

Научная статья

УДК 351

doi: 10.20323/2658-428X-2022-1-14-24-38

Кадровый ресурс развития институциональных моделей проектной деятельности в публичном управлении

Шпиро Лаура Артуровна

Ассистент кафедры государственной политики и государственного управления
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар.
laurok98@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5409-2922>

Аннотация. Автором описана институциональная модель проектного управления в Российской Федерации, включающая два взаимосвязанных комплекса институциональных механизмов (стратегического проектирования и управления проектами) на национальном и региональном уровнях. Эмпирическими методами исследования выступили традиционный анализ документов и экспертный опрос представителей регионального и ведомственных проектных офисов Краснодарского края), экспертов по проектному управлению. Проведено две волны экспертных интервью (2019 и 2021 гг.), в рамках которых опрошено 40 экспертов. По результатам исследования определен комплекс ресурсов (кадровые, политико-административные, социально-экономические, коммуникативно-сетевые) развития системы проектного управления в органах государственной власти Краснодарского края, а также выявлены и охарактеризованы проблемы в формировании кадровых ресурсов. В современных реалиях кадровый ресурс развития институциональной модели проектной деятельности выступает ключевым в публичном секторе Краснодарского края. В связи с чем определен набор компетенций, необходимых для успешной реализации проектов в органах государственной власти; охарактеризованы технологии развития проектных компетенций государственных гражданских служащих (образовательные, сетевые, психологические, технологии социальных лифтов), реализующих проектную деятельность; разработаны практические рекомендации совершенствования проектного управления в органах государственной власти Краснодарского края, в основе которых работа с проектными командами. Выявленные и сформулированные автором комплекс проблем и факторов, влияющих на эффективность внедрения проектного управления в Краснодарском крае, а также обоснованные ресурсы и технологии развития проектных компетенций

© Шпиро Л. А., 2022

государственных гражданских служащих могут быть использованы при проектировании эффективных институциональных механизмов для дальнейшего развития проектной деятельности в публичном управлении Краснодарского края.

Ключевые слова: публичное управление; проектное управление; органы государственной власти; кадровые ресурсы развития; государственные гражданские служащие; Краснодарский край

Исследование выполнено при финансовой поддержке Минобрнауки РФ в рамках государственного задания FZEN-2020-0022

Для цитирования: Шпиро Л. А. Кадровый ресурс развития институциональных моделей проектной деятельности в публичном управлении // Социально-политические исследования. 2022. № 1 (14). С. 24-38. <http://dx.doi.org/10.20323/2658-428X-2022-1-14-24-38>

Original article

Human resources for the development of institutional models of project activities in public administration

Laura A. Shpiro

Assistant of the department of public policy and public administration, Kuban state university, Krasnodar.

laurok98@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5409-2922>

Abstract. The author describes the institutional model of project management in the Russian Federation, which includes two interconnected sets of institutional mechanisms (strategic design and project management) at the national and regional levels. The empirical methods of the study were a traditional analysis of documents and an expert survey of representatives of regional and departmental project offices of the Krasnodar Territory), experts in project management. Two waves of expert interviews were conducted (2019 and 2021), within the framework of which 40 experts were interviewed. According to the results of the study, a set of resources (personnel, political-administrative, socio-economic, communication-network) for the development of the project management system in the state authorities of the Krasnodar Territory was determined, as well as problems in the formation of personnel resources were identified and described. In modern realities, the personnel resource for the development of the institutional model of project activity is key in the public sector of the Krasnodar Territory. In this regard, a set of competencies is defined that are necessary for the successful implementation of projects in state authorities; here are described technologies of development of project competences of state civil servants (educational, network, psychological,

technologies of social elevators) implementing the project activity; practical recommendations for improving project management in the state authorities of the Krasnodar Territory have been developed, based on work with project teams. The set of problems and factors identified and formulated by the author that affect the effectiveness of the implementation of project management in the Krasnodar Territory, as well as reasonable resources and technologies for the development of project competencies of state civil servants, can be used in the design of effective institutional mechanisms for the further development of project activities in the public administration of the Krasnodar Territory.

Keywords: public administration; project management; state authorities; personnel resources of development; civil servants; Krasnodar Territory

The study was carried out with the financial support of the Ministry of education and science of the Russian Federation as part of the state task FZEN-2020-0022

For citation: Shpiro L. A. Human resources for the development of institutional models of project activities in public administration. *Social and political researches*. 2022;1(14):24-38. (In Russ). <http://dx.doi.org/10.20323/2658-428X-2022-1-14-24-38>

Введение

В современных политико-административных системах проектное управление выступает важнейшим элементом эффективной реализации государственных решений. Внедрение проектных методов работы в органах государственной власти Российской Федерации и ее субъектов заложило основания для новой управленческой идеологии, в основе которой изменение стиля управленческой деятельности, формирование новой корпоративной культуры и качественно иного кадрового потенциала. В основе системных изменений – человеческий капитал, выступающий ключевым ресурсом развития проектного управления в органах государственной власти [Коряковцева, 2021]. Государственные граждан-

ские служащие решают целый комплекс различных профессиональных задач, успех решения которых зависит от их профессиональной подготовки. Профессионализм государственных гражданских служащих выступает ключевым фактором, обеспечивающим социальное согласие и доверие в обществе.

Теоретическая основа исследования

Ключевым теоретическим конструктом исследования выступает концепция «нового государственного менеджмента» (New Public Management), получившая широкую популярность после публикации книги Д. Осборна, Т. Гэблера [Osborne, 1992]. Исследователями «нового государственного менеджмента» являются К. Худ, П. Окойн

[Aucoin, 1990], Д. Кеттл [Kettl, 2005] и др. New Public Management – это адаптированный для общественного сектора подход в рамках административных реформ 1980-1990-х гг. в странах англосаксонской системы (США, Великобритания, Новая Зеландия). Концепция заимствует финансовые и управленческие практики частного сектора, происходит переход от традиционного управления к новым форматам, основанным на результатах и эффективности.

К. Худ дает следующие характеристики «новому государственному менеджменту»: «практическое» профессиональное управление; четкие стандарты и показатели результативности; усиление нагрузки на средства контроля (количественные показатели), основанные на результатах (поскольку результаты теперь имеют большее значение, чем процесс); децентрализация; усиление конкуренции внутри самого государственного сектора; более частный стиль управления (включая «гибкие» человеческие ресурсы управления); стремление к эффективности и снижению затрат («делать больше с меньшими затратами») [Hood, 1991]. За этими доктринами лежат растущие политические и социальные ценности, делающие упор в большей степени на эффективность и продуктивность, чем традиционная подотчетность и иерархия.

Административные реформы 1980-х гг., проводимые в демокра-

тических странах, стали «ответом» на критику бюрократической модели государственного управления. Ключевая функция «администрирования», основанного на иерархических принципах, заменяется функцией «руководства» как способом управления экономическим и социальным развитием страны [Сморгунов, 2003], позволяющей привлечь к решению задач государственной политики все субъекты публичного управления и их ресурсный потенциал.

Развитие таких элементов «нового государственного менеджмента» как ориентация на достижение результатов, мониторинг количественных и качественных показателей эффективности деятельности, экономия бюджетных средств, креативная организационная культура стало возможным благодаря набору экономико-стратегических инструментов, характеризующих проектное управление. Проектно-ориентированный подход в государственном управлении представляет собой систему управления, при которой цели исполнительных органов государственной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов и программ [Мирошниченко, 2019].

Исследования современных ученых затрагивают разные аспекты внедрения, реализации, повышения эффективности применения проектного управления в контексте концепции «нового государственного менеджмента». Работа

Ж. да А. Моутинью, Р. Р. Джуниор [Moutinho, 2020] обобщает исследование применимости проектного управления в публичном контексте, расширяет дискуссию о сложности публичных проектов. М. Брюне [Brunet, 2019] отмечает 2 основных фактора успешности проектной деятельности: знание институциональной структуры управления проектами и понимание правительственной практики управления проектами, что доказывает на примере четырех проектов общественной инфраструктуры в Канаде. Другие ученые, анализируя опыт как развитых, так и развивающихся стран, приходят к выводу, что применение проектного подхода эффективно в рамках достижения целей общественной инфраструктуры [Gorod, 2018; Khan, 2019].

Кроме того, актуальнее становится исследование проектных компетенций участников команд проектов, чему посвящены работы М. М. Дерус, А. Р. Абдул-Азиз [Derus, 2016], С. Бликст, К. Киротопулос [Blixt, 2017], Г. Журга [Žurga, 2018]. Особый акцент на важности развития проектных компетенций делают А. А. Гридчин, А. В. Пашкевич [Гридчин, 2020]. Важность обучения в формировании проектных компетенций отмечают Л. Н. Бородина, Дж. Бетта, А. А. Балашов [Вогоніа, 2018]. Г. В. Макарова в целом обосновывает важность профессионального развития государственных гражданских служащих, в основе кото-

рой лежит подготовка и реализация государственными органами власти качественной образовательной стратегии и внедрение инновационных технологий обучения [Макарова, 2018].

Методы исследования

Автором использовались следующие эмпирические методы исследования: традиционный анализ документов и экспертный опрос представителей регионального проектного офиса (Департамента организации проектной деятельности администрации Краснодарского края), ведомственных проектных офисов, экспертов по проектному управлению, которые привлекаются для реализации программ обучения, экспертов-практиков из бизнес-структур. Проведено две волны экспертных интервью (март-апрель 2019 года, апрель-май 2021 года), в рамках которых опрошено 40 экспертов.

Эмпирическую базу исследования составили нормативные правовые акты федерального и регионального уровня Российской Федерации; аналитические и отчетные материалы, представленные на официальных сайтах Президента и Правительства РФ, научно-образовательного центра проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы, автономной некоммерческой организации «Центр оценки и развития проектного управления», конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп», а

также кадрового конкурса Южного Федерального округа «Лидеры Кубани – движение вверх!».

Результаты исследования

Институциональная модель проектной деятельности в РФ представляет собой стратегическое проектирование и управление проектами на федеральном и региональном уровнях. Формирование институциональной системы проектного управления началось в 2016 г. с принятия Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Тогда реализовывалось 29 приоритетных проектов и программ. Сегодня центральным документом, регламентирующим проектную деятельность, является Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Постановление Правительства ... , 2018], определяющее порядок организации проектной деятельности, процесс реализации проектов, органы управления, функции и полномочия участников проектной деятельности.

В мае 2018 года был подписан Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», которым установлены 9 национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года [Указ Президента РФ

№ 204 ... , 2018]. Корректировку в национальные цели внес вновь подписанный Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в соответствии с которым определены национальные цели развития России на период до 2030 года: сохранение населения, здоровье и благополучие людей; возможности для самореализации и развития талантов; комфортная и безопасная среда для жизни; достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; цифровая трансформация [Указ Президента РФ № 474 ... , 2020].

Организационная структура управления проектами включает в себя Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам – главный орган, регулирующий проектную деятельность на федеральном уровне, а также органы функциональной структуры – проектный офис Правительства РФ, Министерство экономического развития РФ, ведомственные проектные офисы на базе федеральных органов исполнительной власти, проектные офисы субъектов РФ (региональные и ведомственные), команды проектов, общественно-экспертный совет (коллегиальный орган, формирующийся из представителей экспертных, общественных и деловых объединений, организаций и групп граждан), центр компетенций проектной дея-

тельности (ЦПМ РАНХиГС), Аналитический центр при Правительстве РФ (обеспечивает исполнение функций проектного офиса).

Как видно, институциональная система проектного управления в государственном секторе РФ не ограничена федеральным уровнем. На уровне субъектов РФ реализуются региональные проекты, встраиваемые в систему национальных и федеральных проектов. Региональные власти должны первыми реагировать на потребности населения, поэтому развитие проектного управления в субъектах РФ является важным направлением развития государственного управления на региональном уровне.

Эффективная реализация проектной деятельности на региональном уровне в России определяется комплексом ресурсов: кадровых (компетентность участников проектных команд, готовность и вовлеченность государственных гражданских служащих к изменениям в методах принятия и реализации государственных решений, новых форматах работы); политико-административных (нормативно закреплённая институциональная система органов управления проектной деятельностью, политико-административная элита в регионе); социально-экономических (ресурсная обеспеченность и потенциал социально-экономического развития конкретного субъекта РФ в виде стратегических приоритетов, закреплённого в Стратегиях их раз-

вития); коммуникативно-сетевых (горизонтальные связи в рамках межведомственного взаимодействия и взаимодействия с местным уровнем власти, а также в целом взаимодействие всех субъектов публичной политики).

Формирование проектных компетенций представляет собой важную часть в системе проектного управления в органах государственной власти, так как человеческий капитал – ключевой ресурс развития проектного управления в органах государственной власти. Так, в рамках системы органов исполнительной власти Краснодарского края существует ряд проблем в формировании кадровых ресурсов:

- малое количество компетентных специалистов, которые обладают комплексом компетенций («hard skills» (жесткие навыки) и «soft skills» (мягкие навыки));
- образовательная составляющая проектного управления (обучение проектным компетенциям государственных и муниципальных служащих, реализующих проекты, находится только на стадии формирования и не является практико-ориентированной);
- отсутствие «проектной культуры» в органах исполнительной власти Краснодарского края (неготовность и непонимание возникающих изменений, непринятие проектного управления);
- отсутствие законодательного закрепления системы мотивации и

стимулирования участников проектных команд.

По результатам проведенного эмпирического исследования и включенного наблюдения в реализацию кадровых проектов в сфере государственного и муниципального управления Краснодарского края можно определить ключевые и дефицитные проектные компетенции государственных гражданских служащих, выделить механизмы их развития.

Опрошенные эксперты в большей степени делают акцент на персональных и управленческих компетенциях, так как успех проекта зависит от эффективности каждого члена проектной команды. Знания основ проектной деятельности приобретаются в основном в рамках обучения, а личностные качества (надпрофессиональные навыки) накапливаются с опытом и в рамках постоянной включенности в интерактивные и командные форматы работы. Так, выделяется следующий набор компетенций для участников проектной деятельности: «Стратегическое мышление, умение планировать, умение гибко реагировать на изменение ситуации, умение предусматривать риски и возможности и пути их изменения и применения, опыт проектной деятельности в бизнесе, компетенции в сфере проектного управления, опыт реализации проектов» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, жен., 2019); «Есть минимальные базовые знания по управлению про-

ектами, которые должен знать участник проекта, например, ГО-СТы на эту тему, РМВОК(и). Это уже давным-давно исследованная область. Есть определенное количество областей знаний и определенные процессы. Вот управление этими процессами, управление этими областями знаний – это и является профессиональными компетенциями, то есть, допустим, управление человеческими ресурсами, управление временем, управление коммуникациями и т. д. и т. п.» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, муж., 2021); «Компетенции поведенческие – это компетенции, присущие менеджерам. Это эффективность личная, это коммуникабельность личная, то есть вот такие вещи, которые являются базовыми для менеджера. Это наиболее эффективные люди в команде проекта» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, муж., 2021); «В проектном управлении не столько нужны hard skills, сколько нужны soft skills. Это то, что приобретается с опытом, это не то, с чем ты рождаешься, это не знания. Не достаточно только знаний фактических» (Эксперт, представитель ведомственного проектного офиса, жен., 2019).

Говоря о дефицитных компетенциях, именно персональные качества отмечаются таковыми: «Ну тут, наверное, в первую очередь, ключевой дефицитной компетенцией является целеустремленность,

работа на цель. Если говорить о государственном секторе и устойчивом процессном подходе, то, когда отсутствуют четкие требования к результату и показатели, по которым меряют эффективность деятельности, как в проектном управлении, трудно ожидать высокой эффективности» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, жен., 2021).

Причем, недостаток личностных навыков и пассивное отношение к возникающим изменениям (переход на проектные форматы работы) связывают с отсутствием системы мотивации и стимулирования государственных гражданских служащих: *«Ну и ключевое – это мотивация. Если человека не стимулировать, не мотивировать к внедрению изменения в новой парадигме работать, то соответственно он не будет этого делать, поэтому вот система мотивации, ее отсутствие – это, наверное, ключевое такое для того, чтобы внедрять»* (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, муж., 2021). Барьеры в развитии системы мотивации и стимулирования связывают с ограничениями в законодательстве: *«Нематериальное стимулирование оно разработано, но есть ограничения в краевом законодательстве (870-КЗ) – краевой закон. Нами подготовлена законодательная инициатива и положение о нематериальной мотивации. После принятия закона уже можно*

будет продвигать нематериальную мотивацию» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, жен., 2021); *«Наверное, ключевой барьер – это все-таки 79 федеральный закон, то, что мы с вами говорили. В чем отличие проектного подхода от процессного, то, что человек работает на достижение конкретно измеримой цели по SMARTу. 79-ФЗ не обуславливает это, да там предусмотрено внедрение KPI (ключевые показатели эффективности) для государственных гражданских служащих, но на практике это не реализовано в должной степени. Для того, чтобы внедрить любое изменение, а внедрение проектного управления – это является изменением по своей сути – необходима мотивация»* (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, муж., 2021); *«Механизм мотивации также не совсем гибкий. 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» ... Закреплены в нем принципы оплаты труда служащих и то, как формируется вознаграждение государственных гражданских служащих, сильно не позволяет варьировать зарплату. Существуют определенные надбавки, например, за сложность и напряженность, которые могут изменяться, но в абсолютном выражении это не более 3-5 тысяч рублей. Также есть премии, но фонд оплаты труда служащих ограничен. Если сравнивать с коммерческим сектором, то там за успешность*

реализации проекта значительно большие премии. Там 100-150-200 тысяч. А здесь...» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, жен., 2021).

Резюмируя ответы экспертов, сделаем заключение о том, что набор компетенций, необходимых для успешной реализации проектов в органах государственной власти, включают три составляющие:

- технические навыки (прикладные компетенции) – это знания и навыки работы с проектами (объем, сроки, бюджет, риски). Они являются самыми простыми и наиболее быстро осваиваемыми;

- человеческие навыки (персональные компетенции) – это индивидуальные особенности специалистов, умение работать в команде и способность осуществлять коммуникации;

- политические навыки (управленческие компетенции) – это навыки, необходимые руководителям команды проекта для управления и работы как «внутри» проекта, так и со стейкхолдерами (заинтересованными лицами проекта).

Какие технологии развития проектных компетенций государственных гражданских служащих в современных реалиях являются ключевыми?

Образовательные технологии – основной механизм в развитии проектных компетенций государственных гражданских служащих. Система непрерывного образования для развития как личностных, так и профессиональных компетенций

сегодня является трендом в государственном управлении.

На базе высших учебных заведений Краснодарского края могут реализовываться образовательные модули, включающие в себя две составляющие:

- теоретический блок – направленность на развитие hard skills (обзор предметных областей управления проектом, специфики проектной деятельности в органах государственной власти);

- практический блок – направленность на развитие hard и soft skills (интерактивные командные форматы, включающие моделирование конкретных ситуаций с нахождением управленческих решений).

Задействованные в реализации проектного подхода в органах государственной власти Краснодарского края государственные гражданские служащие отмечают, как важно и нужно организовывать обучение: *«Конечно, больше обучения, как я уже сказала, однозначно. То есть вот эти наши организованные с 2017 года обучающие мероприятия, проводимые региональным проектным офисом, это классная история, которая учит людей работать в команде, притом не знакомых людей или малознакомых. Плюс, может не совсем это имеет отношение к проектному управлению, но в том числе, конкурс «Лидеры Кубани» – хороший конкурс, на самом деле. Конкурс, который помогает как раз развивать нужные качества для проектного*

управления, потому что в проектном управлении не столько нужны *hard skills*, сколько нужны *soft skills*. Это то, что приобретается с опытом, это не то, с чем ты рождаешься, это не знания. Недостаточно только знаний фактических» (Эксперт, представитель ведомственного проектного офиса, жен., 2019); «Важно обучение и вовлечение всех государственных служащих» (Эксперт, представитель регионального проектного офиса, муж., 2019).

Образовательные технологии тесно связаны с сетевыми технологиями, что отражается во взаимодействии с образовательными организациями, осуществляющими подготовку государственных гражданских служащих и развитие их проектных компетенций, а также в межведомственном взаимодействии в рамках системы органов государственного управления. Кроме того, сетевые технологии важны в форматах организации переговорных площадок для обмена опытом с бизнес-сообществом, а также опыта реализации проектов в субъектах РФ.

Технологии социальных лифтов в Краснодарском крае реализуются через новый механизм рекрутирования кадров с необходимым набором компетенций – кадровый конкурс Южного федерального округа «Лидеры Кубани – движение вверх!», целью которого является выявление талантливых и перспективных специалистов и руководителей Краснодарского края, их развитие и при-

влечение на государственную, гражданскую и муниципальную службу [Кадровый конкурс ... , 2022]. В рамках полуфиналов и финала конкурса проводятся очные практические испытания (оценка управленческого потенциала и лидерских способностей). В формате конференций и деловых игр проходит обсуждение российских и мировых трендов управления. В рамках интенсивного нетворкинга, комплексной проверки знаний и навыков управления отбираются лучшие специалисты, которые включаются в кадровый резерв Краснодарского края и получают возможность сотрудничать с наставниками из числа представителей государственной власти и бизнеса.

Психологические технологии в развитии проектных компетенций государственных гражданских служащих связаны с двумя аспектами: разработкой мотивационных схем для участников проектных команд, успешно реализующих проекты (созданием инструментов поддержки управленческих кадров, успешно реализующих проекты различного уровня (не только материальное стимулирование, но и нематериальное, включающее в себя следующее: конкурсы и рейтинги лучших проектных менеджеров и реализованных проектов, публичный мониторинг и оценка эффективности реализации проектов), и, следовательно, ценностной интеграцией в систему корпоративной культуры проектного управления), а также диа-

гностикой каждого члена проектной команды, уровня удовлетворенности и оценки готовности занимать определенную роль в проекте.

Заключение

Административные реформы в современной России, проявляющиеся во внедрении проектного подхода, способствующего достижению стратегических приоритетов, были бы невозможны без формирования качественно иного кадрового потенциала.

Эмпирическое исследование позволило выявить проблемы в формировании кадровых ресурсов в рамках трансформации системы государственного управления, определить механизмы развития и совершенствования проектного управления в органах власти Краснодарского края, к числу которых относятся: нормативное закрепление требований, предъявляемых к государственным гражданским

служащим – участникам проектных команд (создание «модели компетенций»); формирование проектной культуры в органах государственной власти Краснодарского края и закрепление системы мотивации и стимулирования, в том числе нематериальной (рейтинги лучших проектных команд, руководителей проектов); разработка внутреннего проектного информационного ресурса Краснодарского края, обеспечивающего доступ к актуальной информации о проектной деятельности, в том числе создание «проектного глоссария» и базы знаний проектной деятельности, содержащей лучшие практики реализации на федеральном и региональном уровнях в РФ; реализация обучающих интерактивных форматов, а также нетворкингов с привлечением научного и бизнес-сообщества.

Библиографический список

1. Гридчин А. А. Проектное управление в структуре профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих / А. А. Гридчин, А. В. Пашкевич // Общество: социология, психология, педагогика. 2020. № 5(73). С. 26-31.
2. Кадровый конкурс Южного федерального округа «Лидеры Кубани – движение вверх!»: официальный сайт. Краснодар. URL: <https://лидерикубани.рф>. (Дата обращения: 14.01.2022).
3. Коряковцева О. А. Исследование становления гражданской идентичности молодого поколения россиян: интегративный подход / О. А. Коряковцева, Т. В. Бугайчук // Социально-политические исследования. 2021. № 3 (12). С. 15-23.
4. Макарова Г. В. Управление профессиональным развитием гражданских служащих // Среднерусский вестник общественных наук. Серия: Социология. 2018. Т. 13, № 5. С. 30-47.
5. Мирошниченко И. В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И. В. Мирошниченко, Л. А. Шпиро // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2019. Т. 3, № 3. С. 360-368.

6. Постановление Правительства РФ № 1288 от 31.10.2018 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664>. (Дата обращения: 14.01.2022).
7. Сморгун Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции «GAVERNANCE» // Полис. Политические исследования. 2003. № 4. С. 50-58.
8. Указ Президента РФ № 204 от 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038>. (Дата обращения: 14.01.2022).
9. Указ Президента РФ № 474 от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>. (Дата обращения: 14.01.2022).
10. Aucoin P. Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums // Governance. 1990. Volume 3. P. 115-137.
11. Blixt C. Challenges and competencies for project management in the Australian public service / C. Blixt, K. Kirytopoulos // International journal of public sector management. 2017. Volume 30, No. 3. P. 286-300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
12. Boronina L. N. Transparency of project learning: experience of professional training of specialists in public administration / L. N. Boronina, J. Betta, A. A. Baliasov // ICERI Proceedings. 2018. P. 4400-4410.
13. Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel projectgoverning // International journal of project management. 2019. Volume 37, Issue 2. P. 283-297.
14. Derus M. M. Critical technical competencies of public sector project managers in developing countries / M. M. Derus, A. R. Abdul-Aziz // Pertanika journal of social science and humanities. 2016. Volume 24, Issue 2. P. 587-604.
15. Gorod A. A. Systemic approach to complex project management: Integration of command-and-control and network governance / A. Gorod, L. Hallo, T. Nguyen // Systems research and behavioral science. 2018. Volume 35, Issue 6. P. 811-837.
16. Hood C. A. Public management for all seasons? // Public administration. 1991. № 69(1). P. 3-19.
17. Kettl D. F. The global public management revolution. Brookings Institution Press, 2005. 108 p.
18. Khan A. Deficiencies in project governance: An analysis of infrastructure development program / A. Khan, M. Waris, I. Ismail, MR. Sajid, M. Ullah, F. Usman // Administrative sciences. 2019. Volume 9. Issue 1. No 9, <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>.
19. Moutinho J. da A. Project management in the public context: research field mapping / J. da A. Moutinho, R. R. Junior // Brazilian journal of public administration. 2020. Volume 54(5). P. 1260-1285.
20. Osborne D., Gaebler T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. 432 p.

21. Žurga G. Project management in public administration. TPM – Total Project management maturity model. The case of slovenian public administration // Transylvanian review of administrative sciences. 2018. No. 53 E/2018. P. 144-159.

Reference list

1. Gridchin A. A. Proektnoe upravlenie v strukture professional'nyh kompetencij gosudarstvennyh i municipal'nyh sluzhashhih = Project management in the structure of professional competencies of state and municipal employees / A. A. Gridchin, A. V. Pashkevich // Obshhestvo: sociologija, psihologija, pedagogika. 2020. № 5(73). S. 26-31.

2. Kadrovij konkurs Juzhnogo federal'nogo okruga «Lidery Kubani – dvizhenie vverh!»: oficial'nyj sajt. Krasnodar = Personnel competition of the Southern Federal District “Kuban Leaders – Upward Movement!”: Official website. Krasnodar. URL: <https://liderykubani.rf>. (Data obrashhenija: 14.01.2022).

3. Korjakovceva O. A. Issledovanie stanovlenija grazhdanskoj identichnosti mladogo pokolenija rossijan: integrativnyj podhod = Study of the formation of the civic identity of the younger generation of Russians: an integrative approach / O. A. Korjakovceva, T. V. Bugajchuk // Social'no-politicheskie issledovanija. 2021. № 3 (12). S. 15-23.

4. Makarova G. V. Upravlenie professional'nym razvitiem grazhdanskih sluzhashhih = Management of professional development of civil servants // Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk. Serija: Sociologija. 2018. T. 13. № 5. S. 30-47.

5. Miroshnichenko I. V. Proektnoe upravlenie v gosudarstvennom sektore: zarubezhnyj opyt i rossijskaja praktika = Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice / I. V. Miroshnichenko, L. A. Shpiro // Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sociologija. Politologija. Mezhdunarodnye otnoshenija. 2019. T. 3. № 3. S. 360-368.

6. Postanovlenie Pravitel'stva RF № 1288 ot 31.10.2018 g. «Ob organizacii proektnoj dejatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii» = Decree of the Government of the Russian Federation No. 1288 of 31.10.2018 “On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation”. URL: <https://docs.cntd.ru/document/551541664>. (Data obrashhenija: 14.01.2022).

7. Smorgunov L. V. Sravnitel'nyj analiz politiko-administrativnyh reform: ot novogo gosudarstvennogo menedzhmenta k koncepcii «GAVERNANCE» = Comparative analysis of political and administrative reforms: from the new state management to the “GAVERNANCE”// Polis. Politicheskie issledovanija. 2003. № 4. S. 50-58.

8. Ukaz Prezidenta RF № 204 ot 07.05.2018 g. «O nacional'nyh celjah i strategicheskikh zadachah razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda» = Decree of the President of the Russian Federation No. 204 of 07.05.2018 “On national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation for the period up to 2024”. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201805070038>. (Data obrashhenija: 14.01.2022).

9. Ukaz Prezidenta RF № 474 ot 21.07.2020 g. «O nacional'nyh celjah razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda» = Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of 21.07.2020 “On National Development Goals of the Russian

Federation for the period until 2030". URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012>. (Data obrashhenija: 14.01.2022).

10. Aucoin P. Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums // *Governance*. 1990. Volume 3. P. 115-137.

11. Blixt C. Challenges and competencies for project management in the Australian public service / C. Blixt, K. Kirytopoulos // *International journal of public sector management*. 2017. Volume 30, No. 3. P. 286-300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>.

12. Boronina L. N. Transparency of project learning: experience of professional training of specialists in public administration / L. N. Boronina, J. Betta, A. A. Baliarov // *ICERI Proceedings*. 2018. P. 4400-4410.

13. Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel projectgoverning / M. Brunet // *International journal of project management*. 2019. Volume 37, Issue 2. P. 283-297.

14. Derus M. M. Critical technical competencies of public sector project managers in developing countries / M. M. Derus, A. R. Abdul-Aziz // *Pertanika journal of social sciences and humanities*. 2016. Volume 24, Issue 2. P. 587-604.

15. Gorod A. A. Systemic approach to complex project management: Integration of command-and-control and network governance / A. Gorod, L. Hallo, T. Nguyen // *Systems research and behavioral science*. 2018. Volume 35, Issue 6. P. 811-837.

16. Hood C. A. Public management for all seasons? // *Public administration*. 1991. № 69(1). P. 3-19.

17. Kettl D. F. *The global public management revolution*. Brookings Institution Press, 2005. 108 p.

18. Khan A. Deficiencies in project governance: An analysis of infrastructure development program / A. Khan, M. Waris, I. Ismail, MR. Sajid, M. Ullah, F. Usman // *Administrative sciences*. 2019. Volume 9, Issue 1, No 9, <https://doi.org/10.3390/admsci9010009>.

19. Moutinho J. da A. Project management in the public context: research field mapping / J. da A. Moutinho, R. R. Junior // *Brazilian journal of public administration*. 2020. Volume 54(5). P. 1260-1285.

20. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 432 p.

21. Žurga G. Project management in public administration. TPM – Total Project management maturity model. The case of Slovenian public administration // *Transylvanian review of administrative sciences*. 2018. No. 53 E/2018. P. 144-159.

Статья поступила в редакцию 19.01.2022; одобрена после рецензирования 04.02.2022; принята к публикации 10.02.2022.

The article was submitted on 19.01.2022; approved after reviewing 04.02.2022; accepted for publication on 10.02.2022.