

DOI: 10.17805/trudy.2018.5.3

## ГОТОВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

*Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова*

*Московский гуманитарный университет*

**Аннотация:** В статье выделены критерии оценки готовности государственных служащих к управлению в рамках концепции проектного менеджмента, предложена модель формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами, а также этапы, условия, содержание, формы и методы обучения государственных служащих.

**Ключевые слова:** государственный служащий; государственная служба; государственное управление проектами; проектная деятельность

## READINESS OF GOVERNMENT EMPLOYEES FOR PROJECT MANAGEMENT

*N. V. Fedorova, O. Yu. Minchenkova*

*Moscow University for the Humanities*

**Аннотация:** The article highlighted the criteria for assessing the readiness of government employees for management within the concept of project management. It proposes a model of formation of professional readiness of government employees for project management, as well as the stages, conditions, content, forms, and methods of their training.

**Ключевые слова:** government employees; public service; public project management; project activities

Проектный подход к управлению в государственной службе в последнее время приобретает все большее значение, что подтверждается наличием различных программ развития России («Социально-экономическое развитие регионов», «Развитие образования», «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков», «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами» и др.), улучшением качества жизни населения, интеграцией в инновационную экономику и переходом в новый технологический уклад.

Сегодня среди системных недостатков государственного управления проектами и программами можно выделить проблемы связанные с несоблюдением государственными заказчиками требований законодательства в сфере разработки и выполнения государственных целевых программ в

части отсутствия четко определенных задач и мероприятий, предусмотренных в рамках программы, сроков их выполнения, объемов финансирования по годам, результативными показателями реализации программ. Это побуждает к поиску новых подходов к разработке, организации, исполнению и контролю над финансированием государственных целевых программ, которые бы, с одной стороны, обеспечили эффективное управление проектами и программами, а с другой — эффективно координировали действия их исполнителей.

Анализируя научные работы и систематизируя приведенные в них рекомендации по профессионализации государственных служащих в сфере управления социальными проектами, необходимо указать на определенную эпизодичность обращения как отечественных, так и зарубежных исследователей по этой проблематике, в частности по формированию профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами. Однако не подлежит сомнению, что внимание к этому направлению дает новое понимание о возможностях повышения качества профессиональной деятельности государственных служащих.

Под проектом в государственном управлении рассматривается комплексный план мероприятий, предусматривающий вложение информационных, финансовых, интеллектуальных, материальных, трудовых, управленческих и других ресурсов, направленных на достижение качественно нового эффекта, реализуемых в определенный срок.

К специфическим чертам проекта в государственном управлении можно отнести следующие характеристики:

- 1) расходы несоизмеримы с доходами по объему и форме проявления;
- 2) период от начала вложений до момента получения эффекта отличается большей продолжительностью по сравнению с вложениями в материальные или финансовые активы;
- 3) инвестиционные проекты в государственном управлении отличаются высокой чувствительностью к времени (темпоральность);
- 4) проекты в государственном управлении имеют свойство мультипликации эффектов — в процессе инвестирования происходит интерференция творческих и стабилизирующих вложений, а при получении доходов — «наложение» интернальных и экстернальных эффектов;
- 5) к реализации проекта привлекаются внешние ресурсы;
- 6) имеет место взаимодействие мультипроектных или виртуальных команд, реализующих различные мероприятия в рамках одной целевой программы или портфеля проектов.

Можно характеризовать проекты в государственном управлении по следующим признакам: уровню сложности (проект, программа, портфель

проектов, система); классам (монопроект, мультипроект, мегапроект); продолжительности реализации (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); сферам деятельности (здравоохранение, наука и образование, культура и спорт, экология, социальная защита и обеспечение, местное самоуправление); направленности (создание эффекта — ценности; инфраструктурные или отраслевые, по предоставлению услуг); источникам финансирования (государственные, региональные, бизнес-структур, целевых фондов, комбинированные); типам управляемой структуры (управляемые извне, управляемые самостоятельно).

В системе государственного управления необходимо соблюдать признанные стандарты и методологию управления проектами, которые применяются на международном уровне, в частности:

1) Project Management Body of Knowledge (PMBoK) — «Свод понятий и практических требований по управлению проектами», разработанный Институтом управления проектами PMI (Project Management Institute);

2) International Competence Baseline (ICB) — «Свод требований к специалистам по управлению проектами», разработанный Международной ассоциацией по управлению проектами IPMA (International Project Management Association).

Необходимо также формировать профессиональную готовность государственных служащих к проектному управлению по специально разработанным программам как в системе профессиональной подготовки, так и в системе повышения квалификации.

Анализируя подходы ученых к раскрытию сущности феномена «профессиональная готовность государственных служащих к управлению проектами» можно констатировать, что профессиональная готовность — это сложная структура, в основу которой положены психофизические состояния, основанные на ценностях конкретной профессии и обеспечивающие личность системой умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач (Федорова, Минченкова, 2011: 225).

Структура профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами представлена в табл.

Профессиональную готовность государственных служащих к управлению проектами можно градуировать по уровням. Наличие **высокого уровня** профессиональной готовности к управлению проектами объединяет государственных служащих, имеющих достаточные знания по разработке и управлению проектами. Они обладают технологией разработки проекта с соблюдением нормативно-правовых требований и анализом эффективности и результативности проекта; осведомлены о структурных элементах и классификации проектов, умеют работать с программным пакетом MS Project.

Таблица. Структура профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами

<i>Компоненты</i>	<i>Критерии</i>	<i>Показатели</i>
Психологи- ческий	Аксиологически- мотивационный	-потребность служения на благо РФ и предоставления качественных государственных услуг в рамках должностной компетенции; -профессиональная направленность государственных служащих на гуманизацию и демократизацию общественных отношений; - морально-ценностные ориентации государственных служащих в условиях современных общественных изменений; -мотивация государственных служащих на эффективную реализацию программ и проектов на различных уровнях государственного управления
	личностные	-толерантность; -коммуникабельность; -эмпатия; -инициативность; -саморегуляция / самоменеджмент
	когнитивный	-знание базовых положений государственных социальных проектов, реализуемых в РФ; -знание нормативно-правовых документов, регламентирующих профессиональной деятельности государственных служащих в процессе управления проектами; -понимание функций и специфики проектной деятельности и их фундаментальной роли в развитии социальной инфраструктуры государства; -знание принципов, форм и методов управления проектами, их классификации и специфики применения в области государственного управления; -знание видов, моделей, организационных структур проектной команды и специфики их функционирования при реализации социальных проектов; -знание инструментария и процедур разработки проекта

Функциональ- ный	Проектно- технологический	-умение определять ограничения, стратегии и цели проектов; -способность разрабатывать структурный план проекта, составлять организационную схему, определять и описывать роли в проекте, анализировать окружение проекта, составлять календарные планы; -навыки работы с программой MS Project и документацией проекта
	Экономико-правовой	-умение проводить проектный анализ в соответствии с правовыми норм, действующих в современном международном и российском законодательстве; -умение целесообразно применять различные методы анализа эффективности проекта
	Организационный	-умение управлять ресурсами, затратами проектов и пространственно-временной организацией деятельности проектной команды; -умение принимать эффективные решения с учетом целей проекта

У них есть умения и навыки по созданию команды проекта, эффективного управления проектами с учетом основ статусно-ролевого поведения и межличностной совместимости персонала в командной работе; навыки использования методов мотивации и адаптации персонала. Государственный служащий такого уровня является лидером; у него творческий подход к решению задач любой сложности, он генерирует и разрабатывает идеи; знает механизмы управления проектом, а именно основы формирования определенных организационных структур, управления ресурсами и затратами проекта, может быстро принимать эффективные решения с учетом целей проектов и брать на себя ответственность за их выполнение и результат. Он умеет управлять пространственно-временной организацией деятельности проектной команды; активно участвует в интерактивных занятиях, не останавливается на достигнутом, правильно определяет эффективность и результативность проекта. Все это определяет высокий уровень квалификации госслужащего.

**Достаточный уровень** характеризуется наличием у государственных служащих базовых знаний по разработке и реализации проектов. Государственные служащие знакомы с основами управленческой деятельности, знают механизмы управления проектами, но имеют определенные трудности с применением имеющихся знаний на практике, хотя четко решают поставленные задачи, следуют правилам и определенным технологиям.

Они имеют понимание о команде проекта, ее функциях, организационной структуре проекта, могут дать четкие определения понятий по управлению проектами. Владеют различными методами анализа, но не всегда могут использовать их правильно, им присуще логико-математическое мышление, что помогает им в управлении ресурсами и затратами. Они достаточно конструктивно взаимодействуют с другими коллегами, конструктивно общаются с подчиненными и руководством.

На **низком уровне** квалификации находятся государственные служащие, имеющие определенный объем знаний по проектной и управленческой деятельности. Они легко решают задачи, не требующие творческого мышления, много времени и значительных усилий. Участвуют в дискуссиях, но не предлагают свои пути решения. Их умение разрабатывать и внедрять проекты соответствуют тем умениям, которые приобретены в течение жизни и не носит характер научности, официальности, деловитости. Навыки работы с MS Project почти отсутствуют, имеются определенные организаторские способности, могут сформировать команду, но не умеют управлять ею. Игнорируют некоторые правила, стараются больше опираться на собственный опыт.

**Неудовлетворительный уровень** готовности государственных служащих к управлению проектами характеризуется тем, что знания государственных служащих не соответствуют требованиям реализации и управления проектами. Навыки работы с MS Project в них отсутствуют. Они имеют проблемы с организацией и управлением коммуникациями не только в контексте проектной деятельности, но и в профессиональной деятельности вообще. Не могут оперировать математическими данными, что негативно влияет на управления ресурсами и затратами по проекту. Отрицают правила и действуют по своему усмотрению.

Результаты диагностики государственных служащих необходимо положить в основу планирования стратегии развития готовности государственных служащих к управлению проектами.

В основу стратегии формирования готовности государственных служащих по управлению проектами должны быть положены принципы ее формирования. Основным принципом формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами является *принцип модульности*, который учитывается при определении структуры и содержания учебного плана, предусматривающего целостность и системность, поскольку этот принцип является основным исходным положением какой-либо научной системы, теории, идеологического направления.

Принцип *инновационности и интегративности* является логическим продолжением принципа модульности, поскольку каждый компонент си-

стемы существует только во взаимосвязи с другими компонентами с учетом постоянных изменений в структуре, содержании, форм и методов обучения, изменяющихся образовательных потребностей государственных служащих, а также введения в содержание обучения новых дисциплин, спецкурсов, учебных модулей, лекций, тренингов и др.

Принцип *гностичности* при формировании профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами связан с постоянным обобщением и систематизацией научных знаний, их анализом и синтезом, преобразованием научных знаний в профессиональные, изучением общих закономерностей проектного подхода.

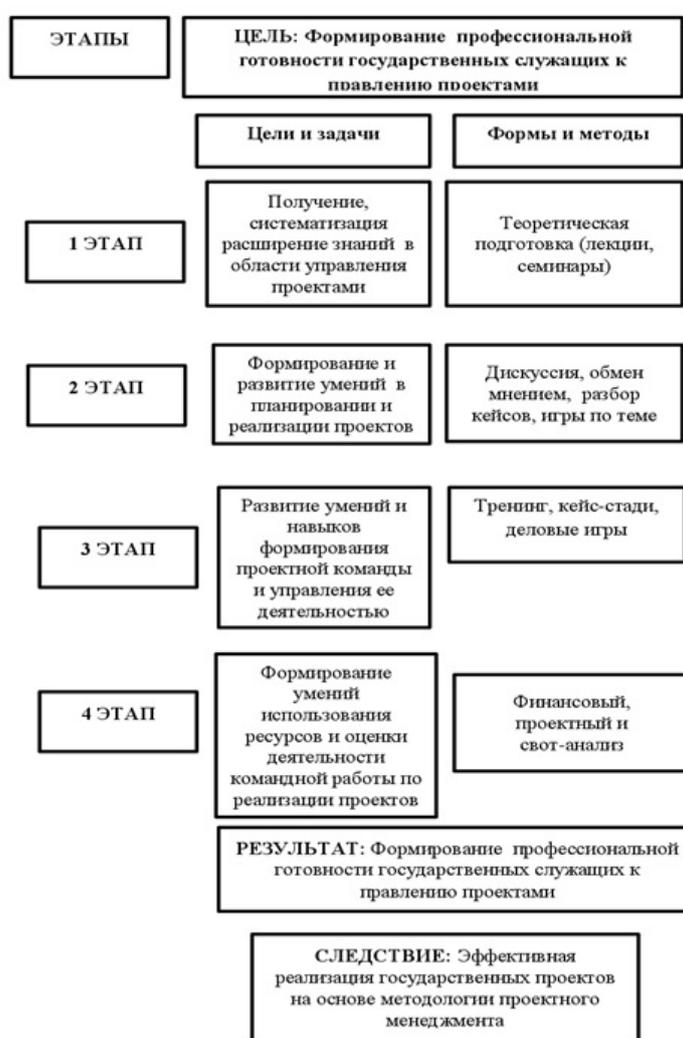


Рис. Модель формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами.

Принцип самоконтроля и самокоррекции связан с созданием общего ритма и режима профессиональной деятельности государственных служащих

щих в процессе управления проектами, в частности способностью адекватно ставить задачи взаимодействия и уметь выделять проблемную ситуацию.

Принцип реинжиниринга предусматривает перепроектирование деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности государственной системы.

На основании вышеизложенного можно разработать модель формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами, которая реализуется в четыре этапа (информационно-когнитивный, репродуктивный, деятельностно-креативный и контрольно-аналитический), в их рамках необходимо определить условия, содержание, формы и методы обучения государственных служащих (Федорова, Минченкова, 2016: 43). Такая модель формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами представлена на рис.

Реализация модели формирования профессиональной готовности государственных служащих к управлению проектами позволит повысить эффективность управления государственными проектами на основе методологии проектного менеджмента.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Федорова, Н. В., Минченкова, О. Ю. (2011) Управление персоналом : учебник. М. : Кнорусс. 536 с.

Федорова, Н. В., Минченкова, О. Ю. (2016) Экономика труда : учебник для бакалавриата. М. : Кнорусс. 325 с.

*Дата поступления: 15.09.2018 г.*

**Федорова Наталья Васильевна** — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (499) 374-70-13. Эл. адрес: kafedra612@mail.ru

**Минченкова Ольга Юрьевна** — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (499) 374-70-13. Эл. адрес: olumin@mail.ru

**Fedorova Natalya Vasilyevna**, Candidate of Economics, Associate Professor, Professor, Department of Management, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (499) 374-70-13. E-mail: kafedra612@mail.ru

**Minchenkova Olga Yuryevna**, Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (499) 374-70-13. E-mail: olumin@mail.ru

---

**Для цитирования:**

Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Готовность государственных служащих к управлению проектами [Электронный ресурс] // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 5. URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/832>(дата обращения: дд.мм.гг.). DOI: 10.17805/trudy.2018.5.3