности в других регионах, авторы предлагают ряд направлений работы по кадровому обеспечению проектного управления.

Ключевые слова: проектная деятельность, проектный менеджмент, управление проектами, проектные специалисты, кадровое обеспечение проектного управления, компетенции в сфере проектного управления.

Orlyanskaya A.
Shukyurova M.

PERSONNEL SUPPORT FOR IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT IN AUTHORITIES

Abstract. The authors of the article analyze the readiness of the authorities of the regions of the North Caucasus Federal District to widely introduce project management. Based on the results of the survey of participants of additional vocational education programs – state civil servants of the North Caucasus Federal District, examples of experience of project activity implementation in other regions, the authors propose a number of directions of work on personnel support of project management.

Keywords: design activity, design management, project management, design experts, staffing of project management, and competence of the sphere of project management.

В 2018 году начался новый этап развития проектной деятельности в государственном управлении: Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 определены национальные цели и стратегические задачи прорывного научно-технического и социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года. На 6 лет определено выполнение большой ответственной работы посредством реализации национальных проектов и программ. Одной из ключевых задач, поставленных перед органами власти регионов

[1] ***Орлянская Анна Александровна*****,** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансового права, Северо-Кавказский институт – филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, e-mail:orlyanna@yandex.ru, т. +7(918)865-01-58.

Anna Orlyanskaya, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Financial Law, North-Caucasian Institute, Branch of RANEPA, Pyatigorsk, e-mail: orlyanna@yandex.ru, tel. +7(918)865-01-58.

[2] ***Шукюрова Маргарита Геннадьевна,*** кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора Центра «Высшая школа государственного управления», Северо-Кавказский институт – филиал РАНХиГС, г. Пятигорск, e-mail: pkpk@ski.ranepa.ru, т. +7(8793)33-13-87.

Margarita Shukyurova, Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Deputy Director of the Center «Higher School of Public Administration», North-Caucasian Institute, Branch of RANEPA, Pyatigorsk, e-mail: pkpk@ski.ranepa.ru, tel. +7(8793)33-13-87.

на федеральном уровне и озвученных департаментом проектной деятельности Аппарата Правительства РФ в октябре 2018 года, обозначено полноценное включение органов исполнительной власти всех уровней в проектную работу.

Признание проектного менеджмента как способа обеспечить прозрачность и ответственность исполнителей, обусловило динамичное развитие нормативной и правовой базы данного вида деятельности в системе государственного и муниципального управления. К настоящему моменту разработан и в правовом порядке утвержден целый комплекс методических рекомендаций по различным аспектам внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти. Установлен порядок и функциональная структура организации проектной деятельности, которые определяют органы управления, функции, полномочия и ответственность участников проектной деятельности в ходе инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов [1]. Приняты и действуют ГОСТы по проектному управлению: ГОСТ управления программами, проектами и портфелями проектов, а также по проектному менеджменту. Совместно с центром компетенций проектного управления и Минтрудом России подготовлены Методические рекомендации, содержащие подходы к организации проведения оценки квалификации, подтверждающей наличие у гражданских служащих – участников проектной деятельности необходимого для осуществления проектной деятельности уровня компетенций [2].

Все эти стандарты задают высокие требования к участникам проектной деятельности. Об этом свидетельствуют и разработанные методики оценки на соответствие квалификации ключевых исполнителей приоритетных проектов и программ, оценки уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти.

Процесс институциализации управления проектами требует профессионализации всех видов деятельности, связанных с управлением проектами, создания независимого сообщества профессионалов, действующих в системе профессиональных стандартов и профессиональной сертификации. В настоящее время сформирован Единый реестр проектных специалистов в госсекторе Российской Федерации, в который вошли более 250 человек – ответственных исполнителей и соисполнителей приоритетных проектов и программ, прошедших в 2017 году оценку соответствия квалификации в сфере проектного управления. Большая часть проектных специалистов занята в Аппарате Правительства и федеральных министерствах, центральных вузах и НИИ, а также в федеральных институтах развития (рис. 1).



Рисунок 1 – Распределение экспертов, входящих в единый реестр проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации, в% [3].

Примечание. Реестр проектных специалистов в государственном секторе РФ https://www.pmservices.ru/project-management-news/reestr-proektnyx-specialistov-v-gosudarstvennom-sektore-rf/

В ряде областей и краев системно и комплексно внедрена проектно-ориентированная система управления, начиная с нормативной правовой базы, специализированной информационной системы, до создания модели компетенций: в Белгородской, Свердловской, Ярославской, Тульской областях, Пермском, Приморском краях и других регионах.

Доля государственных служащих, участвующих в проектной деятельности, постепенно увеличивается и, к примеру, в Белгородской области уже составляет более 50% всех служащих. Однако, в большинстве регионов, в числе которых и Северо-Кавказский федеральный округ, проектное управление не находит широкого применения и по-прежнему применяется для реализации лишь отдельных инициатив.

Опыт внедрения проектного управления в российских регионах указывает на то, что не готовность увеличить свою занятость в проектной работе, применяя этот подход в деятельности государственных структур, обусловлена отсутствием специальных компетенций в сфере проектного управления у государственных и муниципальных служащих.

Изучение опыта внедрения проектного управления в регионах позволяет сделать вывод, что его успешность определила масштабная работа по обучению государственных и муниципальных служащих в рамках программ дополнительного профессионального образования. Так, в программах повышения квалификации по проектному управлению в Ярославской области к 2014 году было обучено 222 служащих, в Тульской области – 101, в Пермском крае – 187, в Белгородской области – 750 человек, в Свердловской – 233 человека.

Дополнительные образовательные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации ежегодно проходят тысячи государственных и муниципальных служащих. Вместе с тем следует обратить внимание на то, что запрос органов власти на тематику образовательных программ в области проектного управления по-прежнему невысок.

Учитывая актуальность тематики и практическую значимость совершенствования имеющихся и формирования новых профессиональных компетенций в области проектного управления, с 2016 года в Северо-Кавказском институте-филиале РАНХиГС реализуются программы дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных служащих, такие как «Управление проектами в органах власти», «Бизнес-планирование и организационное проектирование». Кроме того, в ряде других программ повышения квалификации предусмотрены модули, нацеленные на овладение знаниями и навыками проектного подхода в деятельности органов государственного и муниципального управления.

За период 2017 – 2019 гг. наблюдается лишь несущественная положительная динамика числа служащих, обученных по программам ДПО по тематике проектного управления (рис. 2).

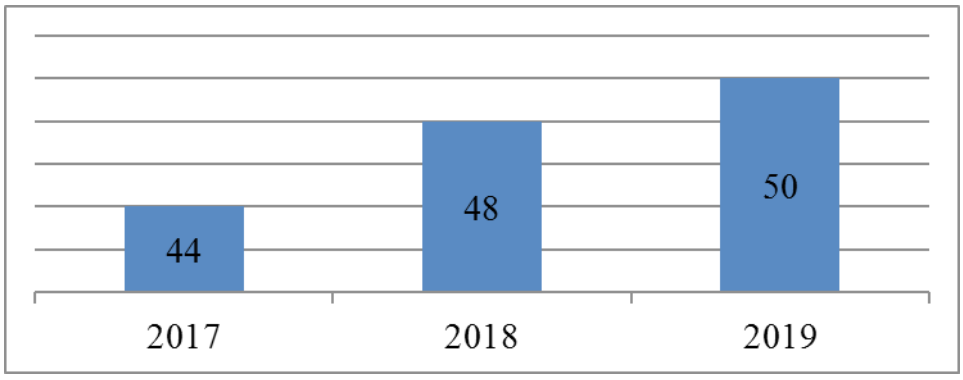


Рисунок 2 – Динамика количества государственных гражданских и муниципальных служащих, обученных по программам ДПО по тематике проектного управления за 2017 – 2019 гг. (чел.)

По результатам итоговой аттестации программ повышения квалификации государственные и муниципальные служащие получают удостоверения, которые свидетельствуют о достаточной сформированности компетенций, необходимых в сфере проектного управления. При этом остается открытым вопрос их готовности к практическому использованию полученных знаний и навыков.

О состоянии кадрового обеспечения проектно-ориентированного управления в Северо-Кавказском федеральном округе высказали мнение участники программ повышения квалификации по проектному управлению. Экспертами стали 135 человек – руководителей и специалистов органов исполнительной власти и местного самоуправления республик РФ, входящих в Северо-Кавказский федеральный округ (рис. 3).

Выразили готовность увеличить свою занятость, связанную с участием в проектной деятельности, основное большинство (80,4%) респондентов, и только 2,2% посчитали невозможным уделять этому время ввиду служебной занятости.

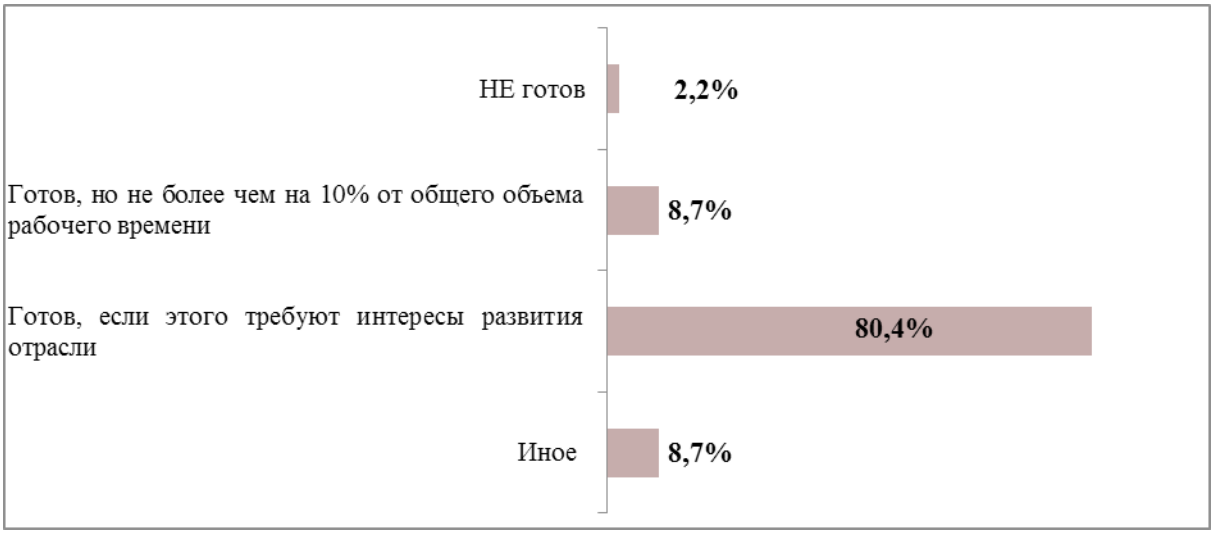


Рисунок 3 – Оценка готовности увеличить свою занятость, связанную с участием в проектной деятельности.

Среди причин, препятствующих до сих пор широкомасштабному внедрению проектного управления, по мнению экспертов, являются: недостаточный уровень готовности к изменениям; нежелание выходить из зоны комфорта; нежелание брать на себя дополнительную нагрузку и ответственность; отсутствие должной мотивации к данному виду деятельности у служащих; недостаточно развитые специальные компетенции. Основные трудности внедрения проектного подхода связывают с недостающими компетенциями в сфере проектного менеджмента, таких как управление финансами, бюджетирование, оценка рисков и др.

Оценивая наличие кадров для формирования проектной команды в своей организации, лишь 13% опрошенных признали, что их организация располагает специалистами, из которых могут создаваться команды проекта. Более 50% респондентов считают, что в организации есть специалисты, но им могут быть доверены лишь отдельные участки проектной работы. Более 30% опрошенных считают, что у их коллег вообще отсутствуют навыки проектной работы. Около 11% респондентов считают, что для выполнения разовых проектных работ целесообразно обратиться к специалистам в сфере проектного управления из других организаций (рис. 4).

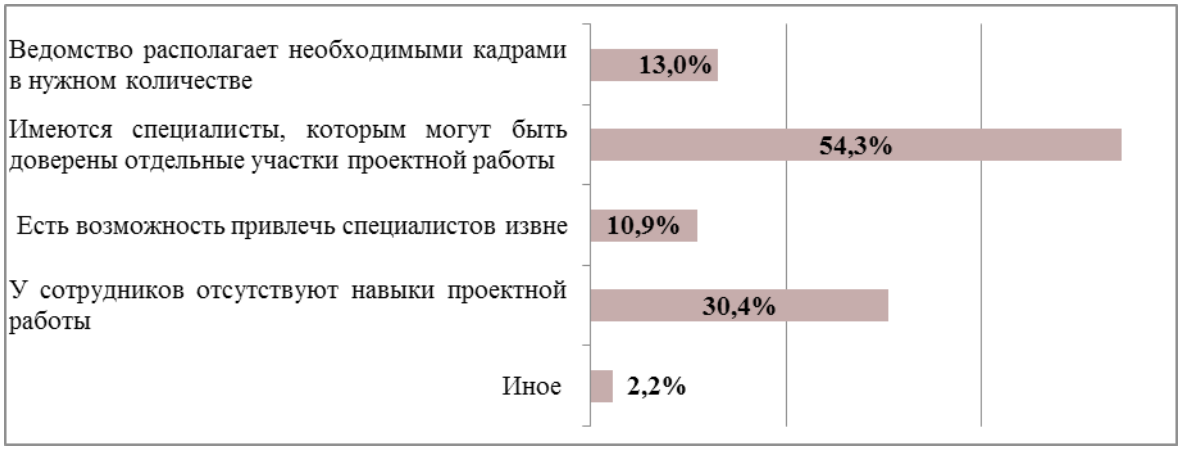


Рисунок 4 – Оценка кадрового потенциала в органах власти для формирования проектной команды

Респондентам также было предложено выбрать компетенции в области проектного управления, которыми, по их мнению, они обладают в достаточной мере. Основное большинство участников опроса (89,1%) посчитали, что обладают навыками командообразования и мотивации сотрудников к проектной деятельности. Вместе с тем, на вопрос о причинах, сдерживающих широкое внедрение проектного управления в органах власти, 47% человек опрошенных из числа руководителей органов власти сослались именно на отсутствие должной мотивации к данному виду деятельности у служащих.

Несмотря на то, что внедрение проектного управления принято считать серьезным вызовом для государственных и муниципальных служащих, 84,7% респондентов рассматривают его в качестве эффективного инструмента привлечения инвестиций в регион, возможности участвовать в реализации стратегии развития региона. Вместе с тем, на сегодняшний день проектная деятельность ими воспринимается не как способ существенно повысить эффективность управления, а как дополнительная работа.

Все без исключения респонденты посчитали важной в организации проектного управления разработку системы мотивации, направленной на повышение активности и инициативности в данной сфере, выделения источников финансирования, формирования премиального фонда, а также механизма материального стимулирования за инициацию проектов, участие в проектах и их реализацию.

По мнению экспертов остро стоит вопрос подготовки компетентных специалистов, формирования резерва кадров, постоянного пополнения и обновления состава проектных специалистов. 80,7% респондентов выразили мнение, что однократного обучения по программам повышения квалификации для этого недостаточно.

В настоящее время дополнительное профессиональное образование специалистов по проектному управлению осуществляется каждым из регионов преимущественно за счет средств регионального бюджета с использованием механизмов ФЗ № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд».

В результате каждый регион самостоятельно формирует техническое задание на обучение в части содержания программ и количества обучающихся, а также определяет поставщика образовательных услуг. Обучение осуществляется в каждом регионе с разным уровнем качества. Лишь немногие образовательные учреждения качественно реализуют программы подготовки специалистов в области проектного управления.

Единственной образовательной структурой, наделенной статусом центра компетенций по проектному управлению в организа-

ции проектной деятельности Правительства РФ, реализующей систему подготовки кадров в данной сфере, является Научно-образовательный Центр проектного менеджмента РАНХиГС (ЦПМ). Но обучение в Центре не для всех желающих экономически возможно.

Обобщая вышеизложенное, представляется целесообразным:

- создание системы формирования, развития, пополнения резерва кадров проектного управления, которая предусматривает отбор, подготовку и повышение квалификации служащих по адаптивным программам в сфере проектного управления (возможно по государственному заданию). Для обеспечения качественной подготовки и повышения квалификации специалистов в области проектного управления необходимо взять дополнительное образование государственных и муниципальных служащих под федеральный контроль с выделением на эти цели бюджетных средств.
- содержательно базовая часть таких программ обучения может быть единой, а вариативная – учитывать дефицит компетенций государственных служащих, выявленный в результате предварительной оценки актуальных потребностей с помощью технологий личностно-профессиональной диагностики (опрос, анкетирование, тестирование, проективные интервью).
- известно, что в проектной работе очень важны моменты прорывных решений и действий, когда усилия участников дают синергетический эффект. Важность умения работать в проектных командах признается всеми, кто реализует проектное управление в практике деятельности органов власти. Особое внимание следует уделить развитию у государственных и муниципальных служащих компетенций soft-skills. Необходимые знания и навыки могут быть получены в дистанционном обучении с использованием различных интерактивных форм вовлечения слушателей в обсуждение, выполнение групповых заданий и т.п.
- необходим постоянный обмен лучшими практиками проектного управления, налаживание корпоративных связей, формирование из числа выпускников программ пула квалифицированных специалистов в сфере проектного управления. С этой целью можно объединять в учебных группах государственных служащих и руководителей их подведомственных организаций, отрабатывая в учебном процессе рабочие алгоритмы командного взаимодействия.
- необходимо наладить механизм передачи знаний от сертифицированных и аккредитованных специалистов, шире использовать различные формы обучения – семинары, конференции, форумы, круглые столы с привлечением представителей федерального проектного офиса.

Заслуживает внимания изучение опыта внутрикорпоративного обучения проектному управлению, который уже успешно реализуется в Тульской, Белгородской областях, Приморском крае. На сайтах министерств экономического развития этих субъектов в открытом доступе размещена информация о результатах проведенных мероприятий по вопросам проектного управления. Организация стажировок в регионы, показавшая хорошие результаты, также очень важна. Готовность делиться практикой создания и внедрения методологии проектного управления с другими регионами страны подтверждают представители всех регионов, имеющих в этой сфере положительный опыт.

Важно совершенствовать систему мотивации участия в проектной деятельности как государственных и муниципальных служащих, так и руководителей учреждений-инициаторов проектов. На наш взгляд заслуживает внимания опыт разработки и внедрения модели компетенций в области проектного управления, системы присвоения рангов/грейдов в области проектного менеджмента и их учет в присвоении чинов на государственной гражданской службе [4].

Широкому распространению передового опыта внедрения и масштабирования проектного управления может способствовать создание федеральной коммуникативной платформы специалистов в сфере проектного управления, формирование единого коммуникационного пространства (цифровой плат-

формы) специалистов в сфере проектного управления в России. Такая платформа позволит обобщать опыт регионов, делиться лучшими практиками и вести рейтингование специалистов в сфере проектного управления по разработанным критериям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288. URL: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71993040.Доступ из справ. правовой системы ГАРАНТ.РУ.
2. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности. [Электронный ресурс]: URL: https://pm.center/library/metodicheskie-rekomendatsii/metodicheskie-rekomendatsii-po-organizatsii-i-provedeniyu-otsenki-kvalifikatsii-gosudarstvennykh-gra/
3. Реестр проектных специалистов в государственном секторе РФ [Электронный ресурс]: URL:https://www.pmservices.ru/project-management-news/reestr-proektnyx-specialistov-v-gosudarstvennom-sektore-rf/
4. Передовой опыт внедрения проектного управления в органах власти Приморского края [Электронный ресурс]: URL:https://blog.pmpractice.ru/2018/01/10/peredovoj-opyt-vnedreniya-proektnogo/