

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-6-39-48  
УДК 331.2(045)  
JEL H2, H25

# Развитие человеческого потенциала Российской Федерации на основе управления национальными проектами

С.А. Полевой

Финансовый университет, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

*Предмет исследования* – развитие компетенций проектного управления в Российской Федерации как фактора развития человеческого потенциала и одного из основных драйверов успешной реализации национальных проектов и иных вызовов, стоящих перед Российской Федерацией.

*Цель работы* – поиск проблемных зон развития компетенций проектного управления и путей решения данных проблем с учетом лучших практик отечественного образовательного кластера.

В статье показана взаимосвязь развития человеческого капитала нашей страны и успехов в решении проблем и вызовов, которые стоят перед национальным хозяйством России.

Определено, что развитие человеческого капитала в существенной мере зависит от развития компетенций проектного управления как у менеджерского состава государственных органов и частных компаний, так и у специалистов, участвующих в реализации проектов.

Дан анализ различных уровней системы подготовки и развития компетенций по проектному управлению. Рассмотрены уровни высшего образования, преимущества и недостатки корпоративных университетов и курсов дополнительного профессионального образования.

Предложены подходы к совершенствованию компетенций проектного управления как руководителей, так и специалистов, участвующих в подготовке и реализации проектов.

*Сделан вывод* о существенном влиянии человеческого капитала на успешность реализации национальных проектов.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; управление проектами; компетенции проектного управления; национальные проекты

**Для цитирования:** Полевой С.А. Развитие человеческого потенциала Российской Федерации на основе управления национальными проектами. *Экономика. Налоги. Право.* 2023;16(6):39-48. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-6-39-48

ORIGINAL PAPER

# Development of the Human Potential of the Russian Federation on the Basis of National Project Management

S.A. Polevoy

Financial University, Moscow, Russia

## ABSTRACT

*The subject of the study* is the development of project management competencies in the Russian Federation as a factor of human potential development and one of the main drivers of successful implementation of national projects and other challenges facing the Russian Federation.

*The purpose of the work* is to search for problem areas of development of project management competencies and ways to solve these problems, taking into account the best practices of the domestic educational cluster.

The presented work shows the relationship between the development of the human capital of our country and success in solving the problems and challenges facing the domestic national economy.

It is determined that the development of human capital significantly depends on the development of project management competencies of both the managerial staff of state bodies and private companies, as well as specialists involved in the implementation of projects.

© Полевой С.А., 2023

The analysis of various levels of the system of training and development of competencies in project management is given. The levels of higher education, advantages and disadvantages of corporate universities and courses of additional professional education are considered.

Approaches to the improvement of project management competencies of both managers and specialists involved in the preparation and implementation of projects are proposed.

*The conclusion is made* about the significant impact of human capital on the success of the implementation of national projects.

**Keywords:** human capital; project management; project management competencies; national projects

**For citation:** Polevoy S.A. Development of the human potential of the Russian Federation on the basis of national project management. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law.* 2023;16(6):39-48. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-6-39-48

## ВВЕДЕНИЕ

Реализация национальных проектов, инициированных Указом Президента Российской Федерации<sup>1</sup>, позволит нашему государству выйти на качественно новый уровень развития экономики, существенно повысить уровень благосостояния населения.

В рамках национальных проектов идет последовательное выполнение стоящих перед экономикой задач по выполнению Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации<sup>2</sup> на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Для этого осуществлена масштабная реорганизация проектного управления как в государственном секторе, так и в народном хозяйстве в целом.

Однако процесс инновационных преобразований не может осуществляться сам по себе. Необходим мотор, приводящий его в движение, и люди, способные реализовывать планы преобразований и проводить инновационные преобразования в экономике. От компетенции кадров: набора их личных и деловых качеств, знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения работы и достижения высоких результатов, формируемых в результате качественной подготовки в соответствующих учебных заведениях, — зависит успешность достижения поставленных Президентом Российской Федерации целей.

Конечно, история знает имена талантливых гениев-самородков, таких как Генри Форд, Иван Лихачев, Сергей Королев, однако для совершаемых страной инновационных преобразований нужны

десятки и сотни тысяч подобных людей, которые были бы способны организовывать инновационное производство, получать уникальную продукцию мирового уровня.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Для оценки уровня подготовки специалистов можно использовать два критерия:

1) количество сертифицированных специалистов по управлению проектами;

2) отношение в компаниях и организациях к установленным нормам управления проектами, под которым предлагается понимать степень использования стандартов: нормативно-технических документов, устанавливающих необходимые качественные характеристики, требования, которым должен соответствовать выпускаемый вид продукции, — в практической деятельности по управлению проектами.

Само по себе наличие сертификата на соответствие установленным требованиям не делает человека компетентным, однако прохождение им сертификационных испытаний позволяет судить об уровне его знаний и умений, а в отдельных случаях — о способности к выполнению практической работы по управлению проектами.

Согласно исследованию АНО «Центр оценки и развития проектного управления»<sup>3</sup>, несмотря на неуклонный рост количества сертифицированных специалистов по проектному менеджменту, их насчитывается в России немногим больше 15,5 тыс. человек, что составляет не более 0,02% от экономически активного населения.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

<sup>3</sup> Статистика по сертификации за 2022 г. от АНО ЦОППУ URL: [https://www.isopm.ru/news/13847/?utm\\_campaign=%D0%94%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82&utm\\_medium=email&utm\\_source=NotiSend](https://www.isopm.ru/news/13847/?utm_campaign=%D0%94%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82&utm_medium=email&utm_source=NotiSend).

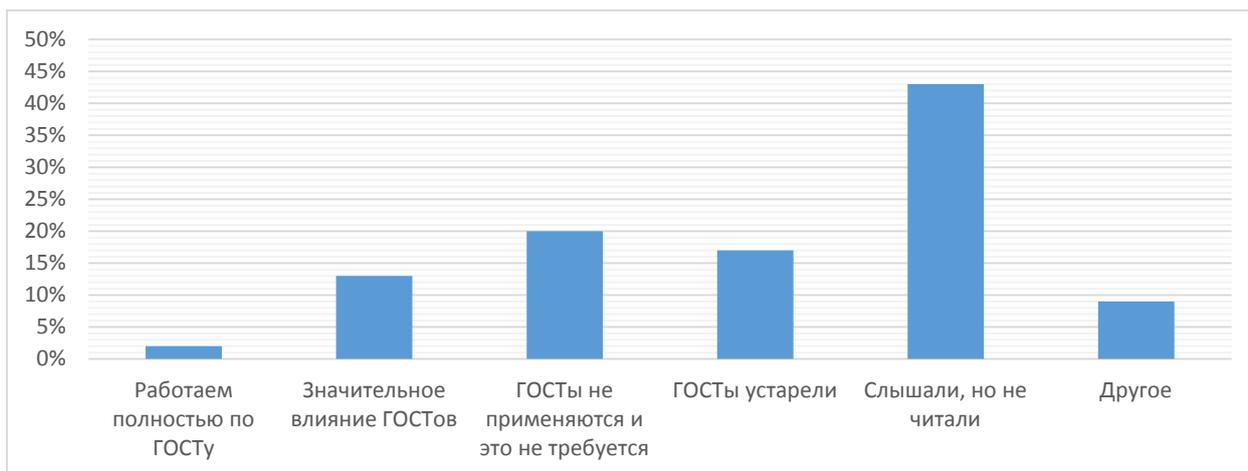


Рис. / Fig. **Отношение к стандартам проектного управления российского менеджмента / Attitude to the project management standards of Russian management**

Источник / Source: составлено автором по материалам опроса, реализованного Ассоциацией специалистов по управлению проектами «СОВНЕТ» / compiled by the author based on the materials of the Association of Project Management Specialists "SOVNET". URL: <https://sovnet.ru>.

При этом согласно данным специалистов бизнес-школы Сколково доля российских руководителей, имеющих сертификат управленца, не превышает 0,3%. Если учесть, что доля Российской Федерации в мировой экономике составляет около 2%, можно сделать вывод о том, что количество сертифицированных руководителей проектов в семь раз меньше требуемого числа. При этом необходимо заметить, что одна треть сертифицированных специалистов — это люди, сертифицированные по российской системе стандартизации «ПМ СТАНДАРТ»<sup>4</sup>, в основе которой лежит одноименная модель компетенций, устанавливающая набор компетенций для всех ролей и позиций проектного управления, степень владения и индикаторы компетенций, а также уровни специалистов.

Вторым фактором оценки уровня подготовки и развитости проектного менеджмента среди управленческих кадров, по-нашему мнению, служат результаты опроса российских управленцев об их отношении к стандартам проектного управления, проведенного Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», представляющей с 1991 г. Россию в Международной ассоциации управления проектами (*International Project Management Association, IPMA*) в качестве национальной ассоциации управления проектами (см. рисунок).

<sup>4</sup> «ПМ СТАНДАРТ» — современная российская система подтверждения квалификации руководителей и специалистов в области проектного управления, выдаваемого бессрочно и не требующего периодического подтверждения.

Из рисунка следует, что только 15% респондентов ощущают существенное влияние стандартов на управленческие процессы и активно используют их в практической деятельности. А остальные управленцы? Получается, что они работают, используя знания, полученные при обучении в вузе либо от предшественников и коллег, или на различных вебинарах и курсах повышения квалификации.

Таким образом, возможна предвзятость Ассоциации специалистов по управлению проектами «СОВНЕТ», которые стремятся к распространению своего влияния и своего подхода к управлению проектами на всех предприятиях и во всех учреждениях Российской Федерации. Однако проблемы от такого подхода высвечиваются в исследованиях независимых специалистов, выявляющих проблемы, возникающие от неэффективного управления проектами в нашей стране.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате рассмотрения результатов исследований, проведенных независимыми специалистами, выявляются проблемные зоны, которые мешают качественному управлению проектами и соответственно развитию экономики Российской Федерации. Естественно, это далеко не все проблемы, которые могут быть, но их можно, на наш взгляд, решать посредством повышения качества подготовки специалистов по проектному менеджменту.

Соответственно можно сделать вывод о том, что если низкое качество компетенций проектного управления у менеджерского состава народного хозяйства Российской Федерации тормозит развитие экономики в условиях инновационных преобразований, то повышение их уровня положительно повлияет на качество проводимых мероприятий.

Управление проектами — настолько динамичная область, что только благодаря успешному в нем совершенствованию можно добиваться успехов в инновационных преобразованиях, проводимых в Российской Федерации, при условии последовательной подготовки управленцев, что в свою очередь будет способствовать развитию человеческого капитала в экономике и государственном управлении.

Естественно, повышение компетентности исполнителей не является панацеей на пути к успешному управлению проектами инновационных преобразований. Однако именно этот фактор позволит получить искомый результат.

При этом необходимо решать проблему формирования проектных компетенций комплексно, т. е. охватывать все направления подготовки.

Представленное в данной работе исследование охватывает подготовку взрослых людей, начинающуюся с вуза и колледжа и продолжающуюся до конца жизни. В данном контексте можно говорить о триедином подходе к формированию специалистов, состоящем из обучения в вузе или колледже, корпоративной подготовки в рамках корпоративных университетов и курсов повышения квалификации различных компаний и самообучения.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Исходя из допущения, что владение навыками управления проектами упрощает выполнение сложных, многоступенчатых задач, подготовка по управлению проектами включена в учебный процесс большинства вузов и колледжей Российской Федерации. При этом она является частью как в учебных программ, так и образовательных стандартов отдельных вузов. Причем сроки проведения и объем нагрузки для обучения предусмотрены учебными планами каждой образовательной программы.

Ее отдельным элементом выступает проектная работа, участие в которой могут принимать студенты разных курсов и образовательных программ для освоения навыков в проектной деятельности, что

развивает навыки командной работы в совершенно случайных сочетаниях обстоятельств реальной производственной деятельности.

Студентам приходится в рамках проектной работы постоянно решать задачи по установлению приоритизации работ и распределению видов деятельности и обязанностей.

Как у всякой деятельности, у проектной работы есть свои недостатки. Так, роль кураторов проектов, как правило, выполняет преподавательский состав, который не всегда компетентен в проектной деятельности и слабо заинтересован в успехе освоения студентами теории и практики проектной работы.

Поэтому кураторство над проектами должно осуществляться практиками хозяйственной деятельности. Правда, сразу же возникает вопрос, как их заинтересовать и вовлечь в данную деятельность. Их привлечение к работе со студентами всегда было весьма сложным и проблематичным процессом. Для этого необходимо упростить форму оплаты труда данных специалистов и заинтересовать их возможностью решения задач в сфере их профессиональных интересов силами студентов, а также формирования для организаций знающих специфику отрасли специалистов из участников проектной деятельности.

Другой проблемной зоной данной деятельности является низкий практический выход данной работы. Отсутствие видимого практического результата обесценивает сам процесс его получения.

Если проектная работа применяется как в вузах, так и в колледжах и охватывает практически все направления подготовки, то отдельный профиль или направленность программы магистратуры «Управление проектами» есть далеко не в каждом вузе.

Программы бакалавриата по управлению проектами практически отсутствуют в прямой постановке из-за того, что специалист в проектном управлении для того, чтобы быть востребованным на рынке труда, должен обладать не только знаниями, но и практическими навыками, которые можно получить только посредством совмещения работы с учебой в вузе или прохождения многочисленных стажировок в крупных компаниях, заботящихся о молодой смене. Поэтому, как правило, профили обучения «Управление проектами» охватывают не только проектный менеджмент, но включают овладение другими компетенциями. Так, в РАНХиГС подобные программы преимущественно направлены на подготовку специалистов в сфере управления про-

ектами международного уровня. Успеху обучения студентов способствует включение в учебный план следующих дисциплин: изучение двух иностранных языков, PR, бенчмаркинг международного проекта, финансы международного проекта, этнопсихология, формирование команды международного проекта и т.п.

Однако следует отметить низкую востребованность данных специалистов ввиду их малого профессионального опыта и соответственно недостаточной развитости управленческих навыков.

Иное дело следующий этап образования — магистратура. На данном этапе студенты, как правило, на 70–80% определились со сферой профессиональной деятельности и работают или активно ищут работу. Намного больше у магистрантов управленческого и жизненного опыта. Поэтому востребованность выпускников магистратуры, прошедших обучение по программам проектного менеджмента, намного больше.

Как правило, часть программ по формированию проектных менеджеров имеют аккредитацию при национальных ассоциациях управления проектами (например «СОВНЕТ») или международных ассоциациях, которые предоставляют студентам возможность становиться сертифицированными специалистами в ходе обучения. Примерами могут служить программы Финансового университета, РАНХиГС и других вузов<sup>5</sup> [2–5]. В итоге студент имеет возможность шире производить поиск работы, а работодатели поучают дополнительную гарантию качества подготовки специалистов по проектному менеджменту. Часть дисциплин и программ преподаются на иностранном языке. Активно работают (работали до весны 2022 г.) партнерские программы по получению второго диплома, различные стажировки и иные активности в зарубежных вузах.

<sup>5</sup> Президентская академия. URL: [https://www.ranepa.ru/?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://www.ranepa.ru/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru); Международный центр программ и проектов в бизнес-образовании РАНХиГС. URL: [https://msk.postupi.online/vuz/mezhdunarodnyj-centr-programm-i-proektov-v-biznes-obrazovanii-ranhigs/?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://msk.postupi.online/vuz/mezhdunarodnyj-centr-programm-i-proektov-v-biznes-obrazovanii-ranhigs/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru); Программа развития РАНХиГС при Президенте РФ на 2021–2030 гг. в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет — 2030». URL: [https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/prog\\_26.04.2022.pdf](https://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/prog_26.04.2022.pdf); Рейтинг лучших ВУЗов России по подготовке управленческих кадров. URL: <https://academia.interfax.ru/ru/university/16>.

Партнерство с ведущими зарубежными вузами давало возможность студентам проходить обучение по программам двойных дипломов, наглядно знакомиться с зарубежным подходом к проектному управлению и пробовать свои силы на стажировках в зарубежных компаниях. Анализ показывает, что программы магистратуры по проектному менеджменту являются основными программами подготовки данных специалистов, реализуемыми в государственных и частных вузах Российской Федерации.

Одним из недостатков данных программ является то, что аккредитованных программ достаточно мало, так как сертификация программ и специалистов добровольная. Наверное, необходимо сделать ее обязательной. Дополнительный контроль повысит как качество подготовки, так и серьезность отношения к выпускникам.

Особым контингентом являются обучающиеся проектному менеджменту по программам MBA (отдельные дисциплины или специализированные программы), которые уже имеют существенный опыт реализации самых разных проектов. Данной категории обучаемых нужны не сколько знания, сколько анализ ошибок и неудач, успеха применения отдельных инструментов и подходов проектного менеджмента при управлении теми или иными проектами. Сплав знаний и практического опыта позволяет обучаемым по программам MBA претендовать на получение сертификатов IPMA (*International Project Management Association*) Level D — менеджер проекта (по методикам IPMA) или *Green Project Management* (по стандарту GPM P5) или пройти сертификацию по стандарту PRINCE 2 (метод *Projects in controlled Environments 2*).

В программах MBA основной упор делается на анализе и обобщении, поэтому разделам по формированию у студентов так называемых мягких навыков (*soft skills*), как правило, уделяется меньше внимания, так как для повышения своего бэкграунда в данной сфере обучаемые используют другие методы и подходы (коучинг, в том числе персональный, менторинг, деловые и профессиональные сообщества и их мероприятия, персональные специализированные тренинги и иные формы обучения).

Лучшие практики, анализ успехов и неудач, общение с представителями различных сфер бизнеса дают мощный толчок к мотивации в области саморазвития. Анализ, эффективности деятельности выпускников программ MBA показывает, что они

стимулируют развитие человеческого потенциала управленческой элиты народного хозяйства Российской Федерации.

### ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТАХ

Существенный вклад в развитие человеческого капитала народного хозяйства нашей страны в результате изучения управления проектами вносят корпоративные университеты, в которых на постоянной основе реализуются программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов различных уровней и сфер управления проектами.

Самым ярким представителем данного образовательного сообщества является СберУниверситет — уникальный образовательный центр, который позволяет тысячам специалистов развивать компетенции будущего и успешно формировать карьеру под лозунгом: «Мы создаем среду и систему образования руководителей для успешной конкуренции в современном мире. Мы предлагаем уникальный баланс очного, дистанционного и электронного форматов обучения, включая Виртуальную школу». Программы СберУниверситета по проектному менеджменту программы, основанные на рассмотрении лучших практик проектно-программного управления в Сбере и иных крупных компаниях, рассчитаны как на руководителей проектов, так и на членов проектных команд, специалистов проектных офисов. В ходе обучения изучаются основные принципы и лучшие практики построения системы управления проектами в компаниях, вырабатываются навыки эффективного проектного мышления членов проектных команд через погружение в реалии типового для компании проекта.

Не забываются при этом и *soft skills*. Особое внимание уделяется формированию лидерских навыков руководителей проектов, повышению уровня взаимодействия в проектных командах, управлению эффективностью и качеством процесса, развитию навыков ведения переговоров, разрешению конфликтов.

Именно такой подход к работе с человеческим капиталом стал одной из причин превращения Сбербанка в мультифункциональную платформу СБЕР, которая стала крупнейшей технологической

компанией, занимающей гигантскую нишу на рынке Российской Федерации.

Другим, несомненно, положительным примером является положительный опыт Корпоративной академии при государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», которая в своей деятельности взяла курс на индивидуализацию обучения.

Ключевой принцип данного учебного заведения — модульность программ обучения: программа всегда формируется индивидуально для каждого сотрудника исходя из его роли (руководитель проектов, член проектной команды), текущего уровня знаний и умений (выявляется при входном тестировании и анкетировании), а также потребностей в соответствии с проектами, где он занят (сложность проекта и тип проекта — инвестиционно-строительный проект, ИТ-проект, НИОКР, организационно-управленческий проект). Помимо программ подготовки руководителей проектов, в Корпоративной академии есть программы обучения членов проектных команд — финансовых аналитиков, планировщиков, лиц, ответственных за стоимость. Для каждого уровня разработана модель компетенций, на основе которой строится содержание программы обучения.

Такой подход к формированию учебной программы позволяет эффективно использовать время обучающихся для получения необходимых знаний. Он позволяет не поднимать и не повторять давно знакомую информацию или не осваивать специфичную информацию, которая не относится к ролевым функциональным обязанностям данного индивидуума. В Корпоративной академии в соответствии с подходами корпорации и классификацией проектов выделено три уровня сложности проектов и взят курс на подготовку руководителей проектов соответствующего уровня.

Возникает вопрос: что позволяет получить подобная организация обучения? Для того чтобы быть конкурентоспособным и востребованным на международном рынке специфичных услуг, от компании требуется молниеносная реакция на внешние изменения, риски, возможности, возникающие новые запросы потребителей и в то же время четкость в реализации проектов, соблюдении сроков и стоимости работ. Только высоко подготовленные специалисты способны справляться с подобными вызовами.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративные университеты являются мощными драйверами развития человеческого капитала в эко-

номике Российской Федерации, которые позволяют не только осуществлять принцип «обучение в течение всей жизни», но и преумножать человеческий капитал своей организации в частности и всего народного хозяйства Российской Федерации в целом.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

Государственные компании и органы исполнительной власти взяли курс на применение эффективных механизмов управления, которые они перенимают из частного сектора [1–4]. Одним из таких механизмов является проектное управление как инструмент, который способен дать достойный ответ на ускоряющиеся темпы изменений в экономике, технологиях, общественной и культурной жизни, новые вызовы для системы управления обществом.

При этом главным компонентом проектного управления, безусловно, являются люди, которые должны обладать при реализации проектного управления необходимыми знаниями, получаемыми при обучении управлению проектами.

Лучшим образцом подобного обучения является Минэкономразвития России — лидер внедрения проектного управления, что вполне естественно для государственного органа, внедряющего методологию проектного управления во все уровни государственной власти.

В Минэкономразвития России одним из основных инструментов обеспечения повышения эффективности проектной деятельности является обучение проектному управлению.

Обучение государственных служащих осуществляется в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе в рамках повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих.

Формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения реализуются исходя из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний должностных лиц органов исполнительной власти, участвующих в проектной деятельности.

Подготовка государственных служащих по управлению проектами в Минэкономразвития России проводится в рамках следующих подпроцессов:

- формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;
- установление состава групп обучения;
- определение учебных модулей;
- подготовка плана обучения;
- формализация требований к обучению;
- осуществление конкурсных процедур;
- проведение практического обучения;
- оценка квалификации обучаемых.

Для информационной поддержки проектного образования и самообразования во внутренней информационной системе Минэкономразвития России есть раздел «Помощь в проектном управлении», в котором размещены обучающие материалы в виде видеолекций для разных категорий обучаемых, например для руководителей, исполнителей и администраторов проектов. В содержание таких мини-курсов входят описание самого курса, теоретические материалы, разделенные на блоки (темы), и тесты для проверки полученных знаний. Также на данном портале систематически размещаются объявления о курсах по проектному менеджменту.

Если рассматривать региональный уровень проектного управления, то его лучшим образцом уже много лет является работа администрации Белгородской области, где вся работа строится на основе соблюдения принципов и методов проектного управления. Разработана своя собственная система сертификации государственных и муниципальных служащих. Передовиками в деле внедрения проектного управления в практику органов государственного и муниципального управления являются также администрации Свердловской и Сахалинской областей, Ханты-Мансийского автономного округа. Однако это не означает, что в других субъектах Российской Федерации развитию человеческого потенциала государственных служащих через обучение управлению проектами уделяется меньше внимания. Их многие проекты побеждают в конкурсах по проектной деятельности проводимых Правительством РФ, например «Проектный олимп». Таким образом, можно проследить тенденцию к тому, что увеличение количества обученных и подготовленных специалистов способствует повышению качества проектов, которые данные регионы реализуют на своей территории, продвигая проектное управление.

Таким образом, можно сделать вывод, что во всех органах государственного управления в той или иной мере проводится развитие человеческо-

го потенциала согласно методикам проектного управления.

### САМООБУЧЕНИЕ ГРАЖДАН ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Самообучение граждан проектному управлению происходит на различных вебинарах и курсах в организациях дополнительного профессионального образования. В настоящее время имеется множество самых разных курсов для всех категорий обучаемых проектному управлению.

*Во-первых*, это курсы, которые обеспечивают трудоустройство выпускников;

*во-вторых*, это курсы, позволяющие получать сертификат одной из ассоциаций по управлению проектами;

*в-третьих*, это курсы, на которых преподаются только предметы, необходимые для той или иной сферы проектного управления.

Передовиками в нашей стране выступают курсы Яндекса, 1С, *Skillbox*, *GeekBrains* и некоторые другие. Они с почти стопроцентной гарантией предоставляют обучаемым возможность трудоустройства после прохождения курсов. Серьезная многогранная программа, высокая интенсивность и большие трудозатраты на прохождение данных курсов дают возможность готовить даже с нуля достаточно хороших и востребованных специалистов.

Вторая часть курсов направлена на подготовку к получению сертификатов, а также к прохождению тех или иных испытаний. Это курсы от ГК «Проектная практика», ЦОРПУ, готовящие обучаемых к различным видам сертификации. Ввиду того, что далеко не все организации аккредитованы в качестве обучающихся при сертификационных центрах различных ассоциаций, данных курсов не так много. К сожалению, большинство из них занимаются обычным натаскиванием на ответы по определенному виду сертификационных испытаний и поэтому редко дают полностью системную картину процесса управления проектами, но собственно обучаемым это и не надо, так как это, как правило, уже состоявшиеся специалисты, которым необходимо получить сертификат.

В этом плане они значительно отличаются от курсов третьего типа, которые предлагают РАНХиГС, Финансовый университет, НИУ ВШЭ, РЭУ имени Плеханова, МВТУ имени Баумана, ГУУ и другие. Данные курсы позволяют осваивать особенности проектного управления. Они направлены на специалистов раз-

личных уровней и ролей в проектном управлении. При этом они дают не только знания отдельных процессов и компетенций по их реализации, но и предлагают обучаемым получать системное видение процесса управления проектами, портфелями и программами. К курсам третьего типа примыкают курсы огромного множества онлайн школ меньшего размера, частных онлайн курсов и просто каналов по проектному управлению, которые позволяют гражданам Российской Федерации самостоятельно (вне организации) осваивать особенности проектного управления. Среди наиболее сильных хотелось бы выделить курсы школы управления Сколково, курсы по управлению проектами Михаила Сафонова, курс «Проектный спецназ» Федора Афанасьева.

Таким образом можно констатировать, что деятельность по обучению управлению проектами в Российской Федерации достаточно широко масштабна и многогранна. Однако проблемы, которые возникают при решении задач импортозамещения, развития промышленного производства, транспортного и дорожного строительства, требуют значительного количества подготовленных кадров, а оценкой этой подготовки является сертификация. Между тем анализ показывает, что только в двух регионах имеются сертифицированные специалисты уровня *IPMA Level A*<sup>®</sup> (сертифицированный директор проектов), прошедшие международную сертификацию по управлению проектами по модели *IPMA*–СОВНЕТ. Что касается Правительства РФ, то только в двух министерствах: Минэкономразвития России и Минпромторг России — имеются подобные специалисты. Если в тех же органах государственного управления рассмотреть наличие сертифицированных специалистов уровня *IPMA Level B*<sup>®</sup> (сертифицированный управляющий проектами), то их число в правительствах регионов составит пять человек. При этом значительное число сертифицированных специалистов имеется в Сбере, различных подразделениях государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», т.е. в организациях, которые являются флагманами нашей экономики, демонстрирующие примеры работы с проектам.

Не означает ли это, что развитие человеческого потенциала своей организации через управление проектами обуславливает успех в хозяйственной и экономической деятельности? На наш взгляд, ответ утвердительный. Соответственно можно считать установленной связь между успехом в экономиче-

ской и хозяйственной деятельности, человеческим капиталом организации и подготовкой кадров по проектному управлению и сделать вывод о том, что при развитии подготовки специалистов по управлению проектами можно добиться увеличения уровня человеческого потенциала организаций и соответственно повысить качество решения стоящих перед организацией задач.

### РЕЗУЛЬТАТ АНАЛИЗА ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ПРАКТИК РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анализ отечественных практик подготовки и развития специалистов по управлению проектами показывает, что одной из лучших практик является система, созданная в РАНХиГС, где реализуется комплексный многоуровневый подход к подготовке по проектному управлению последовательно в рамках бакалавриата, магистратуры, МВА и многочисленных курсов дополнительного профессионального образования. Причем все подходы опираются на сотрудничество с Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», которая является ведущей российской общественной организацией, объединяющей практиков проектного управления. Другой частью подхода к проектному управлению РАНХиГС является широкое привлечение практиков для проведения занятий. Также РАНХиГС является ведущим вузом в стране, в котором осуществляется многоуровневая и разносторонняя программа повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных служащих по управлению проектами. Следующим, несомненно, позитивным подходом является то, что лучшие студенты бакалавриата и магистратуры по итогам переводных экзаменов могут получить сертификат «Начальный уровень профессиональных знаний специалистов по управлению проектами». Ежегодно до 50 студентов получают данный сертификат. Для слушателей программы МВА по управлению проектами школой МВА совместно с Ассоциацией «СОВНЕТ» разработана

программа, позволяющая в результате успешного обучения быть готовыми к сдаче сертификационного испытания на получение сертификата уровня IPMA Level D® по модели IPMA-Совнет.

### ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Подготовкой по управлению проектами должны быть охвачены все уровни образования и вся система образования до конца жизни гражданина Российской Федерации. При этом при формировании образовательных программ необходимо учитывать особенности национального менталитета и стиля управления.

Особым этапом обучения необходимо считать процесс обновления знаний. Систематическое закрепление знаний и умений является важной частью обучения работников вне зависимости от их профессиональной принадлежности и должностей. На данном этапе предлагается проводить именно систематическое обновление и актуализацию имеющихся знаний и умений как у руководителей, так и у специалистов проектных офисов и иных сотрудников, участвующих в проектной деятельности.

В учебном процессе необходим переход к использованию игр-симуляторов в процессе обучения.

Целесообразно упрощать процедуры привлечения в учебные заведения специалистов из народного хозяйства на роли кураторов и заказчиков проектов (с точки зрения легитимности преподавания и упрощения процедуры оплаты их труда).

Также стоит задача сделать учебные проекты более практико-ориентированными. Для этого предлагается обязать предприятия и органы государственной власти привлекать на постоянной основе студентов и иных обучаемых к реализации проектов.

Для руководителей всех рангов необходимо установить обязательную сертификацию по управлению проектами и внести данное требование в квалификационные стандарты и должностные обязанности.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сланченко А.Ю. Оценка влияния внедрения проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации на показатели результативности и эффективности их работы. *Научные записки молодых исследователей*. 2020;8(1):77–88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-rossiyskoy-federatsii-na-pokazateli/viewer>.

2. Геокчакян А.Г. Внедрение и развитие элементов системы управления проектами в федеральных органах государственной власти РФ (на примере Минэкономразвития РФ). *Современное общество власть*. 2018;17(3):235–241. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36511914>.
3. Юргелас М.В., Кондеев А.В. Внедрение проектного управления в федеральном государственном органе (на примере Министерства экономического развития Российской Федерации). *Бизнес. Общества. Власть*. 2017;26:76–87. URL: <https://www.hse.ru/mag/27364712/2017-26/211592316.html>.
4. Мисютин А.Н. Проектно-ориентированные системы управления в России. *Социально-гуманитарные знания*. 2018;(4):22–29.

## REFERENCES

1. Slanchenko A. Yu. Assessment of the impact of the implementation of project management in the public authorities of the Russian Federation on the performance and efficiency of their work. *Nauchnie zapiski molodix issledovateley = Scientific notes of young researchers*. 2020;8(1):77–88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-rossiyskoy-federatsii-na-pokazateli/viewer>. (In Russ.).
2. Geokchakyan A. G. Introduction and development of elements of the project management system in the federal state authorities of the Russian Federation (on the example of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation). *Sovremennoe obshchestvo vlast' = Modern Society power*. 2018;17(3):235–241. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36511914>. (In Russ.).
3. Yurgelas M. V., Kondееv A. V. Implementation of project management in a federal state body (on the example of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation). *Biznes. Obshchestva. Vlast' = Business. Societies. Power*. 2017;26:76–78. URL: <https://www.hse.ru/mag/27364712/2017-26/211592316.html>. (In Russ.).
4. Misyutin A. N. Project-oriented management systems in Russia. *Social'no-gumanitarnye znaniya = Socio-humanitarian knowledge*. 2018;(4):22–29. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

**Сергей Анатольевич Полевой** — доктор технических наук, доцент, профессор департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия

**Sergey An. Polevoy** — Dr. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Prof. Department of Management and innovation, Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6047-2689>

SAPolevoy@fa.ru

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 10.03.2023; принята к публикации 20.11.2023.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 10.03.2023; accepted for publication 20.11.2023.*

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