

DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-112-122
УДК 338.24(045)
JEL G38, O22

Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах

Н.А. Екимова

Финансовый университет, Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0001-6873-7146>

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования – проектное управление в регионах как инструмент реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации и драйвер их социально-экономического развития. *Цели работы* – выявление проблем, возникающих при управлении проектами в части внедрения проектного менеджмента в сферу регионального управления, а также оценка влияния проектного управления на повышение инвестиционной привлекательности территорий и динамику их социально-экономического развития. В статье *сделан вывод* о том, что необходимость внедрения проектных офисов на региональном уровне обусловлена высокой зависимостью степени успешности реализации проекта от возникающих на начальной стадии проблем. Несмотря на сравнительно небольшой для анализа временной охват внедрения, практика проектного управления в регионах заслуживает положительной оценки. Опыт Белгородской и Ленинградской областей, регионов – лидеров по внедрению проектного управления в государственную сферу, показал, что деятельность проектных офисов способствует улучшению инвестиционного климата и повышению экономической активности территорий благодаря поддержке на всех уровнях власти в области инструментального обеспечения проектного менеджмента, а также следованию современным тенденциям в экономике. Кроме того, установлено, что ввиду уникальности решаемых задач и высокой степени риска их реализации проектное управление целесообразно внедрять в государственный сектор только в сочетании с применением традиционного менеджмента. Данное исследование может быть использовано в работе проектных офисов субъектов Российской Федерации при разработке стратегии их развития.

Ключевые слова: экономический рост; проектное управление; проектный офис; региональные институты развития

Для цитирования: Екимова Н.А. Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах. *Экономика. Налоги. Право.* 2020;13(3):112-122. DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-112-122

Project Management as a Factor of Economic Growth Activation in the Regions

N.A. Ekimova

Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-6873-7146>

ABSTRACT

The subject of the research is project management in the regions as a tool for implementing national projects in the subjects of the Russian Federation and a driver of their socio-economic development. *The purpose of the work* is identifying problems that arise in project management in terms of implementing project management in the sphere of regional management, as well as evaluating the impact of project management on increasing the investment attractiveness of territories and the dynamics of their socio-economic development. In the article *it is concluded* that the need to implement project offices at the regional level is due to the high dependence of the success of the project on the problems that arise at the initial stage. Despite the relatively small time span of implementation for analysis, the practice of project management in the regions deserves a positive assessment. The experience of the Belgorod and Leningrad regions, the leading regions in implementing project management in the public sphere, has shown that the activities of project offices contribute to improving the investment climate and increasing the economic activity of territories through support at all levels of government, innovative activities of executive authorities in the field of project management tools,

and following modern trends in the economy. In addition, it was found that due to the uniqueness of the tasks being solved and the high risk of their implementation, it is advisable to implement project management in the public sector only in combination with traditional management. This research can be used in the work of project offices of the Russian Federation regions when developing their development strategy.

Keywords: economic growth; project management; project office; regional development institutions

For citation: Ekimova N.A. Project management as a factor of economic growth activation in the regions. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law.* 2020;13(3):112-122. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2020-13-3-112-122

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Создание проектных офисов¹ в регионах, инициированное Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, образованным согласно Указу Президента РФ от 30.06.2016 № 306 и преобразованным в июле 2018 г. в Совет по стратегическому развитию и национальным проектам, фактически стало точкой отсчета их активного внедрения в государственный сектор и было вызвано необходимостью реализации на местах национальных проектов, координатором которых на федеральном уровне является указанный выше Совет. В то же время деятельность проектных офисов на местах была ориентирована на повышение инвестиционной привлекательности территорий и их экономической активности.

За последние годы проектное управление зарекомендовало себя наилучшим методом планирования и управления реализацией различных проектов. Так, с 2013 г. в результате распространения практики управления проектами потери из-за некачественного управления сократились на 27% на фоне роста их сложности с 43 до 52%².

Российская практика проектного управления в государственном секторе еще не столь обширна и продолжительна. Делать окончательные выводы о результативности внедрения проектов можно только по прошествии времени (чем крупнее проект, тем требуется более длительный временной лаг). Тем не менее определенный опыт накоплен, позволяя оценить первые результаты от внед-

рения проектного менеджмента в региональное управление.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Проектное управление зародилось в 1960-е гг., однако активный интерес к нему возник на рубеже XX–XXI вв., когда в ходе реализации популярной в конце прошлого века концепции управления *New Public Management*, в рамках которой широкое распространение получило бюджетирование, ориентированное на результат, и обнаружилось определенные недостатки [1], а также противоречия принципам демократии, заключающиеся в превалировании стремления менеджмента к достижению экономической эффективности над его усилиями по обеспечению социальной справедливости [2].

Устранить указанные недостатки была призвана появившаяся в конце 1990-х гг. новая управленческая модель, получившая название *Good Governance* (достойное управление), которая рассматривалась как оптимальный вариант организации госуправления и главный способ борьбы с бедностью [3, 4]. Особенностью новой управленческой парадигмы стала ориентация на партнерские отношения между государством и гражданским обществом, что послужило в дальнейшем основой для развития проектного управления [5].

Модель, получившая широкое распространение во всем мире, нашла свое применение в практике российского реформирования бюджетного сектора, положившей начало переходу к использованию методов программного бюджета, к которым относятся различные целевые и государственные программы [6]. Логическим продолжением управленческих новаций в рамках программно-целевого подхода стало внедрение принципа проектного управления [7], рассматривающего государственную программу как систему проектов, направленных на ее выполнение [8].

¹ Проектный офис — подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов.

² Тренды развития проектного управления: сравнение мировых и отечественных реалий. URL: https://pmagency.org/wp-content/uploads/2019/02/1_pavlov.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

Принципиальным отличием проектного управления от традиционного менеджмента является его системный характер. Если традиционное управление рассматривает целевую деятельность как некую совокупность реализуемых функций и действий и призвано отслеживать отклонения от заданных целей и планов, то проектное управление смещает акценты на системы и структуры и рассматривает субъект и объект управления как единый механизм, ориентированный на достижение конкретной, как правило, уникальной цели в условиях жесткого ресурсного ограничения [9]. Уникальность решаемых задач и ограниченность ресурсов повышают уровень неопределенности проектной деятельности и делают ее более рискованной по сравнению с традиционным управлением.

Применительно к российской практике можно выделить следующие этапы внедрения проектного управления в государственную сферу.

Период 2005–2008 гг. ознаменовался появлением приоритетных национальных проектов, нацеленных на повышение качества жизни российских граждан. Так, в это время началась реализация таких национальных проектов, как «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», «Развитие АПК», «Образование» и «Здоровье».

Для периода 2009–2016 гг. характерны расширение сфер использования проектного управления и его внедрение в регионы. В октябре 2015 г. Агентство стратегических инициатив подготовило методические рекомендации по применению проектного управления в регионах для улучшения инвестиционного климата³, в которых было дано подробное описание алгоритма внедрения проектного офиса в российские регионы. Параллельно с этим набирает популярность конкурс «Проектный Олимп», который с 2014 г. проводится Аналитическим центром при Правительстве РФ с целью выявления и распространения лучших практик проектного управления в государственной сфере.

Начиная с 2016 г., когда был создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, в России реализуется третий этап, связанный с активным внедрением практики проектного управления во всех сферах и на всех уровнях государственного и муниципального управления. Уже в конце 2017 г.

практически во всех федеральных министерствах и в большей части региональных администраций были созданы проектные офисы. На сегодняшний день опубликовано немало работ, посвященных опыту развития проектного управления как в целом по регионам страны [10], так и в отдельных субъектах Российской Федерации [11, 12].

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Проектная деятельность требует оценки эффективности той или иной работы с учетом ее специфических особенностей. Для ответа на вопрос: эффективен или не эффективен проект, — необходимо разделять понятия «успешный продукт (результат) проекта» и «успешный проект».

Рассмотрим для примера Сиднейский оперный театр. Несомненно, это один из самых необычных памятников архитектуры, являющийся визитной карточкой всей Австралии. Датский архитектор Й. Утзон получил множество престижных премий за разработку этого проекта и вошел в историю как зодчий, творение которого было признано объектом Всемирного наследия при жизни его создателя. Ежегодная на его спектаклях присутствуют около 2 млн зрителей, а число туристов, желающих сфотографироваться на его фоне, невозможно сосчитать. Это, несомненно, свидетельствует о том, что Сиднейский оперный театр является успешным продуктом реализованного проекта.

Однако у любого проекта имеются три составляющие: продукт, срок и затраты. И если рассматривать реализацию данного проекта с позиции ресурсов и ограничений, то оценки его эффективности будут не столь оптимистичными. Строительство проекта, первоначальная стоимость которого была оценена в 7 млн австралийских долларов, обошлось почти в 15 раз дороже и растянулось на 14 лет вместо запланированных четырех лет. При этом сам Й. Утзон отказался от участия в строительстве за семь лет до его окончания из-за бесконечного пересмотра сметы и бюрократических проволочек⁴.

Таких примеров множество: 11-кратное превышение бюджета при строительстве сверхзвукового лайнера «Конкорд», 20-кратное — при возведении

³ Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/reports/41433/> (дата обращения: 20.02.2020).

⁴ Сиднейский оперный театр. URL: <https://www.miroworld.ru/sidnejskij-opernyj-teatr/> (дата обращения: 20.02.2020).

олимпийского стадиона в Монреале, в 20 раз дороже запланированного обошлась реконструкция Большого театра в Москве, в 6,5 раз был превышен первоначальный бюджет строительства стадиона «Зенит» в Санкт-Петербурге и т.д.⁵

Очевидно, что все вышеназванные объекты являются успешными продуктами проектов, представляя собой в то же время примеры неэффективного проектного менеджмента.

Согласно исследованию Всемирного банка организационно-управленческое сопровождение проекта является наиболее распространенной причиной проблем, возникающих при его реализации⁶. Аналогичные выводы были получены компанией PMI «Pulse of the Profession» в 2018 г.: 10% от инвестиций каждого доллара теряются из-за некачественного управления проектами⁷. Разберемся, почему так происходит.

Одна из ключевых парадигм проектного менеджмента заключается в том, что управлять в проекте можно только его оставшейся частью, что обуславливает базовое правило проектного менеджмента, несоблюдение которого зачастую оборачивается серьезными проблемами, для избежания которых необходимо, чтобы *основные трудозатраты руководителя сосредотачивались на начальной стадии проекта*, поскольку, чем меньше времени остается до конца проекта, тем меньше возможности у руководителя что-либо менять.

К сожалению, на практике больше встречается обратное явление, когда начальному этапу проекта уделяется недостаточное внимание, а роль руководителя возрастает по мере завершения проекта в связи с необходимостью аврально решать возникающие проблемы. В результате такого подхода делаются управленческие ошибки, обусловленные нечетким формулирование целей, границ и результатов проекта; недостаточно проработанной организационной структурой; дисбалансом интересов участников проекта; неэффективностью коммуникаций участников проекта.

⁵ Проектное управление, как способ реализации стратегических задач. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wJd-4e1eFXM> (дата обращения: 20.02.2020).

⁶ Тренды развития проектного управления в органах власти. URL: https://www.keysystems.ru/news/seminar_ (дата обращения: 20.02.2020).

⁷ Тренды развития проектного управления: сравнение мировых и отечественных реалий. URL: https://pmagency.org/wp-content/uploads/2019/02/1_pavlov.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

Решение указанных проблем на начальной стадии разработки проекта существенно повышает вероятность его благополучного завершения, однако требует удорожания бюджета приблизительно на 15–20% (для средних) и 33–35% (для сложных технических работ) на проведение дополнительных работ (построение системы управления, анализ и оценка рисков, выработка альтернативных решений, проведение изыскательных работ и т.д.). Большая часть руководителей проектов пытаются избежать указанных затрат, однако согласно данным Международного совета по системной инженерии INCOSE выгода от подобного рода затрат может составлять 38–55%⁸.

Еще одна серьезная проблема, которая возникает при реализации проектов, связана с низкой эффективностью взаимодействия его участников, особенно если они относятся к разным ведомствам и организациям. На практике это выливается в необходимость поиска и построения нестандартных организационных структур и систем коммуникаций. Для госструктур, привыкших действовать в рамках традиционного управления и функционального межведомственного взаимодействия, это может оказаться достаточно сложным процессом, в том числе по причине опасения потерять контроль (включая финансовый) над реализуемым проектом.

Как раз для устранения вышеуказанных недостатков и создаются проектные офисы, ключевой задачей которых является решение организационно-правовых аспектов управления проектами, включая их отбор и аудит, формирование правовой и методической базы управления проектом, обеспечение взаимодействия всех участников проекта и последующий мониторинг его реализации. Кроме того, согласно исследованию Volkswagen поддержка высшего руководства является одним из ключевых факторов успешной реализации проекта (37% успеха)⁹.

Очевидно, что результатом деятельности региональных проектных офисов должно стать в конечном счете улучшение социально-экономических показателей развития территории.

⁸ Тренды развития проектного управления в органах власти. URL: <https://www.keysystems.ru/news/seminar> (дата обращения: 20.02.2020).

⁹ Проектное управление в мире и в России: состояние и тенденции. URL: https://pmagency.org/wp-content/uploads/2019/02/9_tovb.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РЕГИОНАХ: ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА И РОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

Создание в регионах проектных офисов с целью повышения инвестиционной привлекательности территорий и формирования благоприятного инвестиционного климата обусловило необходимость применения инструментов оценки их деятельности. К их числу можно отнести конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп» Аналитического центра при Правительстве РФ (далее — «Проектный Олимп»), «Индекс проектной деятельности в субъектах Российской Федерации федерального проектного офиса» (далее — ИПД), рейтинги «Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации Агентства стратегических инициатив» (далее — Рейтинг АСИ), «Дистанционный рейтинг инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации Национального рейтингового агентства» (далее — Рейтинг НРА), «Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов «Эксперт РА» (далее — Рейтинг «Эксперт РА») (табл. 1). Если первые два инструмента оценивают непосредственно качество проектного управления в регионах, то остальные являются индикаторами его результативности.

Индекс проектной деятельности является достаточно новым инструментом и пока прошел только пилотную апробацию в 15 федеральных министерствах и 16 регионах, однако он представляется наиболее перспективным механизмом оценки качества проектного управления, поскольку предполагает охват всех субъектов Российской Федерации по широкому спектру критериев. В 2017 г. по результатам оценки зрелости проектной деятельности пилотной группы регионов в число ТОП-5 лидеров вошли Белгородская область, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, Ленинградская область, Красноярский край, Ульяновская область¹⁰. Внедрение практики проектного управления в двух

¹⁰ Центр проектного менеджмента. URL: <https://pm.center/company/news/predvaritelnye-itogi-otsenki-indeksa-proektnoy-deyatelnosti-po-regionam-predstavili-na-krasnoyarskom/> (дата обращения: 20.02.2020).

последних регионах на момент составления рейтинга продолжалось в течение не более одного года. Все эти регионы фигурируют в числе победителей конкурса «Проектный Олимп» в различные годы, что также подтверждает высокий уровень развития в них проектного менеджмента¹¹.

Несложно заметить, что результаты деятельности региональных проектных офисов напрямую коррелируют с улучшением инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации: практически все регионы из ТОП-5 Индекса проектной деятельности в тот же год вошли в число лидеров национальных инвестиционных рейтингов (табл. 2). Тесная связь между проектной деятельностью в регионах и их инвестиционной привлекательностью подтверждается официальными структурами. Так, заместитель директора Департамента проектной деятельности Правительства РФ А. Бадин считает, что регионы, получившие высокий ИПД, впоследствии улучшат свои позиции в национальных инвестиционных рейтингах¹². Согласно данным Агентства стратегических инициатив оценка деятельности проектных офисов в регионах — лидерах Рейтинга АСИ-2016 превышала среднюю по стране (72–78% против 67% соответственно)¹³. Кроме того, одна из ведущих команд профессионалов в области проектного менеджмента — группа компаний «Проектная практика» — отметила, что по итогам Рейтинга АСИ за 2018 г. в ТОП-20 вошли семь регионов, которым компания оказывала услуги по внедрению систем управления проектной деятельностью¹⁴.

Развитие в субъектах Российской Федерации проектного менеджмента, кроме относительно быстрого влияния на инвестиционный климат территории, имеет отдаленный эффект, связанный с активизацией экономических процессов в регионе. Рассмотрим подробнее опыт Белгородской и Ленинградской областей ввиду того, что

¹¹ Проектный Олимп. URL: <http://olimp.ac.gov.ru/anons/> (дата обращения: 20.02.2020).

¹² Центр проектного менеджмента. URL: <https://pm.center/company/news/predvaritelnye-itogi-otsenki-indeksa-proektnoy-deyatelnosti-po-regionam-predstavili-na-krasnoyarskom/> (дата обращения: 20.02.2020).

¹³ Факторы успеха региональных институтов развития: проектное управление. URL: http://kapital-rus.ru/articles/article/factory_uspeha_regionalnyh_institutov_razvitiya_proektnoe_upravlenie/ (дата обращения: 20.02.2020).

¹⁴ ГК «Проектная практика». URL: <https://pmpractice.ru/news/2018/3725/> (дата обращения: 20.02.2020).

Таблица 1 / Table 1

**Оценочные инструменты эффективности проектного управления в регионах /
Evaluation tools for project management effectiveness in regions**

Инструменты / Tools	Год создания / Creation year	Цель создания / Purpose of creation	Направления оценки / Areas of assessment
«Проектный Олимп» / Competition for professional project management "Project Olympus" of the Analytical Center for the Government of the Russian Federation	2014	Распространение инструментов проектного управления в государственном секторе; выявление, анализ и распространение лучших практик эффективного управления проектами; повышение эффективности деятельности органов государственной власти и компаний, оказывающих наиболее значительное влияние на развитие экономики	Системы управления проектной деятельностью организации; компетентный проектный офис; лучший проект года; гибкие подходы к управлению проектами; проекты в области бережливого управления; специальные направления, определяемые ежегодно
ИПД / Index of project activity in the subjects of the Russian Federation (IPA) of the Federal project office	2017	Выявить лучшие федеральные министерства и регионы по качеству их систем управления	Стратегическое планирование и управление портфелем проектов; управление проектами; развитие компетенций и культуры; управление стимулированием участников проектов; принятие решений и организационная поддержка эффективности
Рейтинг «Эксперт РА» / Rating of investment attractiveness of regions "Expert RA"	1996	Оценка социально-экономического развития субъекта РФ с точки зрения привлекательности инвестиционных вложений в нем	Инвестиционный потенциал: институциональный; инновационный; инфраструктурный; потребительский; природно-ресурсный; производственный; трудовой; туристический; финансовый. Инвестиционный риск: социальный; управленческий; финансовый; экологический; экономический
Рейтинг НРА / Investment attractiveness rating of Russian regions by the National Rating Agency	2013	Оценка уровня инвестиционной активности регионов, а также качества организации условий для развития в них инвестиционной деятельности	Внутренний рынок; географическое положение и природные ресурсы; институциональная среда; региональная инфраструктура; трудовые ресурсы; производственный потенциал; финансовая устойчивость
Рейтинг АСИ / National Investment Climate Ranking of the Agency for strategic initiatives	2014	Оценка деятельности региональных властей по созданию благоприятных инвестиционных условий и выявление лучших региональных практик	Институты для бизнеса; инфраструктура и ресурсы; поддержка малого предпринимательства; регуляторная среда

Источник / Source: составлено автором по данным официальных сайтов / compiled by the author according to official websites.

Таблица 2 / Table 2

Позиции регионов – лидеров ИПД в национальных инвестиционных рейтингах, 2017 г. /
Position of the PAI leading regions in national investment rankings, 2017

Регион / Region	ИПД / IPA	Рейтинг АСИ / Ranking ASI	Рейтинг «Эксперт РА» / Rating "Expert RA"	Рейтинг НРА / Rating NRA
Белгородская область / Belgorod Region	1	11	2А – средний потенциал – минимальный риск	IC2 – высокая инвестиционная привлекательность
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра / Khanty-Mansi Autonomous Area – Yugra	2	14	2В – средний потенциал – умеренный риск	IC3 – высокая инвестиционная привлекательность
Ленинградская область / Leningrad Region	3	12	3А1 – пониженный потенциал – минимальный риск	IC2 – высокая инвестиционная привлекательность
Красноярский край / Krasnoyarsk Territory	4	–*	2В – средний потенциал – умеренный риск	IC4 – средняя инвестиционная привлекательность
Ульяновская область / Ulyanovsk Region	5	10	3В1 – пониженный потенциал – умеренный риск	IC5 – средняя инвестиционная привлекательность

* На сайте АСИ представлен ТОП-20 рейтинга, в который не вошел Красноярский край.

Источник / Source: составлено автором по данным официальных сайтов рейтингов / compiled by the author according to official ranking websites.

у них имеется относительно продолжительный опыт внедрения проектного менеджмента в представленной выше пятерке лидеров.

Белгородская область является одним из первопроходцев во внедрении проектного менеджмента в государственный сектор. Принципы проектного управления в данном субъекте Российской Федерации были определены еще в 2010 г. По данным на начало 2019 г. в регионе в проектную деятельность было вовлечено более 60% всех служащих, 30 региональных органов власти и 22 муниципальных образований. 1310 работникам присвоены ранги в сфере проектной деятельности. Общее количество проектов составило 5348, из которых 3860 завершилось, а 1488 находилось на стадии реализации¹⁵. Значительная часть завершившихся и реализуемых проектов приходится на аграрно-

промышленный комплекс. Например, с 2017 г. в регионе реализуется программа «500/10 000», задача которой к концу 2020 г. создать на территориях сельских поселений области не менее 500 малых предприятий с занятостью до 10 000 человек¹⁶. Все это позволило Белгородской области подняться на 1-е место в Российской Федерации по производству на душу населения сельскохозяйственной продукции, мяса и комбикормов, стать лидером в Центральном федеральном округе по поддержке и развитию малого бизнеса¹⁷, а также повысить экономическую активность и рост реальных доходов населения (табл. 3).

Ленинградская область является более молодым с точки зрения реализации проектного управле-

¹⁵ Синергия бережливого и проектного менеджмента в работе органов власти. URL: https://pmagency.org/wp-content/uploads/2019/02/6_pavlova.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

¹⁶ Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области: <https://belregion.ru/press/news/?ID=19624> (дата обращения: 20.02.2020).

¹⁷ Синергия бережливого и проектного менеджмента в работе органов власти. URL: https://pmagency.org/wp-content/uploads/2019/02/6_pavlova.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

Таблица 3 / Table 3

**Социально-экономические показатели развития регионов /
Socio-economic indicators of regional development**

Год / Year	Показатели / Indicators	Россия / Russia	Белгородская область / Belgorod Region	Ленинградская область / Leningrad Region
2010–2017	Темп экономического роста, % / Economic growth rate, %	1,14	1,37	1,21
	Темп роста реальных доходов населения, % / Growth rate of real income of the population, %	1,02	1,15	1,25
	Темп роста Индекса производительности труда / Growth rate of the labor productivity Index	1,11	1,34	1,28
2018	Уровень инновационной активности региона, % / Level of innovation activity in the region, %	12,8	18,2	14,1
	Число высокопроизводительных мест на 1000 чел. / The number of high-performance seats per 1000 people			
	Всего / Total	132,8	152,2	131,3
	В сельском хозяйстве, лесном хозяйстве, рыболовстве и рыбоводстве / In agriculture, forestry, fishing and fish farming	105,8	358,8	159,6

Источник / Source: составлено автором по данным Росстата / compiled by the author according to the Federal State Statistics Service.

ния регионом. Система управления проектной деятельностью в данном субъекте Российской Федерации внедряется с 2017 г. Тем не менее за прошедшие годы Ленинградская область стала одним из лидеров проектного менеджмента в регионах и неоднократно победителем конкурса «Проектный Олимп». Об успехах проектной деятельности в регионе свидетельствует его стремительное продвижение в рейтинге АСИ (табл. 4).

Проектный портфель в Ленинградской области в 2019 г. составил 53 проекта, из которых 11 — приоритетные (в числе которых проект «Улучшение инвестиционного климата в Ленинградской области»), находящиеся под контролем губернатора Ленинградской области, а 41 проект относятся к числу отраслевых проектов, реализуемых в рамках деятельности отраслевых проектных комитетов и курируемых заместителями председателя Правительства Ленинградской области. Внедрение проектного менеджмента в сферу государственного управления Ленинградской области позволило

региону достичь значительных успехов в сфере АПК: он занимает лидирующие позиции в России по производству рыбы, мяса птицы, яиц, молока и производит до 40% сельскохозяйственной продукции Северо-Западного федерального округа¹⁸. Кроме того, макроэкономические показатели развития региона превышают средние по России (см. табл. 3).

Таким образом, из табл. 3 следует, что темпы развития социально-экономических показателей Белгородской и Ленинградской областей значительно опережают среднероссийские показатели. Можно предположить, что в определенной степени такой результат обусловлен практикой внедрения проектного управления в указанных регионах. Например, несложно убедиться, что в Белгородской

¹⁸ Минсельхоз РФ: успехи АПК Ленинградской области служат примером для аграриев из других регионов России. URL: <https://lenoblast.bezformata.com/listnews/uspehi-apk-leningradskoj-oblasti/61944289/> (дата обращения: 20.02.2020).

Таблица 4 / Table 4

Позиции Ленинградской области в Рейтинге АСИ по годам / Positions of the Leningrad Region in the Ranking ASI by year

Год / Year	2016	2017	2018	2019
Место / Position	34	20	12	9

Источник / Source: составлено автором по данным АСИ / compiled by the author according to the ASI.

области, реализующей проекты по развитию сельского хозяйства, число высокопроизводительных мест, приходящихся на 1000 человек, почти в 3,5 раза превышает данный показатель в среднем по стране (см. табл. 3). Кроме того, активная реализация проектов позволила данному субъекту Российской Федерации не только увеличить инвестиционную привлекательность региона, но и создать новые рабочие места, в результате чего регион по уровню занятости поднялся с 56-го места в 2011 г. на 22-ю позицию в 2018 г.¹⁹

Успехи Белгородской и Ленинградской областей во многом обусловлены тем, что они не просто внедряют проектный менеджмент в госуправление, но и находятся в постоянном поиске и разрабатывают эффективные инструменты, следуя современным тенденциям развития проектного управления. Так, Белгородская область одной из первых проработала региональную нормативно-правовую и методическую базу в сфере проектного управления, создала эффективную организационную структуру управления проектами и стимулирования сотрудников, занятых в проектной сфере, а в настоящее время в числе первых внедряет проект бережливого менеджмента в региональные госорганы. Ленинградская область стала разработчиком уникального инструмента для оценки проектов под названием «Проектное сито», позволяющего эффективно отбирать наиболее крупные и значимые для региона проекты. В настоящее время методика «Проектного сита» применяется в проектных офисах многих субъектов Российской Федерации.

Кроме того, и Белгородская, и Ленинградская области являются одними из лидеров современного этапа развития проектного управления, связанного с внедрением гибкой системы управления проектами *agile*, позволяющей оперативно реагировать на любые изменения при реализации проекта и легко подстраиваться под пожелания участников проекта.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение проектного управления в указанных регионах способствовало их социально-экономическому развитию и формированию в них инвестиционного климата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на накопленный за последние десятилетия опыт, проектное управление в России находится в стадии становления. В отличие от других развитых стран мира, где управление проектами зародилось в 1960-е гг. и на сегодняшний день насчитывается более миллиона сертифицированных специалистов, российская практика не столь обширна. На конец 2018 г. одной из ведущих национальных российских организаций в области управления проектами «СОВНЕТ», существующей с 1991 г., сертифицировано всего 5298 специалистов²⁰. Тем не менее проектный менеджмент уже стал реальностью нашего времени и представляет собой одно из перспективных направлений развития государственной сферы.

Опыт регионов — лидеров по внедрению проектного управления пока еще не настолько большой, чтобы делать однозначные выводы об его эффективности, однако позволяет подвести промежуточные итоги и предположить целесообразность дальнейшего распространения данного подхода в сфере регионального управления. Анализ динамики роста социально-экономических показателей Белгородской и Ленинградской областей показал, что их значения превышают среднероссийские темпы. Особенно это касается сфер приоритетного развития регионов (например, сельское хозяйство для Белгородской области).

¹⁹ Данные Росстата.

²⁰ Проектное управление в мире и в России: состояние и тенденции. URL: https://pagency.org/wp-content/uploads/2019/02/9_tovb.pdf (дата обращения: 20.02.2020).

Тем не менее следует подчеркнуть, что проектный менеджмент эффективен только при решении высокорискованных и уникальных задач, поэтому не может полностью заменять традиционное управление. В связи с этим оптимальное сочетание проектного и процессного управления должно стать основой успешного развития регионов и активизации их экономического роста.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 20–010–00712).

ACKNOWLEDGEMENT

The article was prepared with the financial support of the Russian Foundation for basic research (project No. 20–010–00712).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: Научный доклад. — Москва: ИЭ РАН, 2017. — 54 с. — ISBN 978–5–9940–0605–4.
2. Terry L. Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. *Public Administration Review*. 1998;58(3):194–200. DOI: 10.2307/976559
3. Graham G., Amos B., Plumptre T. Principles good governance in 21-st century. policy brief № 15. 2003. URL: <https://docplayer.net/21638341-Policy-brief-principles-for-good-governance-in-the-21-st-century-policy-brief-no-15-august-2003-by-john-graham-bruce-amos-tim-plumptre.html>.
4. Argynades D. Good governance, professionalism, ethics and responsibility. *International Review of Administrative Sciences*. 2006;72(2):155–170. DOI: 10.1177/0020852306064607
5. Красильников Д.Г., Сивинцева О.В., Троицкая Е.А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Managment и Good Governance // *Ars Administrandi*. Искусство управления. — 2014. — № 2. — С. 45–62. — ISSN 2218–9173.
6. Смотрицкая И.И., Сагинова О.В., Шарова И.В. Государственное предпринимательство и развитие российской экономики // *Вестник Института экономики РАН*. — 2015. — № 1. — С. 97–108. — ISSN 2073–6487.
7. Сильверстов С.Н., Кузнецов Н.В., Шестак В.П. Проектное финансирование инфраструктурных монополий в новой модели экономики России. — Москва: Когито-Центр, 2017. — 174 с. — ISBN 978–5–89353–506–8.
8. Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // *Управленческие науки*. — 2016. — Т. 6. — № 4. — С. 44–52. — ISSN 2304–022X.
9. Хвостенко Т.М., Гусаров А.А. Отличие проектного управления от традиционного менеджмента // *Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет*. Серия: Экономика и управление. — 2019. — № 13. — С. 122–124. — ISSN 2409–093X.
10. Раменская Л.А. Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. — 2018. — № 1. — С. 111–115. — ISSN 1812–7339.
11. Базаев Н.Д. Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти (на примере Белгородской области) // *Научный вестник Южного института менеджмента*. — 2019. — № 2. — С. 56–62. — ISSN 2305–3100. — DOI: 10.31775/2305–3100–2019–2–56–62
12. Уткова М.А. Проектное управление в системе устойчивого развития экономики региона // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2019. — № 2. — С. 162–169. — ISSN 1818–4057.

REFERENCES

1. Charkina E. S. Development of project approach in public administration: methodology, experience, problems (science research report). Moscow: IE RAS; 2017. 54 p. (In Russ.).
2. Terry L. Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. *Public Administration Review*. 1998;58(3):194–200. DOI: 10.2307/976559

3. Graham G., Amos B., Plumptre T. Principles good governance in 21-st century. policy brief No. 15. 2003. URL: <https://docplayer.net/21638341-Policy-brief-principles-for-good-governance-in-the-21-st-century-policy-brief-no-15-august-2003-by-john-graham-bruce-amos-tim-plumptre.html>.
4. Argynades D. Good governance, professionalism, ethics and responsibility. *International Review of Administrative Sciences*. 2006;72(2):155–170. DOI: 10.1177/0020852306064607
5. Krasilnikov D. G., Sivintseva O. V., Troitskaya E. A. Modern western management models: synthesis of new public management and good governance. *Ars Administandi. Iskusstvo upravleniya = Ars Administandi*. 2014;(2):45–62. (In Russ.).
6. Smotritskaya I. I., Saginova O. V., Sharova I. V. State enterprising and development of the russian economy. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk = The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2015;(1):97–108. (In Russ.).
7. Silvestrov S. N., Kuznetsov N. V., Shestak V. P. Project financing of infrastructure monopolies in the new model of the Russian economy. Moscow: Cogito-Centre; 2017. 174 p. (In Russ.).
8. Vasilyev A. I., Prokofyev S. Ye. Project management organisation in public authorities. *Upravlencheskie nauki = Management sciences in Russia*. 2016;6(4):44–52. (In Russ.).
9. Khvostenko T. M., Gusarov A. A. The difference of project management from traditional management. *Vestnik obrazovatel'nogo konsortsiuma Srednerusskii universitet. Seriya: Ekonomika i upravlenie*. 2019;(13):122–124. (In Russ.).
10. Ramenskaya L. A. Special features of regional level public project management. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*. 2018;(1):111–115. (In Russ.).
11. Bazaev N. D. The introduction of project management into the activities of executive bodies (on the example of Belgorod region). *Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta = Scientific bulletin of the Southern Institute of Management*. 2019;(2):56–62. (In Russ.). DOI: 10.31775/2305–3100–2019–2–56–62
12. Utkova M. A. Project management in the sustainable economic development of the region. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*. 2019;(2):162–169. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Наталья Александровна Екимова — кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра макроэкономических исследований, Финансовый университет, Москва, Россия
n.ekimova@bk.ru

ABOUT THE AUTHOR

Nitalya A. Ekimova — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Senior Researcher at the Center for Macroeconomic Research, Financial University, Moscow, Russia
n.ekimova@bk.ru

Статья поступила 20.01.2020; принята к публикации 15.04.2020.

Автор прочтала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 20.01.2020; accepted for publication 15.04.2020.

The author read and approved the final version of the manuscript.