

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ПО КАДРОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

**ТЛИСОВ АЗАМАТ БОРИСОВИЧ,**

кандидат экономических наук, доцент,  
директор Северо-Кавказского института – филиала РАНХиГС,  
e-mail: tlisov@mail.ru;

**КИСЕЛЕВА НАТАЛЬЯ НИКОЛАЕВНА,**

доктор экономических наук, профессор,  
заместитель директора Северо-Кавказского института – филиала РАНХиГС,  
e-mail: kiseleva-n-n@yandex.ru;

**ОРЛЯНСКАЯ АННА АЛЕКСАНДРОВНА,**

кандидат экономических наук,  
директор центра «Высшая школа государственного управления»,  
Северо-Кавказского института – филиала РАНХиГС,  
e-mail: orlyanna@yandex.ru

*Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти и их подведомственных учреждений для повышения эффективности капитальных вложений и решения иных вопросов развития объявлено одним из приоритетов государственной политики. Поставленные задачи предъявили более жесткие требования к квалификации кадров, ответственных за реализацию задач проектного управления. Это особенно актуально для отстающих в социально-экономическом развитии регионов, на территории которых отсутствует крупный бизнес, который мог бы осуществлять капитальные вложения. В этом случае для региона критически возрастает значимость квалификации кадрового корпуса государственных и муниципальных служащих, ответственных за реализацию проектного управления. В статье обоснована высокая актуальность обеспечения квалифицированными кадрами внедрения проектного управления в регионах Северо-Кавказского федерального округа. Приведены данные социологического обследования, готовности к внедрению проектного управления руководителей учреждений здравоохранения, образования и культуры, а также курирующих их работу руководителей профильных органов исполнительной власти. В ходе исследования выявлено, что менее всего к внедрению проектного управления готова сфера образования. Кроме того, препятствующим фактором становятся сложности производственной коммуникации между подведомственными учреждениями и курирующими их работу органами исполнительной власти. Ситуацию усугубляет существующий механизм финансирования повышения квалификации государственных и муниципальных служащих. Условия законодательства допускают возможность победы в конкурсных процедурах исполнителей, имеющих недостаточный опыт и квалификацию в данной сфере. Статья завершается авторскими предложениями по совершенствованию работы по кадровому обеспечению проектного управления в регионах Северо-Кавказского федерального округа.*

**Ключевые слова:** регион; проектное управление; кадровое обеспечение; инвестиции; профессионализм; региональная политика.

## THE PRIORITY AREAS OF WORK ON STAFFING OF INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT IN REGIONS OF RUSSIA

**AZAMAT B. TLISOV,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
director The North Caucasian institute branch of RANEPА,  
e-mail: tlisov@mail.ru;

**NATALIA N. KISELEVA,**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Deputy Director The North Caucasian institute branch of RANEPА,  
e-mail: kiseleva-n-n@yandex.ru;

**ANNA A. ORLYANSKAYA,**

Candidate of Economic Sciences,  
Director of the Center "Higher School of Public Administration"  
The North Caucasian institute branch of RANEPА,  
e-mail: orlyanna@yandex.ru

*Introduction of project management in activity of executive authorities and their subordinated institutions for increase in efficiency of capital investments and the solution of other questions of development is announced by one of priorities of state policy. Objectives have imposed more strict requirements to qualification of the shots responsible for realization of tasks of project management. It is especially relevant for the regions which are lagging behind in social and economic development in the territory of which there is no large business which could carry out capital investments. In this case for the region the importance of qualification of the personnel case of the public and municipal servants responsible for realization of project management critically increases. In article the high relevance of ensuring project management with qualified personnel of introduction in regions of the North Caucasian Federal District is proved. Data of sociological inspection of readiness for introduction of project management of heads of healthcare institutions, educations and cultures and also supervising their work of heads of profile executive authorities are provided. During the research it is revealed that least of all education is ready to introduction of project management. Besides, difficulties of production communication between subordinated institutions and executive authorities supervising their work become the interfering factor. The situation is aggravated by the existing funding mechanism for professional development of the public and municipal servants. Conditions of the legislation allow a possibility of a victory in competitive procedures of the performers having insufficient experience and qualification in this sphere. Article comes to the end with author's suggestions for improvement of work on staffing of project management in regions of the North Caucasian Federal District.*

**Keywords:** region; project management; staffing; investments; professionalism; regional policy.

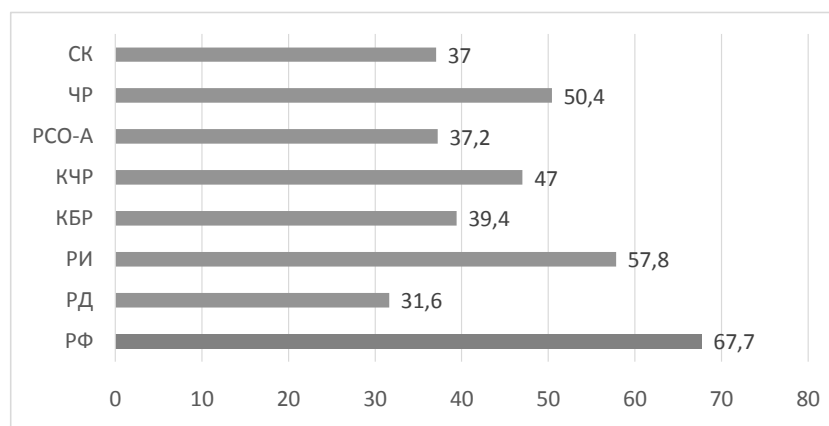
**JEL:** H72

### Введение

Внедрение проектного управления объявлено одним из приоритетов дальнейшего развития системы государственного и муниципального управления (Полуничева и Комарова, 2017, с. 31). Проектное управление выступает инструментом повышения эффективности расходования бюджетных средств, результативности достижения целей развития отраслей и регионов, персонализации ответственности чиновников за осуществляемые под их руководством капитальные вложения.

### Об особой значимости обеспечения квалифицированными кадрами проектного управления в регионах Северо-Кавказского федерального округа

Для регионов Северо-Кавказского федерального округа это особенно актуально ввиду невысоких в сравнении с другими регионами объемов расходов регионального бюджета на душу населения (Алиева и Григошина, 2017, С. 23). Имеющиеся средства должны расходоваться максимально рационально.

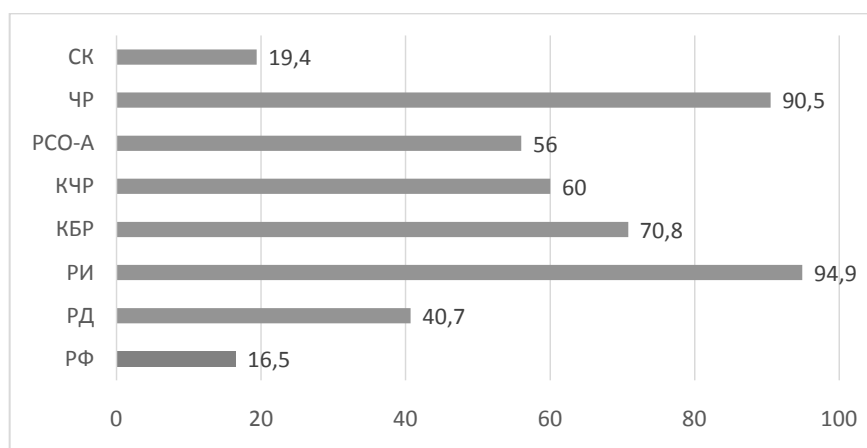


**Рис. 1.** Объем расходов регионального бюджета по данным 2016 г., тыс. руб. на душу населения.

**Источник:** Данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики (<http://www.gks.ru>)

\*РФ – Российская Федерация, РД – Республика Дагестан, РИ – Республика Ингушетия, КБР – Кабардино-Балкарская Республика, КЧР – Карачаево-Черкесская Республика, РСО-А – Республика Северная Осетия-Алания, ЧР – Чеченская Республика, СК – Ставропольский край.

Ситуация усугубляется еще и крайне низкой привлекательностью северокавказских регионов для частных инвестиций (Гриб, 2017, с. 58). В основном капитал инвестирует в основной бюджет. Лишь в Ставропольском крае объемы бюджетных инвестиций в основной капитал сопоставимы со среднероссийскими.



**Рис. 2.** Доля бюджетных инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал по данным за 2016 г., в %

**Источник:** Данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики (<http://www.gks.ru>)

\*РФ – Российская Федерация, РД – Республика Дагестан, РИ – Республика Ингушетия, КБР – Кабардино-Балкарская Республика, КЧР – Карачаево-Черкесская Республика, РСО-А – Республика Северная Осетия-Алания, ЧР – Чеченская Республика, СК – Ставропольский край.

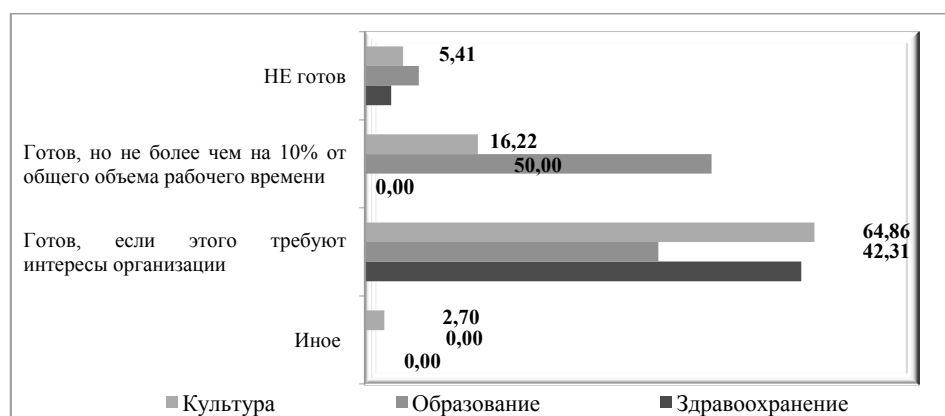
Успешность внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти регионов напрямую зависит от профессионализма и настроа

руководителей органов власти и руководителей учреждений, реализующих конкретные проекты (Галимова и Маликова, 2017, с. 65).

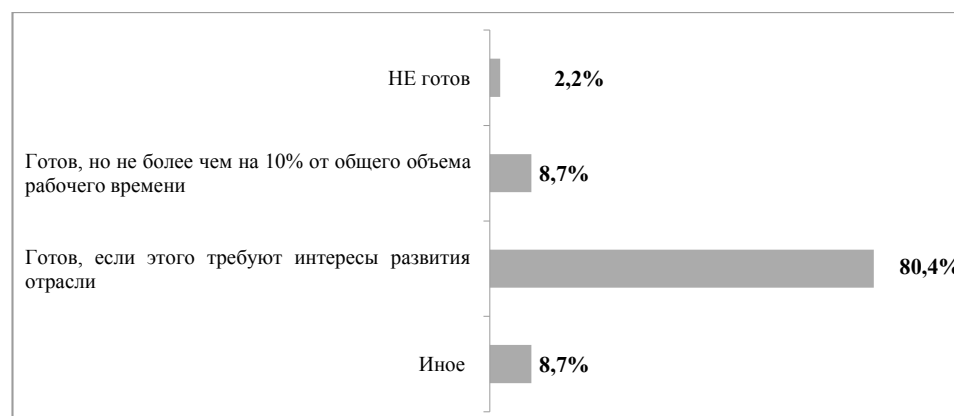
**Результаты опроса руководителей учреждений социальной сферы и органов исполнительной власти регионов Северо-Кавказского федерального округа о готовности к внедрению проектного управления**

Для диагностики кадровых условий для внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти регионов Северо-Кавказского федерального округа к работе по проектам был проведен опрос 45 руководителей органов региональной власти и местного самоуправления и 90 руководителей учреждений социальной сферы. В основу выбора респондентов для проведения опроса был положен тезис о том, что для эффективного внедрения проектного управления в социальной сфере региона необходимы, с одной стороны, инициатива и желание реализовывать проекты со стороны руководителей учреждений социальной сферы (Сахарова, 2016, с. 102), с другой – поддержка со стороны лиц, имеющих административный ресурс для продвижения проектов и влияющих на решение о бюджетном финансировании (Смолина, 2017, с. 82).

Анализ степени готовности к переходу на проектный принцип работы социальной сферы показал более низкую готовность руководителей учреждений социальной сферы по сравнению с представителями органов власти и местного самоуправления (рис. 3). Наименьшую готовность демонстрируют руководители образовательных учреждений общего среднего образования.



а) руководители органов исполнительной власти



б) руководители учреждений социальной сферы

**Рис. 3.** Оценка готовности увеличить свою занятость в проектной работе

**Источник:** по данным автора.

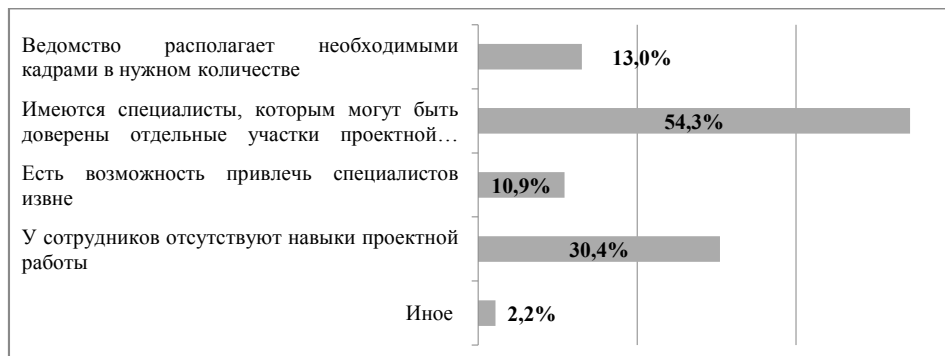
Целью следующего вопроса являлось выявление причины готовности/неготовности к проектной работе.

Руководители органов власти рассматривают проектное управление как эффективный инструмент привлечения инвестиций в регион и инструмент реализации стратегии развития региона. Лишь незначительная часть (13%) руководителей органов власти говорит о неготовности внедрять проектный подход в свою деятельность, объясняя это отсутствием реальных источников финансирования и высокой бюрократизацией процессов проектного управления (Сорокин, 2015, с. 62).

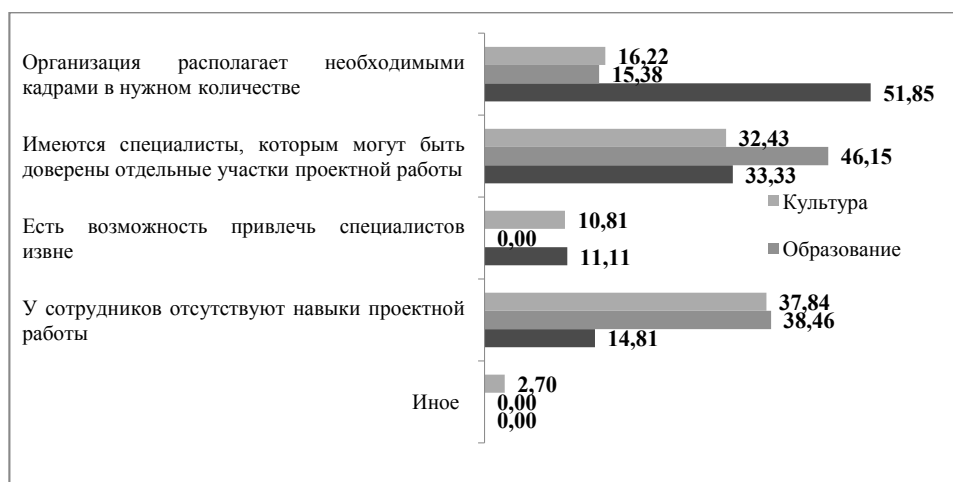
Основным стимулом к проектной работе для руководителей учреждений культуры, и в меньшей степени здравоохранения, выступает возможность выстроить стратегию развития организации (Богдан, 2012, с. 93). Руководители учреждений образования и культуры рассматривают проектное управление как эффективный инструмент поиска ресурсов и партнеров (Старостина, 2015, с. 72).

Более 11% руководителей учреждений образования и здравоохранения опасаются, что внедрение проектного подхода приведет к избыточной бюрократизации.

Тезис «кадры решают все» как никогда актуален при внедрении проектного управления в деятельность органов власти (Завершинский и Рылов, 2016, с. 58). Лишь 13% респондентов отметили, что органы власти располагают компетентными кадрами в области проектного управления (рис. 4). При этом более половины опрошенных руководителей органов власти считают, что имеются специалисты, которым могут быть доверены те или иные участки работы. При этом более 30% отмечают отсутствие у сотрудников навыков проектной работы. Близкие ответы дали руководители учреждений культуры и образования (Туманова, 2017, с. 23). Более оптимистичный ответ был получен от руководителей здравоохранения, более половины которых полагает, что учреждения здравоохранения обладают кадрами для работы в проектом поле.



а) руководители органов исполнительной власти



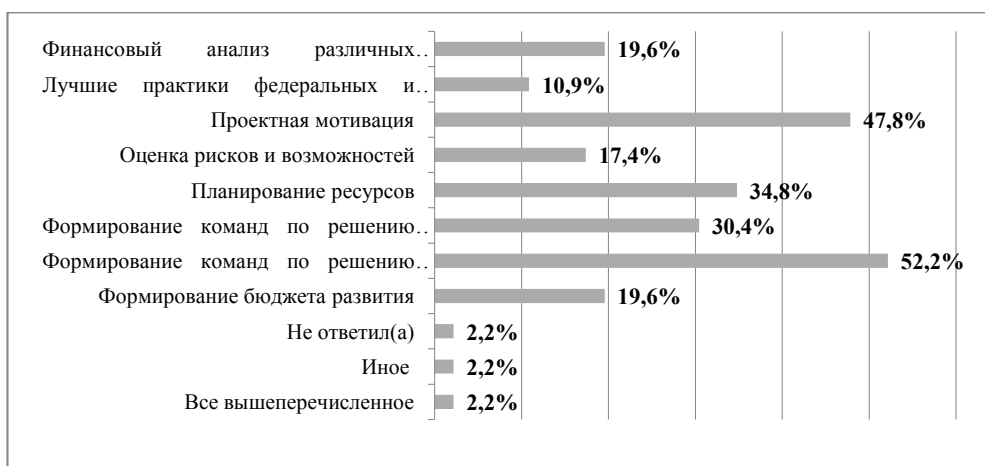
б) руководители учреждений социальной сферы

Рис. 4. Как Вы оцениваете наличие кадров для формирования проектной команды в Вашем ведомстве?

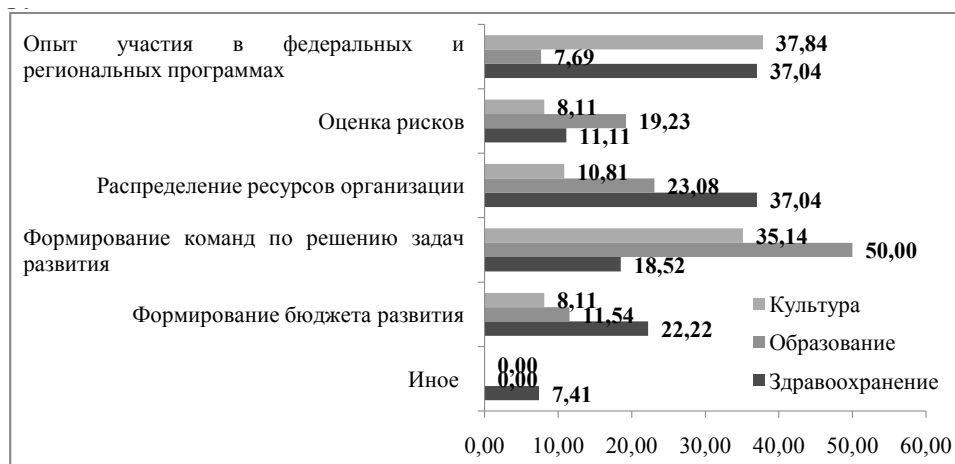
Источник: по данным автора.

Респондентам было предложено оценить наличие у них тех или иных компетенций в области проектного управления. Более половины участников опроса со стороны органов власти отметили наличие навыков командообразования, и почти половина считает, что обладают хорошими компетенциями в сфере проектной мотивации (рис. 6). Однако последний вывод не коррелирует с ответом на вопрос о факторах, сдерживающих развитие системы проектного управления, так как 37% руководителей органов власти отметили отсутствие системы мотивации (*Струк, 2017, с. 13*). В качестве зоны развития руководителей органов власти можно рассматривать компетенции, связанные с управлением финансами, бюджетированием и оценкой рисков (*Коваленко, 2016, с. 70*). Можно поставить под сомнение ответ почти 35% респондентов от органов власти об умении планировать ресурсы, потому что эффективное планирование ресурсов требует в том числе и навыков финансового планирования.

Интересные результаты были получены при анализе ответов на этот же вопрос руководителей учреждений социальной сферы. Более 37% руководителей учреждений культуры и здравоохранения указали на наличие опыта участия в федеральных и региональных программах, в то время как лишь около 8% представителей сферы образования отметили наличие такого опыта (*Татаринев, Коронкевич и Меньшов, 2017, с. 25*).



а) руководители ОИВ



б) руководители учреждений соц. сферы

Рис. 5. Какими компетенциями в сфере проектного управления Вы обладаете?

Источник: по данным автора.

Это подтверждает полученный ранее ответ о более высокой готовности системы здравоохранения и культуры работать в проектом формате по сравнению с системой среднего общего образования (Куцкий, 2017, с. 75). Компетенции в области управления ресурсами и финансами наиболее выражены у руководителей учреждений культуры, в области командообразования – у руководителей сферы образования и культуры (Кожевников, 2016, с. 25).

### О формировании эффективной системы повышения квалификации в сфере проектного управления в государственном секторе

Проведенный анализ наглядно демонстрирует необходимость повышения квалификации участников процесса проектного управления (Лаврова и Асриев, 2017, с. 65). Согласно статистическим данным, интенсивность повышения квалификации государственными и муниципальными служащими Северо-Кавказского федерального округа ниже, чем в среднем по стране (Мамедов, 2018, с. 47). Ниже всего доля повысивших квалификацию в общем количестве государственных и муниципальных служащих в Республике Ингушетия, Карачаево-Черкесии и Чеченской Республике.

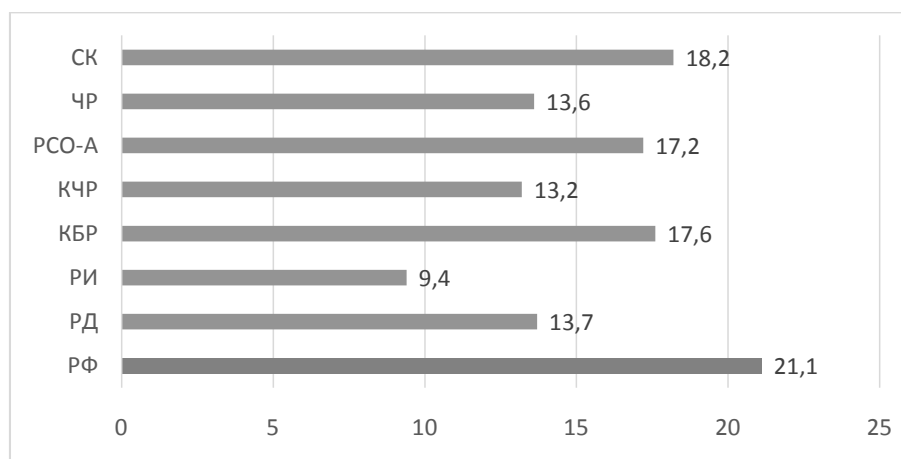


Рис. 6. Доля государственных и муниципальных служащих, повысивших квалификацию, по данным за 2016 г., в %

Источник: Данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики (<http://www.gks.ru>).

\*РФ – Российская Федерация, РД – Республика Дагестан, РИ – Республика Ингушетия, КБР – Кабардино-Балкарская Республика, КЧР – Карачаево-Черкесская Республика, РСО-А – Республика Северная Осетия-Алания, ЧР – Чеченская Республика, СК – Ставропольский край.

Весной этого года Федеральным проектным офисом была проделана большая работа по формированию Единого реестра проектных специалистов в госсекторе Российской Федерации, в который вошли более 250 аккредитованных специалистов. Большая часть из них занята в Аппарате Правительства и федеральных министерствах, центральных вузах и НИИ, федеральных институтах развития. Из регионов России всего 7,2% от общего количества человек.

В этой ситуации остро встает вопрос о передаче знаний в регионы для формирования эффективной системы проектного управления. Обучение государственных гражданских и муниципальных служащих происходит преимущественно за счет государственного заказа. Нет уверенности, что таким образом аккредитованные федеральные эксперты получат возможность преподавания государственным и муниципальным служащим в регионах.



**Рис. 7.** Распределение экспертов, входящих в единый реестр проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации, в %

**Источник:** Данные Единого реестра проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации (<http://static.government.ru/media/files/Gkks5q4QLwCtQUWWJgatEpVOXoCvaLv4.pdf>)

### Заключение

Анализ результатов проведенного исследования позволил выделить три приоритетных направления развития проектного управления в регионах:

1. Формирование централизованной системы повышения квалификации по адаптивным программам специалистов в сфере проектного управления (возможно по государственному заданию).

2. Совершенствование системы мотивации участия в проектной деятельности как государственных и муниципальных служащих, так и руководителей учреждений-инициаторов проектов.

3. Создание федеральной коммуникативной платформы специалистов в сфере проектного управления.

Формирование пула квалифицированных проектных специалистов создаст условия для решения многих из выявленных в ходе исследования проблем внедрения проектного управления

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, который не всегда располагает аккредитованными специалистами. В итоге обучение осуществляется в каждом регионе отдельно и с разным уровнем качества. Целесообразно взять систему дополнительного профессионального образования специалистов в сфере проектного управления под федеральный контроль с выделением бюджетных средств на обучение. Базовая часть программы обучения должна быть единой, а вариативная – учитывать компетентностные дефициты государственных служащих и руководителей учреждений социальной сферы, выявленные в результате предварительной оценки актуальных потребностей слушателей в конкретном регионе с помощью различных технологий (опроса, анкетирования, тестирования). Для обмена лучшими практиками и налаживания деловых связей целесообразно объединять в



учебных группах государственных служащих и руководителей их подведомственных организаций, отрабатывая в учебном процессе рабочие алгоритмы.

Очень важно формирование единого коммуникационного пространства (цифровой платформы) специалистов в сфере проектного управления в России. Здесь можно делиться лучшими практиками и вести рейтингование специалистов в сфере проектного управления по разработанным критериям, в том числе с учетом мнения получателей услуг.

Проведенный социологический опрос показал, что важным шагом при организации проектного управления регионах должна стать разработка системы мотивация, направленной на повышение активности и инициативности представителей органов власти и руководителей учреждений социальной сферы. Целесообразно использовать две формы мотивации: материальную и нематериальную. Ключевыми вопросами внедрения системы материальной мотивации сегодня являются вопрос об источниках средств и порядке формирования премиального фонда, а также вопрос о механизме материального стимулирования (регулярная или отложенная мотивация; премирование за инициацию проектов, участие в проектах и их реализацию). Требуется серьезной проработки вопрос карьерной мотивации (возможность внедрения системы присвоения рангов в области проектного менеджмента). Инструментами нематериального стимулирования могут быть присвоение ранга/рейтингов в области проектного управления и их увязка с присвоением чинов на государственной гражданской службе, обеспечение карьерного роста.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алиева С. В. и Григошина Л. Ю. (2017). Современные технологии формирования проектно-исследовательской культуры муниципальных служащих // *Вестник экспертного совета*, № 2(9).

Богдан Н. Н. (2012). Управленческие компетенции руководителей в сфере здравоохранения // *Медицина и образование*, № 5.

Галимова А. И. и Маликова Д. М. (2017). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти. // *Социально-экономическое управление: теория и практика*, № 1.

Гриб А. И. (2017). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности в муниципальных (государственных) структурах // *Социально-экономическая система России: современные параметры устойчивости*.

Единый реестр проектных специалистов в государственном секторе Российской Федерации. (<http://static.government.ru/media/files/Gkks5q4QLwCtQUWWJgatEpVOXoSvaLv4.pdf>).

Завершинский Е. А. и Рылов Д. В. (2016). Влияние социально-экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации // *Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики*.

Коваленко И. (2016). Управление кадровой политикой в государственных органах власти. V региональная научно-практическая конференция студентов, магистров, аспирантов «Проблемы и перспективы развития современного общества: экономика, управление, право». Ставрополь.

Кожевников С. А. (2016). Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // *Вопросы территориального развития*, № 5(35).

Куцый Н. В. (2017). Проектный офис как инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления региона. Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. Материалы II международной научно-практической интернет-конференции.

Лаврова Е. В. и Асриев С. А. (2017). Проблемы подготовки профессиональных кадров для государственной службы // *Современные наукоемкие технологии*, № 2.

Мамедов Р. Д. Н.-о (2018). Развитие системы управления органов муниципальной власти при реализации программ и проектов // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, № 1.

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. (<http://www.gks.ru>).

Полуничева О. С. и Комарова С. А. (2017). Проектное управление как инструмент повышения эффективности администрирования финансовых и управленческих ресурсов государства // *Экономика и предпринимательство*, № 3.

Сахарова С. М. (2016). Профессиональная компетенция руководителя в кадровом планировании системы государственного управления. Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых.

Смолина Е. Ю. (2017). Проектный офис как инструмент внедрения проектного подхода // *Экономика и предпринимательство*, № 12.

Сорокин А. П. (2015). Управление проектами: подходы к компетенциям руководителя и других участников проекта // *Экономика и социум*, № 4(17).

Старостина М. В. (2015). Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации. Материалы Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства».

Струк А. Ю. (2017). Внедрение методов проектного управления как инструмента повышения эффективности инвестирования средств фонда национального благосостояния // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, № 3.

Татаринов В. Ю., Коронкевич К. А. и Меньшов Д. А. (2017). Проектное управление как инструмент динамического развития экономики региона // *Север и рынок: формирование экономического порядка*, № 5.

Туманова З. В. (2017). Современный метод управления проектами. В сборнике: Наука, образование, кооперация: проблемы и перспективы развития. Материалы Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и сотрудников кооперативных вузов по итогам научно-исследовательской работы в 2016 году.

## REFERENCES

Aliyeva, S. V. and Grigoshina, L. Yu. (2017). Modern technologies of forming the design and research culture of municipal employees. *Bulletin of expert advice*, 2(9).

Bogdan, N. N. (2012). Managerial competencies of health care managers // *Medicine and education*, 5.

The unified register of design experts in public sector of the Russian Federation (<http://static.government.ru/media/files/Gkks5q4QLwCtQUWWJgatEpVOXoCvaLv4.pdf>)

Galimov, A. I. and Malikova, D. M. (2017). Project management as a tool to increase the effectiveness of state executive bodies. *Socio-economic management: theory and practice*, 1.

Kovalenko, I. (2016). Management of personnel policy in government. V regional scientific-practical conference of students, masters, graduate students "Problems and prospects of development of modern society: economics, management, law." Stavropol.

Kozhevnikov, S. A. (2016). Project management as a tool to increase the effectiveness of state executive bodies. *Issues of territorial development*, 5(35).

Kutsy, N. V. (2017). Project office as a tool to improve the efficiency of state and municipal management of the region. Problems of economic growth and sustainable development of territories. Materials of the II International Scientific and Practical Internet Conference.

Lavrova, E. V. and Asriev, S. A. (2017). Problems of training professional personnel for public service. *Modern high technologies*, 2.

Mamedov, R. D. N.-o (2018). Development of the management system of municipal authorities in the implementation of programs and projects. *Bulletin of The Russian Economic University G. V. Plekhanova*, 1.

Mushroom, A. I. (2017). Project management as a tool to improve the efficiency of activities in municipal (state) structures. Socio-economic system of Russia: modern parameters of sustainability. Materials of the regional scientific-practical conference of students and young scientists.

The official site of Federal State Statistics Service. (<http://www.gks.ru>).

Polunicheva, O. S and Komarova, S. A. (2017). Project management as a tool to improve the administration of financial and managerial resources of the state. *Economics and entrepreneurship*, 3.

Sakharova, S. M. (2016). Professional competence of the manager in the personnel planning of the public administration system. Management of regional economic development: analysis of trends and development prospects. Materials of the 14th regional scientific-practical conference of young scientists.

Smolina, E. Yu. (2017). Project office as a tool for the implementation of the project approach. *Economy and entrepreneurship*, 12.

Sorokin, A. P. (2015). Project management: approaches to the competencies of the manager and other project participants. *Economy and society*, 4(17).

Starostina, M. V. (2015). Project management as a tool to improve the quality of state and municipal management. Economic aspects of the development of Russian industry in the context of globalization. Materials of the International scientific-practical conference of the department «Economics and production organization.»

Struk, A. Yu. (2017). The introduction of project management techniques as a tool to improve the efficiency of investing the funds of the national welfare fund. *Bulletin of the Russian Economic University G. V. Plekhanova*, 3.

Tatarinov, V. Yu., Koronkevich, K. A. and Menchov, D. A. (2017). Project management as a tool for the dynamic development of the regional economy. *North and the market: the formation of an economic order*, 5.

Tumanova, Z. V (2017). Modern project management method. In the collection: Science, education, cooperation: problems and prospects of development Materials of the International scientific-practical conference of the faculty and staff of cooperative universities on the results of research work in 2016.

Zavertinskiy, E. A. and Ryllov, D. V. (2016). The impact of socio-economic transformations on personnel policy in the Russian Federation. Economics and management: current issues of theory and practice. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference.