

Проектный менеджмент в органах власти: накопленный опыт и проблемы внедрения

Project Management in the Authorities: Accumulated Experience and Problems of Implementation

А. КУДАШЕВ

Кудашев Азат Ришатович, д-р психол. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и социальной психологии Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: kafmen-bagsu@yandex.ru

Показано, что проектные методы в реализации крупных государственных строек, создания уникальных продуктов, имеющих стратегическое значение для всей страны, имеют в России многолетнюю историю своего применения. На основе обобщения опыта обучения государственных гражданских и муниципальных служащих технологиям проектного управления выделены основные проблемы в этой области: отсутствие системного анализа опыта проектного управления в современной России, слабый акцент на результативной стороне проектной деятельности, сформированность негативных стереотипов, слабые навыки работы в команде у госслужащих и другие. Предложена усовершенствованная трёхкомпонентная формула оценки проектной деятельности в государственном органе.

Ключевые слова: проектный менеджмент, государственное и муниципальное управление, отечественный опыт проектного управления, обучение госслужащих проектной деятельности, оценка эффективности.

It is shown that design methods in the implementation of large state construction projects, the creation of unique products of strategic importance for the whole country, have a long history of their application in Russia. Based on the generalization of the experience of training civil and municipal government employees in project management technologies, the main problems in this area are highlighted: the lack of a systematic analysis of project management experience in modern Russia, a weak emphasis on the productive side of project activities, the formation of negative stereotypes, weak teamwork skills among civil servants and others. An improved, three-component formula for evaluating project activities in a state body is proposed.

Key words: project management, state and municipal management, domestic experience of project management, training of civil servants in project activities, efficiency assessment.

Основные положения

1. Применение методов проектного управления в реализации масштабных государственных проектов имеет в России богатую историю и этот опыт представляет большую ценность как с точки зрения подготовки государственных гражданских и муниципальных служащих, так и с точки зрения практики реализации национальных проектов.
2. В области внедрения методов проектного менеджмента в практику работы органов власти можно выделить ряд основных проблем, которые имеют организационные и социально-психологические аспекты.
3. В развитии систем и методов государственного управления в наши дни всё большее распространение получают управленческие технологии, показавшие свою высокую эффективность в рыночном секторе, прежде всего это стратегический менеджмент, бережливое производство и проектный менеджмент.
4. Традиционная система оценки эффективности проектного управления может быть дополнена с учётом специфики деятельности органов власти и представлена уже в виде трёхкомпонентной модели.

Введение

Вопросы применения методов и приёмов проектного управления в области государственного управления имеют в нашей стране давнюю историю. В качестве примера можно привести грандиозный проект постройки Транссибирской магистрали, инициированный по решению комитета министров Российской империи в феврале 1891 года [11] – её ещё называли Великой

Сибирской железной дорогой [21]. Бюджет этого проекта составлял 350 миллионов золотых рублей, работы велись в крайне тяжёлых условиях (неблагоприятный климат, таёжная и болотистая местность, необходимость пересекать могучие и беспокойные сибирские реки), а время выполнения запланированных работ составило целых двенадцать лет! Другой пример масштабного проекта на государственном уровне – разработка и реализация т.н. Плана ГОЭЛРО (Государственной комиссии по электрификации России) [12]. Несмотря на трудное социально-экономическое положение, вызванное последствиями гражданской войны, молодая Советская республика видела перспективы своего развития через развитие крупных промышленных производств, для чего требовалась мощная электрогенерирующая и энергоподающая инфраструктура. Идеальным вдохновителем плана по электрификации страны был глава Советского правительства В.И. Ленин (достаточно вспомнить его формулу, попавшую во все учебники истории о том, что Советская власть в сумме с электрификацией всей страны и приведёт к победе коммунизма). А вот непосредственным заказчиком со стороны государства (говоря современным языком, закреплённым ответственным куратором проекта) был выдающийся отечественный инженер-проектировщик и руководитель Г.М. Кржижановский, который предлагал план мероприятий по созданию в стране целой сети мощных электростанций ещё царскому правительству. План ГОЭЛРО был утверждён Советом народных комиссаров 21 декабря 1921 года, и за неполные десять лет были построены свыше тридцати крупных энергетических объектов, работавших на местном топливе (торф, уголь и т.п.), либо использовавших гидроэнергетические ресурсы. Напомним, что план состоял из плана «А» и плана «Б» (говоря современным языком проектного управления – из двух взаимосвязанных подпроектов) и послужил одним из ярких примеров успешного проектного управления на государственном уровне, заложившим фундамент для интенсивного развития всего народного хозяйства страны [28].

Весьма интересный вариант описания проектной деятельности в спецучреждении – секретном научно-исследовательском институте – можем найти в одном из самых известных произведений А.И. Солженицына, романе «В круге первом». Основываясь на своих наблюдениях во время отбывания наказания в секретной лаборатории (она называлась «Марфинская шарашка», другое название – «зона»), лауреат Нобелевской премии описывает возникшую уникальную проблему, этапы и установленные сроки её решения (своеобразный прообраз паспорта проекта); весь сюжет романа развивается вокруг сложных взаимоотношений героев в ходе реализации этого проекта. Автор показывает различные проектные роли участников создания секретной разработки – «вокодера», заинтересованные стороны проекта в высших эшелонах власти, весьма жёсткие сроки для получения конечных результатов, попытки определения контрольных точек проекта [23]. Позднее на базе этого секретного НИИ в Москве был создан институт автоматики, который разрабатывал в дальнейшем и другие проекты: знаменитую «вертушку» – телефоны засекреченной связи для руководства Советского государства и даже всемирно известный «ядерный чемоданчик».

Одним из последних государственных проектов советского периода является строительство Байкало-Амурской магистрали, проектно-изыскательские работы по которой были впервые проведены ещё в царское время [7]. Реализация проекта на первом его этапе проходила в трудное предвоенное и военное время, в 1942 году железнодорожные пути и мостовые фермы были даже демонтированы и переброшены для строительства рокадной ветки вдоль линии фронта в связи с обороной Сталинграда. Полноценная реализация этого проекта была инициирована после принятия Постановления «О строительстве Байкало-Амурской железнодорожной магистрали» в 1974 году и создания Всесоюзной ударной комсомольской стройки (совместное Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 561 от 08 июля 1974 г.). Было обеспечено финансирование проекта, организовано снабжение не только производственным оборудованием, комплектующими и сырьём, но и полноценным продуктовым набором (немаловажное обстоятельство по советским временам!), решались жилищные вопросы. Романтическую атмосферу вокруг этой молодёжной стройки в полной мере ощутил и автор этих строк, который, ещё будучи студентом Башкирского государственного университета им. 40-летия Октября,

отдал целых три своих летних семестра на рубеже 70-80-х годов участием в ССО (студенческих строительных отрядах). В конце сентября 1984 года была проведена «золотая» стыковка восточной и западной веток магистрали и основная стадия проекта была завершена [13].

После проведения рыночных реформ и в ходе преодоления серьёзных социальных потрясений загрузка БАМа оказалась на низком уровне, что часто приводило критиков к выводу о неэффективности этого проекта. С точки зрения проектного менеджмента такие результаты говорят о слабой проработке системных рисков при реализации базового плана по содержанию проекта. Эти риски требуют создания резервов, как идентифицированных, так и управленческих (последние в терминологии Института РМІ получили название «неизвестное – неизвестное») [19]. Для ситуации принятия рисков вполне оправданными являются предусмотренные в современных проектах цели по развитию перерабатывающей и добывающей промышленной инфраструктуры в т.н. «коридоре БАМа» [7]. В современных условиях потенциал использования Байкало-Амурской магистрали значительно возрос в связи с перспективными планами строительства железнодорожного моста на остров Сахалин и создания на этой основе кратчайшего транспортного пути Восток – Запад с большим потоком перевозок промышленных грузов, а также разработкой полезных ископаемых и развитием лесозаготовок, что позволяет разрабатывать и оценивать стратегии промышленного развития на муниципальном уровне [10], успешно выстраивать новые транспортно-логистические пути в условиях возросшего санкционного давления.

Завершая наш краткий (конечно, далеко не полный!) обзор проектной деятельности в досоветский и советский периоды развития нашей страны, следует подчеркнуть, что накопленный опыт управления масштабными проектами мало изучен и еще меньше систематизирован (такой опыт в проектном менеджменте часто называют «выученные уроки»). А ведь этот самый опыт мог бы оказать существенную помощь в разработке и реализации проектов на государственном уровне в наши дни с учётом единой ментальности и сложившихся за годы и даже десятилетия управленческих практик. Это, в свою очередь, является частным случаем одного из недостатков современной системы подготовки управленческих кадров (как хозяйственных менеджеров, так и руководителей для государственной гражданской и муниципальной службы), а именно – недостаточного внимания к изучению и тем более использованию в современной социальной практике накопленного отечественного опыта управления. Возможно, это связано с тем, что проекты государственного масштаба описываются представителями исторической науки, которые часто демонстрируют (увы!) политическую предвзятость; либо представителями экономической науки, и тогда на передний план выходят показатели объёмов производства, количество занятых в проекте, стоимостные показатели, производительность труда и т.п. А вот вопросы формирования проектного задания, выделения заинтересованных сторон, оценки рисков и их нейтрализации, создания проектной группы и распределения ролей в ней, прохождения контрольных точек в ходе реализации проекта, выдерживания сроков проектных работ и получения конечного результата и др. (т.е. как это происходило в нашей истории, какие были трудности и как они преодолевались, какие управленческие уроки были извлечены), – другими словами, собственно управленческие аспекты часто отходят на второй план, а то и вовсе ускользают из поля рассмотрения авторов. Но ведь именно накопленная управленческая мудрость в сочетании с самоорганизующимися, мотивированными и вовлечёнными работниками позволяют существенно повысить производительность труда и выйти на новые горизонты развития [17].

Методы

Данное исследование проведено с использованием: а) методологии исторического подхода и, в частности, выделения механизмов проектного управления в конкретных социально-экономических условиях развития государства; б) методологии системного и мета-системного анализа с выделением сложных взаимоотношений между большой системой и её основными подсистемами; в) концепции комплексного управления проектной деятельностью, в которой

богатый инструментарий проектного менеджмента сочетается с эффективным использованием социально-психологических методов.

Результаты исследования и их обсуждение

Существенный импульс для применения технологий проектного менеджмента в сфере государственного управления был дан в последние годы в связи с инициированием и реализацией т.н. приоритетных и национальных проектов.

Приоритетные проекты, определённые в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г., прежде всего были направлены на достижение нашей страной ведущих позиций в мире по таким отраслям народного хозяйства, которые традиционно относились к т.н. государственному сектору экономики: развитию топливно-энергетического и оборонного комплексов, отраслей связи и транспорта, электроэнергетики, медицинской и микробиологической промышленности и ряда других. Огромное внимание было уделено государственной социальной политике в отношении достижения конкретных показателей в здравоохранении, науке и образовании, увеличении продолжительности жизни, повышении доступности жилья и ряда других. По мнению депутата Государственной Думы Российской Федерации, д-ра юрид. наук В.Г. Вишнякова, приоритетные проекты развивают методологию проектного управления в органах исполнительной власти, структура которых стала формироваться с началом административной реформы в 2004 г. [8]. Последний по времени иницирующий документ – это Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в котором определены пять национальных целей развития [2]. Для осуществления прорывного развития страны и повышения уровня жизни граждан Правительству Российской Федерации в основных направлениях своей деятельности следует предусмотреть механизмы и ресурсное обеспечение реализации этих национальных проектов в тесном взаимодействии с органами государственной власти субъектов Федерации. Указом Главы Республики Башкортостан № УГ-310 также определены пять ключевых направлений, по которым наша республика должна войти в число регионов-лидеров [6]. Среди целевых показателей мы видим внедрение бережливых технологий во всех поликлиниках и образовательных учреждениях, внедрение высоких гуманитарных технологий и др. В целом, мы видим общую тенденцию в развитии механизмов государственного управления за последнее десятилетие в Российской Федерации: постепенно и во всё больших масштабах используются управленческие технологии, обнаружившие свою высокую эффективность и универсальность в коммерческом секторе [3; 16; 18; 24; 25]. Наряду с технологиями управления персоналом, стратегическим и инновационным менеджментом, значительное распространение получают методы проектного управления в государственном секторе [4; 25; 27] и управленческая технология бережливого правительства (другое название Lean-технологии), о которой мы подробно писали ранее [14]. Справедливости ради отметим, что указанные управленческие технологии не противопоставляются или конкурируют, а скорее дополняют друг друга [26].

Применение методов проектного управления в новейшей России не является новацией. Возвращаясь к первоначальным национальным проектам, следует отметить, что в Указе от 07 мая 2018 года для каждого проекта определены цели (как правило, качественные результаты реализации проекта) и целевые показатели – количественные показатели реализации проекта, привязанные в случае необходимости к конкретным срокам [1]. Например, в п. 15 Указа на основе стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года поставлена задача увеличения пропускной способности Транссибирской и Байкало-Амурской железнодорожных магистралей в полтора раза, до 180 млн тонн в год, что позволит повысить эффект от ранее реализованных государственных проектов. Стратегия пространственного развития страны выделяет двенадцать макрорегионов Российской Федерации и нацелена на опережающее развитие территорий с низким уровнем социально-экономического развития, на максимальное рассредоточение перспективных центров экономического роста по территории Российской Федерации [5]. Так, Республика Башкортостан вошла в Волго-Уральский макрорегион

вместе с Оренбургской, Пензенской, Самарской, Саратовской и Ульяновской областями. А вот Республика Татарстан вошла в Волго-Камский макрорегион, включающий Республику Марий Эл, Республику Мордовия, Удмуртскую Республику, Чувашскую Республику, Пермский край, Кировскую и Нижегородскую области (см. Приложение № 2 к Стратегии пространственного развития Российской Федерации).

В рамках комплексной работы по реализации Указа № 204 в органах государственного управления формируется проектная инфраструктура: создаются проектные офисы в федеральных и региональных органах исполнительной власти, государственные гражданские и муниципальные служащие проходят обучение по проектному управлению и формированию компетенций в сфере проектной деятельности. Для этого с августа 2016 года в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАН-ХиГС) создан и успешно действует Центр проектного менеджмента (сокращённо ЦПМ РАН-ХиГС). Среди основных задач ЦПМ – экспертное сопровождение проектной деятельности в государственном секторе, обмен лучшими практиками проектного подхода в сфере государственного управления. Этот Центр Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 наделён функциями центра компетенций проектного управления. В целом ряде регионов Российской Федерации успешно действуют региональные академии и институты государственной службы и управления (некоторые из них имеют статус филиалов РАНХиГС).

Накопленный в Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан опыт повышения квалификации государственных гражданских служащих, муниципальных служащих, руководителей бюджетных организаций различной отраслевой принадлежности, позволяет выявить и ряд нерешённых проблем, препятствующих более действенному использованию методологии и технологий проектного управления в области реализации стратегии развития Российской Федерации. Фактологической основой исследования являлось протоколированное проведение двенадцати фокус-групп, проводившихся в двух учебных потоках государственных гражданских и муниципальных служащих Республики Башкортостан, проходивших программу «Основы проектной деятельности» (повышение квалификации), общее количество участников фокус-групп – 98 человек. Рассмотрим основные из этих проблем более подробно с выделением возможных путей и способов их преодоления и/или нейтрализации:

– Отсутствует хотя бы в первом приближении полноценный анализ хода реализации и достигнутых результатов приоритетных проектов развития страны, инициированных ещё в 2012 году. При этом такого рода анализ необходимо провести как на федеральном, так и на региональных уровнях; выделяя достигнутые результаты и не боясь показать выявившиеся проблемы и трудности. В своём интервью агентству «РБК» первый вице-премьер Правительства Российской Федерации Антон Силуанов указал на главный недостаток предыдущего шестилетия, а именно – слабость вертикальной системы управления, её недостаточную жёсткость. В отличие от этого, сейчас, по его мнению, выстроена система из национальных, федеральных проектов, в регионах будут сформированы региональные проекты и всё это будет мониториться, отслеживаться в единой системе [22]. Достаточно чёткая исполнительная вертикаль выстраивается и в соответствии с Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года [3]. Предусматривается разработка планов достижения каждой национальной цели развития Российской Федерации, отслеживание траектории выхода на целевые уровни (подуровни), за каждой национальной целью закрепляется ответственный куратор – заместитель Председателя Правительства Российской Федерации [4]. Мы видим, что основной акцент делается на усилении функции контроля за расходованием ресурсов, выделяемых на национальные проекты. Следовательно, в ходе подготовки государственных, муниципальных служащих в качестве обязательного раздела программы должна быть рассмотрена система мониторинга и оценки эффективности проектной деятельности на каждом этапе её реализации. Как правило, это связано с двумя основными инструментами проектного менеджмента – чёткой постановкой целей в соответствии с критериями SMART и соблюдением календарного графика

прохождения контрольных точек с фиксацией этого прохождения как завершённого события. Особенно это важно для таких категорий проектных управляющих (либо гражданских служащих, претендующих на участие в реализации проектов на таких ролях), как руководители и администраторы проектов, сотрудники (специалисты) проектных офисов;

– В массовом сознании современных управленцев по-прежнему остаётся т.н. «затратная доминанта», связанная с освоением полученных бюджетных средств, в рамках того или иного проекта в государственном управлении. Это является следствием многолетней практики, когда сложился механизм оформления заявок и «выбивания» денежных и материальных ресурсов из бюджетов вышестоящих уровней управления. На передний план выходила задача получения и освоения выделенных бюджетных средств с последующей отчётностью, а вот вопросы получения необходимого эффекта и оценки эффективности «вливания» бюджетных средств отходили на второй план. Иллюстрацией этому служит часто встречающееся в ходе групповой работы над проектной заявкой высказывание: «Вы нам денег дайте, а мы уж их потратим!». Таким образом, первый распространённый и, к сожалению, весьма пагубный стереотип, – это сведение всей проектной деятельности только к проведению тендера и размещению заказов для государственных (муниципальных) нужд. Другой лозунг из массового сознания наших государственных и муниципальных служащих: «Дайте нам образец заполнения форм по участию в национальном проекте (желательно из того госоргана (районной администрации), которые успешно приняли участие в такого рода проекте), мы заполним их с механической заменой названий, должностей и географических наименований, – и нам тоже выделят дополнительное финансирование!». Конечно, эти поведенческие императивы не декларируются в открытом формате, но достаточно четко проявляют себя во время практических и интерактивных занятий. Одним из возможных подходов к нейтрализации подобной установки является реализация участниками защиты проектной заявки ролей заинтересованных сторон проекта, в том числе: представителей различных групп населения, профессиональных групп (учителей, врачей, работников социальной сферы и др.), которым предлагается задавать вопросы и прояснять для себя конкретные результаты и выгоды от реализации проекта (при помощи вопросов «Ну и что это даст?», «А как это нам поможет, повысится ли качество жизни конкретного жителя (семьи) такого-то района, городского округа или региона?» и т.п.);

– У современных государственных и муниципальных служащих слабо развиты навыки командной работы и командного принятия решений. Ещё с советских времён широкое распространение получили ориентация на строгую исполнительскую дисциплину, ответственность только за свой узкий участок работы, бумажную отчётность и прочее, что в известной степени ведёт к узкой специализации, работе только в своей функциональной области и строгому выполнению процедур и служебных регламентов. На это накладывается различие в социальном статусе, чётко проявляющееся в структурных подразделениях государственных (муниципальных) органов. Как показало одно из последних исследований, более опытные сотрудники часто «сваливают» ответственную дополнительную работу на своих более молодых и менее опытных коллег: «старшие сотрудники сказали, что им скоро на пенсию и их это не интересует, поручили нам, молодым, а у нас своей текущей работы полно...» [10, III]. В то же время многочисленные исследования показывают, что эффективность командной работы возрастает, когда в ней представлены носители различных управленческих ролей, а не только хорошие исполнители [17]. В ходе подготовки к проектной деятельности государственных и муниципальных служащих, – будущих участников проектных команд необходимо выделять такой этап, как командообразование, где учитывается не только функциональная специализация того или иного проектного специалиста, но и его командная роль в группе проекта. Диагностический инструмент, позволяющий быстро и достаточно точно оценить выраженность управленческих ролей у кандидатов на участие в проекте в соответствии с одной из самых распространённых классификаций И.К. Адизеса, был предложен нами ранее [15];

– Успешная проектная деятельность во многом основывается на способности участников проявлять самоорганизацию, умения открыто и конструктивно обсуждать возникающие

проблемы и трудности со своим непосредственным руководством в проектной группе (т.н. «эскалация проблемы»), готовности занять проактивную и ответственную позицию в ходе совместной проектной работы в условиях плоской организационной структуры. На практике же часто приходится встречаться с другой позицией, когда специалист скорее будет замалчивать возникшую проблему, неявно перекидывая её решение на вышестоящие уровни, оставляя себе роль пассивно ожидающего, порой некритичного исполнителя. Во многом это связано с тем, что в сложившейся в органах государственной власти управленческой вертикали, руководители часто негативно реагируют на информацию о том, что дела идут гораздо хуже, чем это им бы хотелось. И бывает, что эмоциональный «выход» от руководства получает именно тот, кто изложил положение дел с указанием на имеющиеся проблемы. Часто даже бывает так, что именно такого сотрудника потом назначают ответственным за сложившуюся картину, а ведь он всего лишь изложил реальное положение дел и возникшие в этой связи проблемы. Другими словами, в социально-психологической атмосфере конструктивного подхода инструменты лидерства при вскрытии проблем направлены не на поиск виновных (с последующим публичным наказанием или скрытым давлением), а на вскрытие проблем, постоянное совершенствование и изменения к лучшему. Отсюда возникает необходимость развивать у государственных и муниципальных служащих социально-психологические компетенции, связанные с лидерством и готовностью к изменениям. Соответствующий диагностический инструментарий, апробированный именно на этом контингенте, уже разработан и используется в ходе обучения руководителей и специалистов проектной деятельности. Как показывает зарубежный опыт управления проектами в самых разных областях, именно эти компетенции позволяют применять приёмы гибкого (agile) управления проектами (создание бэклога продукта, визуализация всего пути достижения цели, построение т.н. диаграммы «сгорания» задач, проведение спринтов и стендап-митингов и др.) и значительно повышать качество проектного управления, вовлекать все заинтересованные стороны [9; 20];

– Очень важным обстоятельством, влияющим на развитие проектной деятельности в органах власти, является механизм оценки этой деятельности. На сегодняшний день такой механизм разработан, он получил название индекса проектной деятельности и включает в себя пять составляющих: выбор проекта, его реализация, организация принятия решений, развитие самих участников проектной деятельности, способы мотивации участников проектной деятельности. Предусмотрено также использование института ассессоров, которые будут проводить оценку с выездом в сам орган государственного управления. Итоговая оценка качества проектной деятельности определяется по следующей формуле: 0.25 от оценки качества описания проектных процессов плюс 0.75 от оценки качества достигнутых результатов. На наш взгляд, такая оценка хоть и представляется в целом адекватной, но всё же не охватывает всех аспектов проектной деятельности в органах государственной власти. С учётом того, что реализация стратегических задач прорывного развития нашей страны направлена прежде всего на повышение уровня жизни и создание комфортных условий для проживания граждан Российской Федерации, формулу следует дополнить ещё одним слагаемым. Оно отражает степень удовлетворённости граждан страны, отдельного региона или даже муниципального образования результатами, достигнутыми в ходе и по итогам реализации федерального (регионального) проекта. Тогда формула для оценки качества проектной деятельности может выглядеть следующим образом: 0.25 от оценки качества описания проектных процессов плюс 0.5 от оценки качества достигнутых результатов плюс 0.25 от прироста удовлетворённости населения (в целом по стране или в регионе, на данной территории) от достигнутых результатов проекта. Оценка удовлетворённости населения проводится независимой аналитической, консалтинговой компанией или же службами профильного высшего учебного заведения, имеющего в составе своих научно-педагогических работников сертифицированных специалистов в области проектного менеджмента. Такая трёхкомпонентная формула представляется более расширенной и охватывающей ключевые аспекты проектной работы того или иного органа власти. Кроме того, этот прирост удовлетворённости заинтересованных в результатах проекта групп с учётом эффекта синергии от результатов

других федеральных и региональных проектов может быть коррелирован с последовательностью первых чисел ряда Фибоначчи, которые часто выступают ориентиром для результатов в соответствии с последними разработками в области управления проектами (технологии SCRUM) [20, 143–145].

Заключение

В целом, управление проектами на государственном уровне имеет в нашей стране очень интересную, содержательную и поучительную историю, и эта управленческая технология получила новый импульс для внедрения в наши дни. Успешное и эффективное использование проектного управления для решения масштабных задач и достижения национальных целей развития страны подразумевает глубокий управленческий анализ реализации глобальных проектов прошлых лет.

Применение методов проектного менеджмента в органах власти имеет ряд проблемных моментов, которые следует учитывать как на уровне составления образовательных программ для государственных гражданских и муниципальных служащих, так и в плане разработки методического и информационного обеспечения такого рода программ. К ним следует отнести, по результатам нашего исследования, следующие особенности: слабо проанализирован и обобщён управленческий опыт в рамках реализации приоритетных проектов; доминирует точка зрения на национальные проекты как на способ провести масштабные закупки без применения всего инструментария проектного менеджмента; имеется недостаток компетенций в области командных методов работы у государственных гражданских и муниципальных служащих; требуют усиления и развития навыки лидерства и нацеленности на результат. Также необходимо совершенствовать методику оценки качества проектного управления в органах власти прежде всего с учётом той реальной эффективности, которую видят граждане страны, территории, муниципалитета в виде повышения их уровня жизни. Этот аспект должен найти отражение в комплексной оценке качества проектного менеджмента в каждом органе власти, при реализации того или иного федерального (отраслевого) проекта.

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
3. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года. Утверждены Правительством РФ 29.09.2018 г.
4. Постановление Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 года № 1288.
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» от 13 февраля 2019 года № 207-р.
6. Указ Главы Республики Башкортостан от 23.09.2019 г. № УГ-310 «О стратегических направлениях социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2024 года».
7. Андреева Т.С. БАМ: путь из прошлого в будущее. М.: Изд. РЖД, 2014. 242 с.
8. Вишняков В.Г. Майские указы: почему затянулось проведение преобразований // Законодательство и экономика. 2014. № 1. С. 5–16.
9. Вольфсон Борис. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2015. 144 с.
10. Дорошенко С.В. Региональные подходы к разработке муниципальных стратегий // *Arg Administrandi* (Искусство управления). 2019. Т. 11. № 1. С. 96–118. DOI: 10.17072/2218-9173-2019-1-96-118

11. История железнодорожного транспорта России / Под общ. ред. Е.Я. Красковского, М.М. Уздина. СПб., 1994. Т. I: 1836–1917 гг. 336 с.
12. Козлов Б.И. Вклад Академии Наук в индустриализацию России // Вестник РАН. 2000. Т. 70. № 12. С. 1059–1068.
13. Коробов С.А. Миниатюрная летопись БАМа // Иркутск: Отгиск, 2004. 116 с.
14. Кудашев А.Р. Бережливое правительство: истоки, концептуальные основы и подходы к внедрению // *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal)*. 2018. № 7-4. С. 53–57.
15. Кудашев А.Р. Выраженность управленческих ролей: экспресс-диагностика в соответствии с классификацией И. Адизеса // Научное мнение. 2018. № 9. С. 36–43. DOI: 10.25807/PVN.22224378.2018.9.36.43
16. Кудашев А.Р. Стратегический менеджмент в системе управления проектами социально-экономического развития // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2021. № 5. С. 63–70. DOI: 10.34773/EU.2021.5.9
17. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Пер. на рус. яз. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
18. Разу М.Л., Воропаев В.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. М.: ИНФРА-М, 2000. 320 с.
19. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge - PMBK). 6-е изд. Project Management Institute, 2016.
20. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 272 с.
21. Сибирь и Великая Сибирская железная дорога с приложением карты Сибири / Департамент торговли и мануфактур министерства финансов. СПб.: Типография Киришаума, 1893. 309 с.
22. Силуанов назвал главный недостаток реализации майских указов 2012 года [Электронный ресурс]. URL: www.rbc.ru/politics/16/01/2019/5c3e60b99a7947410c88df83?utm_referrer=,
23. Солженицын А.И. В круге первом: роман. М.: ИНКОМ НВ, 1991. 736 с.
24. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. 603 с.
25. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2018. 464 с.
26. Фунтов В.Н., Сенько А.А. «Бережливое» управление проектами // *Управление проектами*. 2009. № 1 (14). С. 27–31.
27. Шагеев Д.А. Управление проектами. Рабочая тетрадь проектной группы: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 112 с.
28. Энергетика России (1920–2020 гг.) Т. 1. План ГОЭЛРО. М.: ИД Энергия, 2006. 1067 с.