

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Внедрение инновационных технологий в системе управления
проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной
власти»

Обучающийся

Д.Ю. Тарасенко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, доцент Я.С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические и нормативно-правовые аспекты формирования системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти на основе инновационных технологий.....	9
1.1 Сущность проектной деятельности и нормативно-правовые основы системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти в Российской Федерации	9
1.2 Инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью в органах власти на всех уровнях	18
1.3 Комплексная система управления проектной деятельностью в государственных и муниципальных органах власти.....	28
2 Анализ инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти	35
2.1 Анализ основной деятельности органов власти Самарского региона... 35	
2.2 Анализ эффективности методов и инструментов управления проектами в органах власти Самарского региона.....	38
2.3 Анализ использования инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах власти на муниципальном уровне	49
3 Направления внедрения инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти.....	53
3.1 Разработка методического инструментария поддержки процессов внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти.....	53
3.2 Оценка эффективности внедрения предложенных разработок в органах государственной и муниципальной власти	60

Заключение	63
Список используемой литературы и используемых источников.....	65

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования заключается в необходимости постоянного совершенствования системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации, которое возможно за счет внедрения инновационных технологий. Это особенно важно в рамках достижения стратегических целей национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Также необходимость развития системы управления проектной деятельностью в государственном секторе обусловлена динамичными изменениями как внешней, так и внутренней среды, возрастанием угроз и рисков политической, экономической и социальной среды, с которыми сталкиваются органы власти при реализации проектов различного уровня (национальных, федеральных, региональных). В обозначенных условиях цифровой трансформации государственного управления и развития экономики данных, а также роста сложности и масштабности задач, которые возлагаются на государственные и муниципальные органы, внедрение инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью может послужить основной составляющей эффективного функционирования органов власти на всех уровнях и «реализации инициированных проектов. Эффективность проектов цифровой трансформации и экономики данных во многом зависит от качества проектного менеджмента и способности внедрять и использовать инновационные методы и инструменты управления в ответ на скорость изменений и высокорисковую внутреннюю и внешнюю среду» [15].

«Проектная деятельность в органах власти в соответствии с Положением о проектной деятельности в Правительстве Самарской области представляет собой деятельность, связанную с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов и охватывает все этапы жизненного цикла проекта. При этом необходимо учитывать тот факт, что в органах власти проектная

деятельность имеет свои особенности, которые отличают ее от аналогичной деятельности в коммерческих структурах. Основным отличием является целевая направленность, ориентированная на достижение общественно значимых и социально важных результатов, а также ограничения бюджетных инструментов финансирования, что накладывает особые требования на методы, инструменты и подходы управления проектами» [13]. В отличие от коммерческих организаций, где прибыль является основным критерием эффективности, в государственном и муниципальном управлении эффективность проектной деятельности заключается в реализации задач, направленных на улучшение благосостояния граждан, развитие инфраструктуры, решение социальных проблем и т.д., что должно соответствовать определенному типу результата в соответствии с «Методическими указаниями по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов (№ 2523п-Пб), утвержденными 22 марта 2019 года. Кроме того, проектное управление в органах власти ограничено жесткими нормативными рамками, что требует особого подхода к инициации, планированию, реализации, мониторингу и контролю проектов» [1].

Развитие системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти может обеспечить внедрение инновационных технологий, основанных на использовании современных информационных технологий, а также новых подходов, методов и стандартов проектного менеджмента, гибкого и гибридного проектного управления.

Объект исследования: органы власти Самарской области, осуществляющие проектную деятельность.

Предмет исследования: система управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти.

Цель исследования: разработка и внедрение инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью органов власти на всех уровнях.

Гипотеза исследования состоит в том, что внедрение инновационных технологий, методов и инструментов управления проектами окажет положительное влияние на повышение качества и скорости реализации проектов, улучшение координации между различными государственными и муниципальными органами, а также позволит повысить общую эффективность управления проектами на всех уровнях власти.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и нормативно-правовые аспекты формирования системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти на основе инновационных технологий;
- изучить нормативно-правовые аспекты формирования системы управления проектами в органах государственной и муниципальной власти в Российской Федерации;
- проанализировать подходы, методы и инновационные технологии в управлении проектами в органах власти;
- оценить зрелость проектного управления в государственном секторе;
- провести анализ инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти Самарского региона;
- разработать направления внедрения инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти;
- разработать методический инструмент поддержки процессов внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти.

Теоретико-методологическую основу магистерской диссертации составили научные работы ведущих ученых-экономистов, которые

посвящены изучению систем управления проектами в органах государственной и муниципальной власти. Также были рассмотрены научные работы, посвященные исследованию инновационных технологий в управлении проектами. При подготовке выпускной квалификационной работы были использованы официальные открытые источники, такие как нормативно-правовые системы и официальные сайты органов власти, статистические материалы и официальные документы.

Методы исследования: методы системного анализа и теории систем, графические методы, моделирование, экспертные методы и метод аналогии и другие.

Опытно-экспериментальная база исследования: в качестве объекта исследования выбраны органы власти Самарской области. Региональный уровень управления позволил исследовать специфику проектного управления в органах власти. Полученные научные результаты могут стать основой масштабирования положительного опыта внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью и в других регионах.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке нового методического инструментария, который ориентирован на повышение эффективности выбора инновационных технологий, внедряемых в систему управления проектной деятельностью в органах власти, а также развития системы управления проектами и выбора оптимальных информационных инструментов для поддержки процессов внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью. Этот инструментарий предназначен для повышения качества управления проектами в органах власти, что напрямую связано с достижением стратегических целей государственной политики и устойчивым развитием регионов.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических аспектов проектного управления в органах государственной и

муниципальной власти, особенно в контексте использования инновационных технологий.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанного методического инструментария в реальной практике органов государственного сектора.

Личное участие автора заключалось в организации и проведении магистерского исследования, разработке предложений по совершенствованию процессов проектной деятельности, а также в написании и публикации научной статьи. Апробация результатов исследования проводилась на всех этапах работы. Результаты исследования были опубликованы в научной статье в журнале «Экономика и социум».

На защиту выносятся:

- комплексная система управления проектной деятельностью в органах власти, которая обеспечивает расширение теоретических знаний в направлении повышения управляемости процессов проектной деятельности в органах власти;
- концептуальная модель системы управления проектной деятельностью с выделением подсистемы инновационных технологий и методика оценки эффективности внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти;
- методика анализа эффективности инновационных технологий, внедряемых в систему управления проектной деятельностью в органах власти. Применение данного методического инструментария позволит оценить эффективность проектных процессов с учетом внедрения инновационных технологий и выявить ключевые области для их улучшения.

Структура магистерской диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников (50 источников). Основной текст работы изложен на 72 страницах.

1 Теоретические и нормативно-правовые аспекты формирования системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти на основе инновационных технологий

1.1 Сущность проектной деятельности и нормативно-правовые основы системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти в Российской Федерации

Проектная деятельность в государственных и муниципальных органах власти является динамично развивающейся сферой, которая за последние годы стала ключевым инструментом повышения эффективности государственного управления. В условиях цифровизации, глобальных вызовов и необходимости оперативного решения сложных социально-экономических задач проектный подход приобрел особую актуальность. Анализ ряда исследований в данной области таких авторов, как В.В. Касулина, О.Э. Юрченко, М.О. Пряженникова, Е.С. Малохатка [11], [17], позволил глубже понять сущность проектной деятельности, ее особенности и вызовы, а также сформулировать авторское определение, отражающее специфику государственного и муниципального управления. Рассмотрим ключевые аспекты, начиная с теоретического осмысления сущности проектной деятельности.

Сущность проектной деятельности, как отмечают исследователи, заключается в ее ориентации на достижение конкретных целей «в условиях ограниченных ресурсов и времени. В.В. Касулина и О.Э. Юрченко подчеркивают, что проектная деятельность в органах власти характеризуется высокой организованностью и коллективным характером, что позволяет решать проблему неэффективного распределения ресурсов» [11]. Они ссылаются на М.О. Пряженникову, которая акцентирует внимание на специфических форматах взаимодействия в проектных командах,

отличающих проектный менеджмент от традиционных методов управления. Такой подход обеспечивает четкую постановку задач и их реализацию в сжатые сроки, что особенно важно для государственных структур, где бюрократические процессы могут замедлять достижение результатов [11].

Е.С. Малохатка, анализируя региональный аспект проектной деятельности, определяет проект как документ, содержащий описание проблемы и пути ее решения, подчеркивая его методологическую основу. Она указывает, что проектная деятельность включает этапы инициирования, подготовки, реализации и завершения, что соответствует классическим принципам управления проектами [17]. В то же время, исследователи, такие как А.Б. Тлисов и Н.Н. Киселева, акцентируют внимание на программно-целевом подходе, который интегрирует проектную деятельность в стратегию развития государства [31]. Это подчеркивает ее связь с национальными приоритетами, такими как экономический рост, улучшение качества жизни и развитие человеческого капитала, что делает проектную деятельность инструментом реализации долгосрочных государственных программ.

М.А. Полаженко предлагает более широкий взгляд, определяя проект как уникальную цель, ограниченную по времени, бюджету и качеству, ссылаясь на Д.А. Волкова и Ю.Н. Барышову [32]. Он подчеркивает, что проектная деятельность в органах власти охватывает все уровни управления — от федерального до муниципального, что подтверждается нормативной базой, включая Постановление Правительства РФ № 1288 от 31.10.2018 г. [34]. Этот документ, как отмечают В.В. Касулина и О.Э. Юрченко, закрепляет функциональную структуру управления проектами, включая проектные офисы и информационно-аналитические системы [11]. Такой подход способствует координации и контролю, что особенно важно в условиях многогранности и социальной направленности государственных проектов.

«Особенности проектной деятельности в органах власти, выделенные Е.С. Малохаткой, включают жесткие правовые рамки, публичную отчетность, бюджетное финансирование и ориентацию на социальный эффект» [17]. Эти

характеристики отличают государственные проекты от коммерческих, где, как отмечают В.В. Касулина и О.Э. Юрченко, мотивация сотрудников часто связана с карьерным ростом и финансовыми стимулами [11]. В государственных структурах проектная деятельность является дополнительной нагрузкой для служащих, что, по мнению М.А. Полаженко, создает проблему недостаточной мотивации. Однако участие в проектах способствует профессиональному развитию сотрудников, формируя навыки самоорганизации и стратегического мышления, что подчеркивает трансформационный потенциал проектного подхода.

Нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, демонстрирует системный подход к ее внедрению. В.В. Касулина и О.Э. Юрченко упоминают приказы ряда министерств (например, Минобрнауки, Минтруда, Минкультуры) и региональные постановления, которые детализируют порядок реализации проектов [11]. М.А. Полаженко дополняет, что правовые акты обеспечивают методическое сопровождение, координацию и соблюдение законодательства, однако указывает на проблемы, такие как отсутствие четкой методологии отбора проектов и высокие транзакционные издержки.

Также необходимо отметить, что проектная деятельность в органах власти, как отмечает Е.С. Малохатка, направлена на решение стратегических задач государства, таких как структурная трансформация экономики и обеспечение технологической независимости. Это подтверждается инициацией и реализацией национальных проектов, таких как «Наука и университеты» или «Экономика данных и цифровая трансформация государства». «Один из исследователей проектного управления - М.А. Полаженко подчеркивает, что проектные офисы играют ключевую роль в координации, обеспечивая методическую поддержку и контроль в системе управления проектной деятельностью в органах власти» [32].

Еще один аспект проектной деятельности, затронутый В.В. Касулиной и О.Э. Юрченко, заключается в ее влиянии на организационную культуру

государственных структур. Участие в проектах способствует вовлеченности сотрудников, развитию их компетенций и формированию командного подхода [11]. Е.С. Малохатка добавляет, что проекты в государственном секторе ориентированы на благо граждан, что усиливает их общественную значимость [17]. Однако административные барьеры, такие как сложные процессы согласования, о которых говорит М.А. Полаженко, «могут снижать гибкость и эффективность, требуя внедрения инновационных технологий, таких как информационно-аналитические системы и цифровые платформы» [32].

На основе проведенного анализа можно сформулировать авторское определение проектной деятельности в государственных и муниципальных органах власти. Проектная деятельность в государственных и муниципальных органах власти — это комплексная системная деятельность по реализации уникальных, целенаправленных инициатив, ограниченных по времени, ресурсам и качеству, которая ограничена законодательными нормами и бюджетом, иерархической системой управления с выделением проектных офисов, обеспечивающая реализацию стратегии государства. Как отмечено в определении, проектная деятельность в органах власти направлена на достижение стратегических целей государства, обеспечение устойчивого социально-экономического развития и повышение качества жизни граждан, способствуя трансформации управленческих процессов и профессиональному развитию участников.

Проектный менеджмент в условиях ведения бизнеса начали внедрять еще в 50-х годах 20 века, до настоящего времени в своем развитии он прошел 5 этапов, как отмечают некоторые ученые-экономисты [23]. Проектное управление в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации начали внедрять в 2000-х гг. [11]. Проектная деятельность в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации за последние годы приобрела системообразующее значение в контексте достижения стратегических целей развития страны. С 2016 года, когда вступило в силу Постановление Правительства РФ № 1288 «Об организации

проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в государственном управлении закрепился институциональный формат проектного менеджмента. Автором Е.С. Малохаткой подчёркивается, что развитие проектного подхода на региональном уровне стало ответом на вызовы времени и частью механизма повышения конкурентоспособности российской экономики.

«Проекты реализуются на всех уровнях власти — от федерального до муниципального. Согласно оценке, приведённой М.А. Полаженко, проектный подход продемонстрировал свою целесообразность в условиях ограниченных бюджетов и неопределённости, обеспечив достижение целей в рамках заданных временных и ресурсных рамок» [32]. В 2023 году, по данным официального отчёта, средний уровень реализации национальных проектов составил 98,95% — этот показатель привёл в своём исследовании премьер-министр Михаил Мишустин, подчёркивая эффективность применения проектных механизмов [28].

Важным фактором эффективности выступает соответствие проектов стратегическим приоритетам государства. Как указывает М.С. Логинов, «начиная с Указа Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204, был заложен вектор на достижение 12 национальных целей развития страны. В рамках их реализации были утверждены и профинансированы такие проекты» [14], как «Образование», «Здравоохранение», «Наука», «Демография», «Цифровая экономика» и другие. Например, проект «Наука и университеты» включает в себя четыре федеральных компонента: «Интеграция», «Исследовательское лидерство», «Инфраструктура» и «Кадры» [5].

Однако наряду с достижениями существует комплекс проблем, тормозящих развитие проектной деятельности. Так, автором М.А. Полаженко отмечено отсутствие методологии отбора приоритетных проектов, что создаёт поле для политического и финансового лоббирования. Кроме того, он акцентирует внимание на высокой зависимости от личных качеств куратора

проекта и на значительном временном ресурсе, затрачиваемом на согласование, что снижает оперативность реализации инициатив [32].

Существенное влияние на успех проектной деятельности оказывает методическая и организационная инфраструктура. Автором О.А. Буряниной подчеркнута значимость центров компетенций, таких как РАНХиГС, в подготовке государственных служащих и стандартизации подходов к проектному управлению. При этом особую роль играет применение международных стандартов, в частности ГОСТ Р ИСО 21500–2014, идентичного ISO 21500:2012, который, по мнению Максима Сергеевича Логинова, создал целостную и структурированную модель проектной системы, применимую для межведомственной координации [6], [14].

В ряде регионов России проектное управление достигло высокого уровня зрелости. К примеру, в Челябинской области с 2016 года реализовано более 170 проектов, включая ведомственные и муниципальные. Среди успешных практик можно выделить проекты «Территория бизнеса», «Юные экологи РДШ», а также социальную инициативу «Чужих автобусных остановок не бывает!». Автором И.С. Тоболиным в своих аналитических материалах подчеркивается роль Министерства экономического развития региона как главного координатора проектной деятельности, вовлекающего более 40% госслужащих в проектную работу [44].

Другим положительным примером является Белгородская область. Автором М.С. Мамедалиевым описан механизм оценки завершённых проектов по трём уровням: «реализован успешно», «не реализован, но ресурсы сохранены», «не реализован и ресурсы утрачены». Такой подход обеспечивает управленческую обратную связь и формирует культуру ответственности за результат. Кроме того, система «Электронное правительство БО» позволила каждому жителю инициировать проектную заявку, что значительно повысило гражданскую вовлечённость [44].

Методы, инструменты и технологии проектного менеджмента определяют структуру взаимодействия в реализации целей. По мнению С.А.

Маковкиной, именно стандартизация проектного управления обеспечивает согласованность действий между ведомствами, минимизируя риски несогласованности и дублирования функций. В свою очередь, Н.А. Стефановой было подчёркнуто, что эффективность проектных офисов напрямую зависит от выстроенной системы оценки результатов и уровня профессионализма участников команд [33].

Повышение эффективности проектной деятельности возможно при условии развития цифровых платформ, автоматизации процессов и внедрения системы единого реестра проектов, как это рекомендовано в методических указаниях Минэкономразвития РФ (распоряжение от 14.04.2014 № 26Р-АУ). Также автором Александром Викторовичем Щеголевым акцентируется необходимость интеграции проектного подхода в экономическую политику страны с целью её трансформации от реактивного к стратегическому управлению [32].

«Таким образом, проектная деятельность в органах власти Российской Федерации представляет собой сложную, многокомпонентную систему, направленную на реализацию стратегических задач государства» [13]. Для дальнейшего повышения её эффективности необходимы институциональные реформы, развитие кадровых резервов, цифровизация процессов и внедрение систем оценки, основанных на достижении конечного результата. Только в этом случае можно говорить о становлении проектного управления как ядра современной модели государственного управления.

«Основными параметрами проекта является цель, показатели измерения достижений и выгод проекта по методике (программы, портфеля), результат и контрольная точка. Под контрольной точкой в управлении проектами в органах власти понимается социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях» [22]. «Показатели проектов в государственном и муниципальном управлении включают показатели первого и второго уровней. При этом показатели первого уровня

включают индикаторы, которые определены в цели проекта. Показатели второго уровня являются основой для расчета показателей первого уровня. Также к показателям второго уровня относят показатели, наблюдаемые в ходе исполнения проекта, которые были выделены для обеспечения управляемости проекта» [31]. «Методы работы с контрольными точками в проектах органов власти регулируется документом «Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов» (№2523п-П6)» [28].

Все проекты в органах власти реализуются в соответствие с целевыми показателями. На рисунке 1 показана декомпозиция национальных целей в рамках реализации проектов.

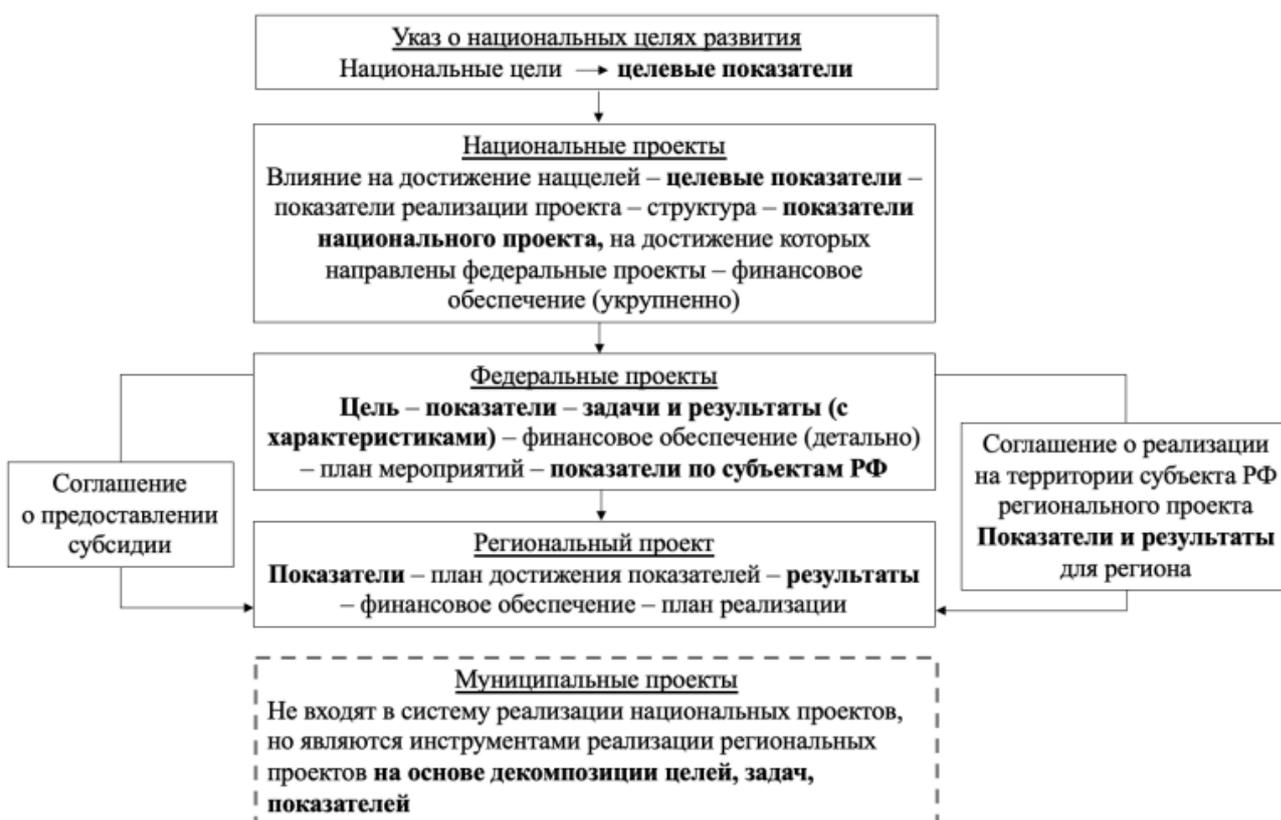


Рисунок 1 – Декомпозиция национальных целей в рамках реализации проектов

«Система управления проектной деятельностью в государственных и муниципальных органах власти выстроена в соответствии с нормативной базой и представляет собой иерархическую структуру» [29] (рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура системы управления проектной деятельностью в органах власти

«Проектные офисы в органах государственной власти Российской Федерации являются важным инструментом для повышения эффективности управления проектами и достижения стратегических целей. Это структурное подразделение играет ключевую роль в координации, методическом сопровождении и мониторинге реализации проектов в рамках государственной деятельности. В условиях ограниченности ресурсов, высокой неопределенности и постоянно меняющихся требований к качеству государственного управления, проектный офис становится необходимым элементом, обеспечивающим системный подход к решению сложных задач.

Его деятельность направлена на оптимизацию процессов, что способствует эффективному выполнению проектов, важных для общественного и национального развития» [29]. Далее рассмотрим место и роль инновационных технологий в органах власти.

1.2 Инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью в органах власти на всех уровнях

Инновационные технологии, хотя и не являются основным фокусом системы управления проектной деятельностью в государственных и муниципальных органах власти, чаще всего упоминаются в контексте цифровизации государственного управления, что особенно актуально в связи с инициацией государственного проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления» [25]. В.В. Касулина и О.Э. Юрченко отмечают использование различных информационных инструментов для взаимодействия участников проектов, что соответствует идеям о необходимости удаленного взаимодействия [17]. М.А. Полаженко также подчеркивает роль информационно-коммуникативных технологий в модернизации управления, ссылаясь на работы И.В. Андроновой [33]. Эти технологии, включая автоматизированные системы и аналитические платформы, повышают прозрачность и эффективность, что «критически важно для государственных проектов с их публичной отчетностью. В своих исследованиях Н.З. Сайфудинова, ключевыми преимуществами таких технологий выделяет автоматизацию процессов, улучшение взаимодействия между участниками проектов и снижение затрат, усиление координации между различными участниками проектной деятельности» [39].

Также следует отметить, что в целом инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью включают не только внедрение

цифровых инструментов, но и методические и управленческие инновации в подходах, методах и стандартах проектного управления [20].

Необходимость внедрения инноваций в систему управления проектной деятельностью также связана с тем, что современный этап развития общества характеризуется стремительным внедрением инноваций, которые становятся ключевым фактором повышения эффективности в различных сферах, включая управление проектами [1]. В рамках системы управления проектной деятельностью в органах власти инновационные технологии, по нашему мнению, представляют собой комплекс цифровых инструментов, методов и подходов, направленных на оптимизацию процессов, повышение гибкости и результативности проектной деятельности. При этом надо отметить, что многие исследователи, такие как А. Атаев и Н.С. Дзензелюк, подчеркивают особую значимость инновационных технологий, акцентируя внимание на трансформации управленческих парадигм, необходимости улучшения коммуникаций и адаптации системы управления проектной деятельностью к динамично меняющимся условиям [7]. Также необходимо отметить, что дефиницию «инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью» необходимо рассматривать через призму их применения в управлении проектами, с учетом авторских интерпретаций и акцента на их многогранность, а также внедрения и развития цифровых платформ и искусственный интеллект в государственном управлении [15].

А. Атаев в своих работах определяет инновационные технологии в управлении проектами как использование передовых цифровых решений, которые обеспечивают более эффективное достижение целей проектов, акцентируя внимание на их способности автоматизировать процессы планирования, контроля и отчетности, а также минимизировать риски за счет своевременного выявления недостатков [20]. Подобный подход перекликается с концепцией «цифровой трансформации управления», которую можно встретить у других исследователей, таких как Д. Керцнер, подчеркивающий важность интеграции программных решений для повышения прозрачности и

управляемости проектов [15]. А. Атаев также указывает на значимость проактивного подхода, который позволяет предвидеть потенциальные отклонения, что особенно актуально в условиях высокой неопределенности, характерной для современных проектных сред.

Значимость инновационных технологий особенно ярко проявилась в условиях глобальных вызовов, таких как пандемия COVID-19, введение карантинных мер в 2020 году выявило необходимость в инструментах удаленного взаимодействия, в том числе и в проектной деятельности, таких как Mirapolis, Zoom и Skype. Подобные платформы, как отмечают исследователи, включая Н.С. Дзензелюк, не только обеспечили непрерывность проектной деятельности, но и способствовали формированию новых моделей гибкости и адаптивности. Подобные технологии, по мнению Н.С. Дзензелюк, выходят за рамки технического обеспечения, влияя на социокультурные аспекты управления, такие как баланс между работой и личной жизнью [7], что подтверждает трансформацию организационных культур под воздействием технологических инноваций.

В условиях необходимости внедрения инновационных технологий особое внимание уделяется передовым технологиям, таким как виртуальная (VR) и дополненная реальность (AR), а также искусственный интеллект (ИИ). Инструменты проектного управления, построенные на этих технологиях, позволяют визуализировать результаты проектов, прогнозировать риски и оптимизировать процессы [9], [10]. Особенно важно использование искусственного интеллекта и аналитики данных, которые обеспечивают поддержку предиктивного анализа в системах управления проектной деятельностью, что соответствует идеям Р. Шмидта о необходимости интеллектуализации управления проектами [22]. Инновационные технологии формируют новую парадигму, где управление проектами становится не только более технологичным, но и более интуитивным, ориентированным на предвидение и минимизацию ошибок.

«Таким образом, инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью представляют собой комплексную систему, которая включает не только внедрение новых инструментов, но и трансформацию проектных подходов к проектной деятельности и принятию решений» [39]. Инновации способствуют повышению гибкости, прозрачности и результативности, что особенно важно в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Таким образом, в авторском представлении инновационные технологии в системе управления проектной деятельностью в органах власти — это интегрированный комплекс современных цифровых инструментов, методов и подходов, направленных на повышение эффективности, прозрачности и адаптивности процессов планирования, реализации и контроля проектов, реализуемых в государственном секторе. Они включают автоматизированные системы управления, платформы для удаленного взаимодействия, технологии виртуальной и дополненной реальности, а также искусственный интеллект, обеспечивающие оптимизацию управленческих процессов, минимизацию рисков и учет общественных потребностей при строгом соблюдении принципов открытости и устойчивого развития.

Данное определение подчеркивает особенности и контекст государственного и муниципального управления, где основной акцент делается на прозрачности, подотчетности и социальной ориентации проектов. Авторское определение учитывает как технологическую составляющую, так и институциональные особенности, обеспечивая сбалансированный подход к применению инноваций в органах власти.

Если рассматривать сущность дисциплины «Управление проектами», то «это отдельная управленческая деятельность, применяемая для решения задач при ограниченности ресурсов, высокой степени неопределенности и риска. Согласно стандарту РМВОК, это вид управления, который можно применять как в проектно-ориентированных компаниях, так и в других сферах бизнеса» [30], [39].

«Отличительной чертой управления проектами по трактовке специалистов Государственного университета управления является предварительная коллегиальная разработка комплексно-системной модели действий для достижения уникальной цели проекта. Это определение управления проектами более узкое и строгое по сравнению с пониманием от РМВОК.

Согласно работам ученых-специалистов проектного менеджмента, управление проектами представляет собой синтетическую дисциплину, объединяющую специальные и надпрофессиональные знания (И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге)» [21]. «Эта дисциплина доказала свою эффективность и стала полностью самостоятельной, что подчеркивает ее важность и значимость в современном менеджменте.

В управлении проектами выделяют классический подход, его также называют водопад или каскадный. Очень популярен и активно используется гибкий подход, чаще всего под ним понимают Agile-подход, хотя есть и другие гибкие методологии» [2] (рисунок 3).

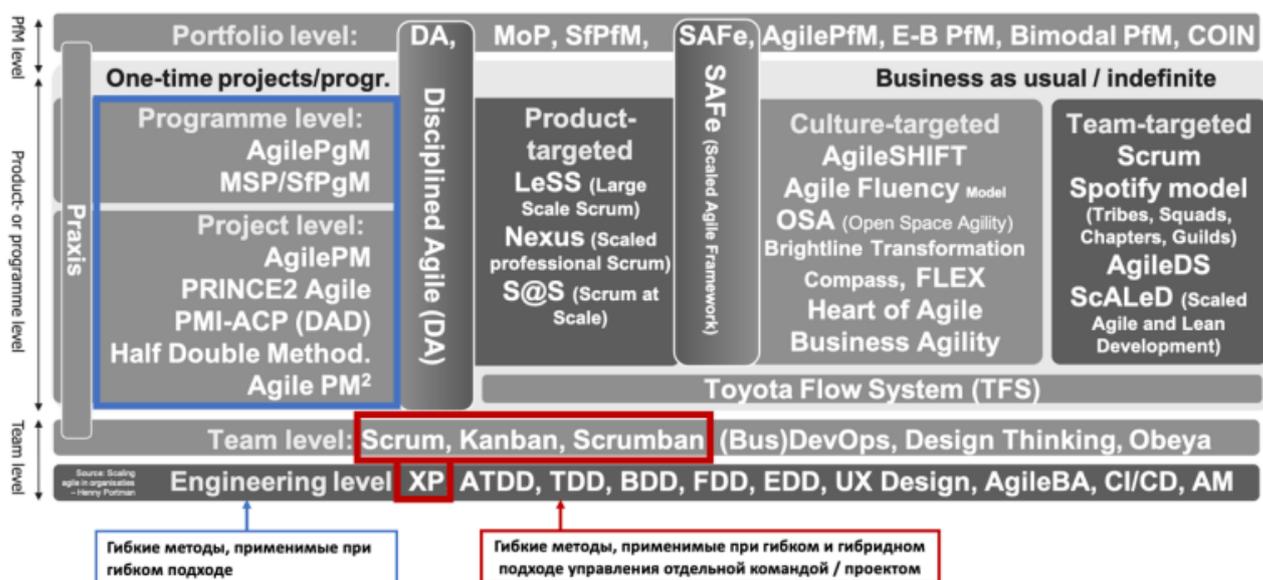


Рисунок 3 – Методы и инструменты гибкого управления проектами [2], [45], [48]

«Несмотря на то, что в рамках развития системы управления проектами отобран и систематизирован в стандартах положительный опыт управления проектами, проработаны методы, подходы и инструменты, все равно возникают проблемы в реализации проектов» [44]. На рисунке 4 представлена «систематизация проблематики проектного управления, сформированная в результате опроса PMI в 2020 году.

Данные рисунка 4 получены на основе проведенного опроса Project Management Institute «Pulse of the Profession 2020»» [21].

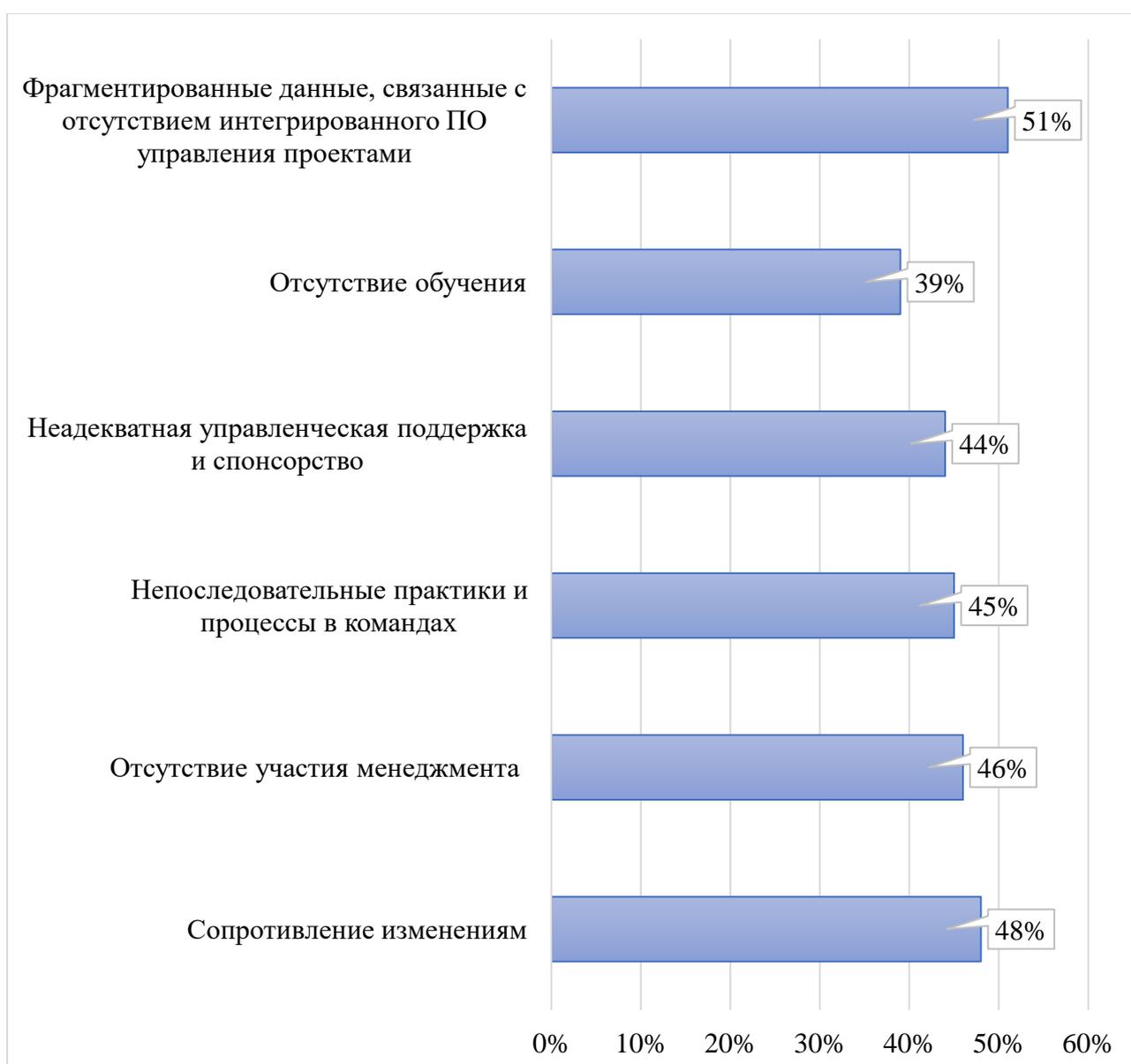


Рисунок 4 – Проблемные направления управления проектам

В последние годы проектная деятельность в органах государственной власти Российской Федерации претерпевает существенные изменения, обусловленные необходимостью повышения эффективности реализации национальных целей [3]. Особое внимание уделяется выбору методологии управления проектами — от традиционной каскадной модели к более адаптивным гибким и гибридным подходам [4]. Это связано с требованиями времени: высокая динамичность внешней среды, цифровизация государственного сектора и растущие ожидания со стороны общества требуют новых форм управленческой координации и взаимодействия.

Традиционная каскадная модель, получившая широкое распространение в российской государственной практике, предполагает строго последовательное выполнение стадий проекта — от инициации до завершения. Автором М. С. Логиновым отмечено, что этот подход обеспечивает прозрачность процедур и надёжность выполнения задач в условиях жёсткой нормативной регламентации. К недостаткам данного подхода можно отнести его негибкость и неспособность оперативно адаптироваться к быстро меняющимся требованиям внешней и внутренней среды [14].

В условиях быстрых изменений многие исследователи и стандарты проектного менеджмента рекомендуют использовать гибкий подход (Agile), ориентированный на итеративное выполнение задач. Гибкий подход обеспечивает постоянную обратную связь с заинтересованными сторонами и быструю корректировку целей и методов [2]. Гибкий подход относится к адаптивным методологиям. Также необходимо выделить, также это подтверждает автор Е. С. Малохатка, что адаптивные методологии, такие как Agile, находят своё применение в цифровых проектах, связанных с предоставлением государственных услуг, информатизацией процессов и повышением открытости власти. Agile подход обеспечивает сокращение времени реагирования на изменения и сокращение времени предоставления

результата по проекту. Гибкое управление проектами делает акцент на горизонтальных связях внутри команды, самоорганизации участников и активной вовлечённости пользователей, что в контексте государственной службы представляет собой кардинальное изменение управленческой культуры. Автор Н. А. Стефанова обращает внимание на то, что внедрение гибких методологий требует серьёзной трансформации внутриорганизационных отношений, включая перераспределение ответственности, децентрализацию принятия решений и развитие лидерства, основанного на вовлечённости, а не административном контроле .

Однако переход к гибкому управлению в государственном секторе сталкивается с рядом проблем. Во-первых, существующая нормативная база ориентирована на линейное, планово-бюджетное управление, что затрудняет реализацию спринтовых итераций и быструю корректировку целей. Во-вторых, отмечается дефицит компетенций в области адаптивного управления среди государственных служащих [21]. Автором О. А. Буряниной выделено, что обучение специалистов проектному мышлению и гибким практикам должно стать неотъемлемой частью государственной кадровой политики [37].

В этих условиях гибридный подход, сочетающий элементы каскадной и гибкой методологии, становится компромиссным и на практике наиболее применимым в государственном управлении. Автор И. С. Тоболин подчёркивает, что именно гибридные модели обеспечивают баланс между необходимостью следовать установленным процедурам и потребностью в адаптивности, особенно в рамках реализации национальных и приоритетных региональных проектов. Такой подход применяется, например, в Челябинской области, где успешно реализованы более 170 проектов в рамках региональной проектной деятельности [21].

Использование гибридных моделей позволяет разделить проект на стратегические и тактические уровни. Как отмечает М. А. Полаженко, стратегические компоненты могут реализовываться по принципам каскадной модели с чётким планом, контролем сроков и ресурсов, тогда как тактические

задачи — по методологии Agile, что обеспечивает оперативную корректировку и адаптацию. Особенно эффективно это проявляется в сферах цифровизации, социального развития и образования, где быстрое реагирование на общественные потребности имеет решающее значение [21].

Значительный вклад в развитие гибридного управления вносит применение международных стандартов. Автор С. А. Маковкина подчёркивает, что стандарт PMBOK, разработанный Институтом управления проектами (PMI), структурирует проектную деятельность по пяти процессным группам и десяти областям знаний, позволяя формализовать управление качеством, сроками, бюджетом и коммуникациями. Для государственных органов применение PMBOK означает возможность интеграции гибкости в рамки нормативной подотчётности [30], [42].

Тем не менее, как указывает А. В. Щеголёв, применение стандартов, таких как PMBOK, должно учитывать специфику публичного управления, ориентированного не на прибыль, а на достижение общественно значимого эффекта. Поэтому эффективность проектов в государственном секторе должна оцениваться не только по количественным показателям, но и по степени удовлетворения общественных потребностей, уровню доверия к институтам и социальной значимости достигнутых результатов [30].

Информационные технологии усиливают потенциал гибких и гибридных методологий. М. С. Мамедалиев в своих работах демонстрирует опыт Белгородской области, где с применением цифровых платформ, в том числе «Электронного правительства», удалось создать условия для участия граждан в проектной деятельности, что усилило прозрачность процессов и доверие к принимаемым решениям. Такие технологии, как искусственный интеллект, облачные сервисы и аналитика больших данных, открывают новые возможности для управления сложными проектами в режиме реального времени [44].

При этом внедрение новых подходов требует модернизации инфраструктуры и нормативных регламентов. Автор Н. Н. Киселева

справедливо подчёркивает, что недостаточное финансирование, сопротивление изменениям и отсутствие межведомственного взаимодействия нередко блокируют инициативы, направленные на внедрение гибких практик. Решение этих проблем требует политической воли, институциональной поддержки и системной работы с кадрами.

На практике реализация гибких и гибридных подходов уже демонстрирует результаты. В рамках проекта «Цифровая экономика» применяются методы Scrum и Kanban, позволяющие управлять цифровыми решениями с высокой скоростью и гибкостью. В проекте «Наука и университеты» гибридные подходы используются для синхронизации долгосрочных стратегических целей с операционным управлением программных компонентов, что подтверждает их универсальность и адаптивность к задачам государственного масштаба [21].

Таким образом, выбор методологии управления проектами в госсекторе не должен быть догматичным. Автор Е. С. Малохатка подчёркивает, что эффективное проектное управление — это способность адаптироваться к контексту, целям и условиям реализации, а не следование универсальному шаблону. Гибкие и гибридные подходы становятся инструментами такой адаптации, позволяя государственным органам действовать результативно в условиях неопределённости [17], [38].

Для повышения результативности проектной деятельности необходимо укреплять институциональные основы гибкого управления, развивать центры компетенций, адаптировать нормативную базу и внедрять цифровые инструменты. Автор Н. А. Стефанова подчёркивает, что устойчивое развитие проектного управления невозможно без системного подхода к обучению, мотивации и поддержке сотрудников, вовлечённых в реализацию государственных инициатив [40].

В заключение следует отметить, что гибкие и гибридные методологии в проектной деятельности органов власти — это не только управленческая техника, но и отражение новой философии государственного управления. Это

философия открытости, адаптивности и ориентации на гражданина, позволяющая государству быть не просто администратором, а эффективным проводником общественных интересов в эпоху перемен.

1.3 Комплексная система управления проектной деятельностью в государственных и муниципальных органах власти

Управление проектами в органах государственной власти Российской Федерации за последние годы прошло значительный путь трансформации, начиная с формирования первых нормативных документов и стандартов. Важным этапом стало принятие в 2018 году постановления Правительства РФ № 1288, которое заложило основу для создания проектных офисов в государственных структурах [34]. «Этот нормативный акт определил ключевые принципы организации проектной деятельности, включая этапы инициирования, подготовки, реализации и завершения проектов, а также установил требования к управлению на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Несмотря на наличие нормативной базы и институциональных структур, практическая реализация проектного управления в регионах и ведомствах нередко сталкивается с отклонениями от установленных стандартов, что требует дальнейшего совершенствования подходов» [12].

Несмотря на официальную статистику успешности реализации национальных и федеральных проектов, согласно исследованиям, проведенным в 2024 году, уровень зрелости проектного управления в государственных органах в основном находится на начальной или средней стадии, если оценивать компетентность и развитие процессов управления. Лишь 22% опрошенных специалистов отметили, что их организации располагают не только полным набором стандартов, но и эффективными процессами управления проектами, которые регулярно отслеживаются высшим руководством [28]. Эти данные свидетельствуют о том, что

большинство государственных структур пока не достигло высокого уровня профессионализации в данной области. Среди ключевых препятствий выделяются недостаточная вовлеченность руководства в управление проектами, а также ограниченный опыт интеграции различных подразделений внутри организаций, что затрудняет координацию и достижение целей.

На современном этапе проектная деятельность в органах государственной и муниципальной власти становится системообразующим элементом эффективного государственного управления. Ее значимость обусловлена необходимостью достижения стратегических целей, обозначенных в национальных программах, таких как «Цифровая экономика», «Здравоохранение», «Наука и университеты». Как отмечено автором Юрием Юрьевичем Порохнёй, внедрение проектного подхода позволяет органам власти не только решать конкретные задачи, но и повышать качество взаимодействия с гражданами, оптимизировать бюджетные расходы и снижать административные барьеры [33].

Однако, как подчёркивает Ю.Ю. Порохня, существующая система управления проектной деятельностью в госсекторе далека от идеала. Одной из ключевых проблем является недостаточная вовлечённость высшего руководства в процесс управления: нередко руководство ограничивается утверждением проектной документации, не принимая участия в мониторинге и корректировке хода реализации [33]. Это приводит к тому, что проекты превращаются в формальность, теряя свой целевой ориентир на результат и эффективность. Также можно отметить, что фрагментарность в построении проектных команд, что снижает их способность к оперативному реагированию на внешние изменения и затрудняет ресурсное планирование.

Недостаточное развитие структур проектного управления также проявляется в отсутствии полноценных проектных офисов и управляющих комитетов, способных осуществлять координацию между ведомствами и уровнями власти. Как отмечено в материалах Бердниковой В.Н., такая дезинтеграция порождает бюрократизацию, замедляет принятие решений и

снижает ответственность за результат. Особенно остро это проявляется при реализации межведомственных проектов, где согласование интересов требует централизованного управления и оперативного взаимодействия [16].

Немаловажной проблемой остаётся кадровый дефицит. По наблюдениям С.А. Кожевникова и Е.Д. Копытовой, в большинстве государственных учреждений отсутствуют специалисты, обладающие компетенциями в области гибкого и адаптивного управления проектами. Это связано как с ограничениями в системе профессионального образования, так и с недостаточной привлекательностью государственной службы для талантливых менеджеров. При этом специфика госсектора требует знаний в области права, экономики и коммуникации, что делает подготовку кадров особенно сложной задачей [16].

Проблема усугубляется использованием устаревших информационных систем, которые не поддерживают современные стандарты проектного управления. Как указано в исследованиях Е.С. Малохатки, многие органы власти по-прежнему опираются на фрагментарные Excel-таблицы и бумажный документооборот, что делает невозможным интегрированный мониторинг и прогнозирование [17]. В условиях цифровой трансформации государства это становится критическим барьером для внедрения эффективной модели проектной зрелости [44].

Актуальным решением этих проблем становится построение комплексной системы управления проектной деятельностью (КСУПД), которая должна включать институциональные структуры (проектный офис), цифровые инструменты (ИСУП), современные методологии и подготовленные кадры. Автором Бойко А.Н. подчёркнута необходимость внедрения структурированных моделей управления, опирающихся на гибкие и гибридные подходы, адаптированные под специфику государственных задач. В частности, для ИТ-проектов целесообразно использовать Agile, а для инфраструктурных – классические каскадные методологии.

Использование гибридных моделей проектного управления становится особенно актуальным в госсекторе, поскольку оно позволяет учитывать одновременно нормативную жёсткость и необходимость адаптации. По мнению Н.А. Стефановой, «такие модели способствуют снижению проектных рисков, обеспечивают согласованность между стратегическими целями и оперативным исполнением, а также упрощают взаимодействие между различными заинтересованными сторонами» [38].

Информационные системы управления проектами (ИСУП), как указано в материалах Е.С. Малохатки, обеспечивают автоматизацию процессов планирования, анализа, контроля и отчётности. Их применение позволяет повысить прозрачность, оперативность принятия решений и подотчётность исполнителей [17]. Наиболее распространёнными являются платформы, адаптированные под требования госсектора: Microsoft Project, Jira, отечественные системы «Сфера» и «ЭОС-План». Но здесь важным критерием является выбор только отечественных безопасных систем, так как речь идет об обеспечении информационной безопасности критической инфраструктуры государственного управления [20].

При этом внедрение цифровых решений требует соответствующей технической и организационной подготовки. Как отмечают А.А. Пролетарская и Е.С. Енина, устаревшая инфраструктура и низкий уровень цифровой грамотности среди сотрудников существенно снижают отдачу от внедрения ИСУП. Кроме того, возрастают риски в сфере кибербезопасности, что требует создания устойчивых систем защиты данных и постоянного аудита уязвимостей [22].

Ключевую роль в эффективной работе системы управления проектной деятельностью играет развитие компетентности участников. Авторами В.Н. Бердниковой и Л.Н. Борисоглебской подчёркивается необходимость внедрения непрерывного профессионального образования, включающего онлайн-курсы, тренинги, стажировки и сертификационные программы по стандартам PMI и IPMA. Обучение должно охватывать как технические, так и

управленческие аспекты, включая навыки фасилитации, работы с данными и системного мышления [42].

Немаловажным условием успеха становится изменение управленческой культуры. По мнению Д.Н. Ганченко и Ю.М. Митьковца, формирование новой модели лидерства, основанной на проактивности, межведомственном взаимодействии и ориентации на результат, позволяет повысить уровень вовлечённости руководителей и минимизировать сопротивление изменениям. Это также способствует построению горизонтальных команд и расширению полномочий исполнителей [44].

Для повышения эффективности системы необходимо институционализировать управляющие комитеты, обладающие реальными полномочиями по стратегическому управлению проектами. Как подчёркнуто в исследованиях Ю.Ю. Порохни, включение таких комитетов в структуру управления позволяет избежать дублирования функций, устранить конфликты интересов и повысить ответственность за результат.

Развитие культуры проектного управления требует нормативной поддержки. Постановление Правительства РФ № 1288 от 2016 года стало основой для внедрения проектного подхода, однако, как справедливо указывает М.С. Логинов, без последующего уточнения механизмов финансирования, оценки и поощрения проектных результатов оно остаётся формальным. Необходима адаптация законодательства под гибкие модели, упрощение согласовательных процедур и создание юридической базы для межведомственного сотрудничества [14].

Комплексная система управления проектами, подкреплённая цифровыми инструментами и обучением персонала, создаст условия для эффективной реализации государственных инициатив, повышения их социальной значимости и укрепления доверия общества к государственным институтам. Комплексная система управления проектной деятельностью может быть представлена моделью, которая показана на рисунке 5.

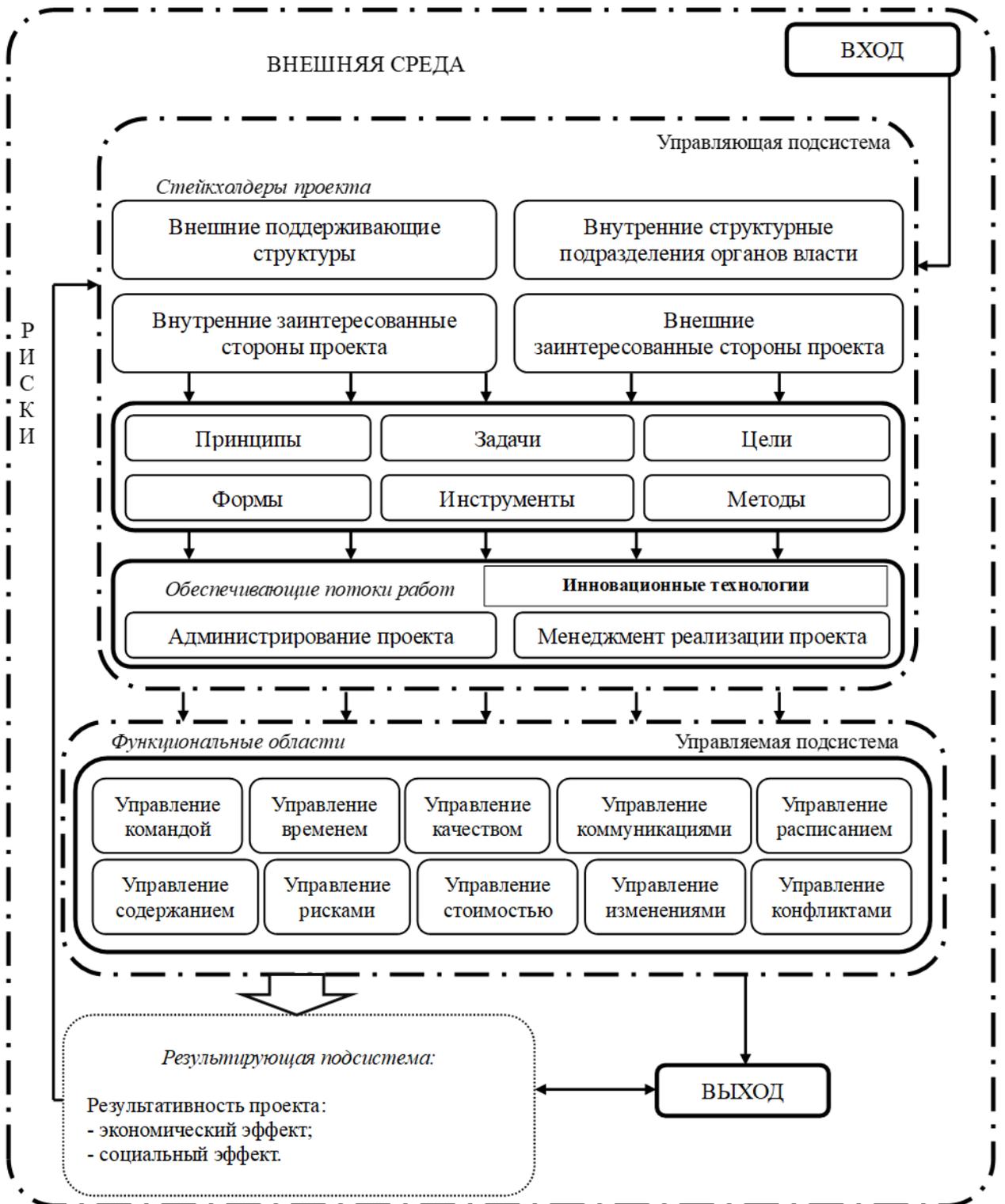


Рисунок 5 – Комплексная система управления проектной деятельностью в органах власти (КСУПД)

«Представленная модель включает подсистемы: управляющую и управляемую, учитывает риски внешней и внутренней среды. В системы выделена результирующая подсистема, что является важным аспектом в управлении проектной деятельностью в органах власти и обеспечивает эффективность проектной деятельности» [21].

В заключение, управление проектами в органах власти требует глубокой трансформации существующих структур и методов. Внедрение инновационных технологий и использование гибких подходов может значительно повысить эффективность и результативность государственных проектов. Однако для достижения этих целей необходимо преодолеть существующие барьеры, связанные с бюрократией, недостаточной квалификацией сотрудников и технической неготовностью. Только через комплексный подход, включающий внедрение инновационных технологий, изменение организационной культуры и подготовку кадров, можно создать эффективную систему управления проектами в органах власти.

2 Анализ инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти

2.1 Анализ основной деятельности органов власти Самарского региона

«Проектное управление в органах государственной власти Самарской области представляет собой важнейший элемент обеспечения эффективной реализации национальных и региональных программ. Географическое положение области, её экономическая значимость, а также плотность населения, составляющая более 3,18 млн человек, определяют необходимость создания и совершенствования механизмов управления проектами, ориентированных на решение задач, актуальных для региона. Важнейшими направлениями проектной деятельности в области являются экология, инфраструктурные проекты, а также социальное и экономическое развитие, что обуславливает высокую потребность в системном подходе к проектному менеджменту» [8], [36]. Именно проектное управление становится основой для достижения целей, обозначенных в региональных и национальных проектах, и должно отвечать на вызовы, связанные с масштабностью задач и разнообразием заинтересованных сторон.

«Зрелость проектного управления в органах власти Самарской области ещё далека от идеала. Несмотря на принятие нормативных актов, таких как постановление правительства региона №542 от 18 августа 2017 года, которое установило основные принципы проектного управления и определило структуры для координации проектной деятельности, уровень зрелости управления проектами остаётся на начальных и средних стадиях развития. По данным исследований, проектное управление в регионе не всегда полноценно интегрировано в деятельность государственных органов» [35], что связано с нехваткой опытных специалистов и ограниченными возможностями в

управлении сложными проектами. Введение «Управляющего комитета» и создание более мощной системы отчетности, ориентированной на результаты, стало бы шагом в сторону повышения эффективности реализации проектов.

Для повышения зрелости проектного управления необходимо разработать и внедрить комплексный подход к организации проектной деятельности, включающий создание устойчивых проектных офисов и внедрение соответствующих управленческих методик [18]. Основной целью такого подхода является формирование прозрачной и подотчетной системы управления, которая позволяет эффективно распределять ресурсы, контролировать выполнение задач и своевременно вносить коррективы. Укрепление роли проектного офиса и развитие систематических механизмов контроля способствует не только лучшему выполнению государственных программ, но и повышению уровня доверия к власти со стороны граждан.

Особенностью проектного управления в органах власти является необходимость интеграции федеральных требований с региональными условиями [19]. Немаловажным направлением развития проектного управления является внедрение гибких и гибридных подходов. Использование гибкой методологии, такой как Agile, позволяет повысить адаптивность системы управления, оперативно реагировать на изменения условий и требований, а также вовлекать в процесс управления большее число заинтересованных сторон. В условиях государственного управления особенно ценно то, что гибкие подходы ориентированы на конечного пользователя — в данном случае, на граждан. Такой подход позволяет более эффективно учитывать реальные общественные потребности при реализации проектов.

Гибридные модели управления, сочетающие элементы традиционного и гибкого подходов, позволяют достигать баланса между стратегической устойчивостью и необходимостью оперативного реагирования на внешние вызовы. Такой подход особенно актуален в государственном секторе, где проектная деятельность регулируется строгими нормативами, но при этом требует гибкости в повседневной реализации задач. Применение гибридных

моделей позволяет оптимизировать ресурсы, повышать точность планирования и улучшать контроль за достижением целей.

Переход к более зрелой системе проектного управления требует перестройки существующих управленческих структур. Государственные органы должны постепенно отказываться от иерархических моделей с жесткой вертикалью и развивать более горизонтальные, сетевые формы организации проектной деятельности. В этом процессе важную роль играет формирование устойчивой культуры проектного управления, в которой каждый участник понимает свою роль и вносит вклад в достижение общего результата. Такая трансформация требует времени, политической воли и готовности к изменениям, как со стороны руководства, так и со стороны исполнителей.

Таким образом, проектное управление в Самарской области, как и в других регионах, переживает фазу становления, в которой особенно важно уделить внимание организационной зрелости, внедрению современных методик управления и развитию кадрового потенциала. Только через комплексные преобразования можно сформировать действительно эффективную систему, способную реализовывать проекты на высоком уровне, соответствующем ожиданиям общества и требованиям государственной политики.

«Процесс проектного управления включает такие этапы, как инициирование проекта, разработка его паспорта, реализация, мониторинг и завершение. Региональный проектный офис, созданный в рамках Министерства экономического развития и инвестиций, выполняет функции координации, сопровождения и контроля. Помимо него, в проектной деятельности задействованы ведомственные офисы, проектные комитеты и временные рабочие группы. Такая структура позволяет учитывать специфику региональных задач и обеспечивать их выполнение в рамках общенациональных приоритетов» [34], [35].

2.2 Анализ эффективности методов и инструментов управления проектами в органах власти Самарского региона

«Проектная деятельность в органах власти Самарской области регулируется Постановлением Правительства региона от 18 августа 2017 года № 542, в рамках которого было утверждено Положение о проектной деятельности и функциональная структура проектной деятельности. Эти нормативные документы позволяют адаптировать проектное управление к региональным особенностям и учитывают специфику управления на всех уровнях, включая национальные и муниципальные проекты. Важным аспектом является то, что проектная деятельность организована в соответствии с определёнными стадиями жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация и завершение. Такой подход позволяет обеспечить системность и контроль на всех этапах, что необходимо для успешной реализации проектов, в том числе с учётом строгих бюджетных и временных ограничений» [29].

Таблица 1 - Система управления проектами в органах власти Самарской области

Параметры	Характеристики
Нормативные документы	Постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542
Структура проектной деятельности	Проектный офис, совет по национальным проектам, ведомственные проектные офисы, проектные комитеты
Этапы жизненного цикла проекта	Инициация, подготовка, реализация, завершение проекта
Роль проектного офиса	Проектный офис координирует задачи, мониторинг выполнения национальных и региональных проектов, обеспечивая прозрачность и подотчетность
Уровень зрелости проектного управления	На начальной стадии зрелости, контроль на уровне высшего руководства ограничен

«Проектная деятельность в Самарской области организована в соответствии с определенными стадиями жизненного цикла проекта» [35], которые представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Этапы жизненного цикла проекта в органах власти

«Функциональная структура проектной деятельности в Самарской области представлена постоянными органами управления и временными» [27]. Данная структура показана на рисунке 7.

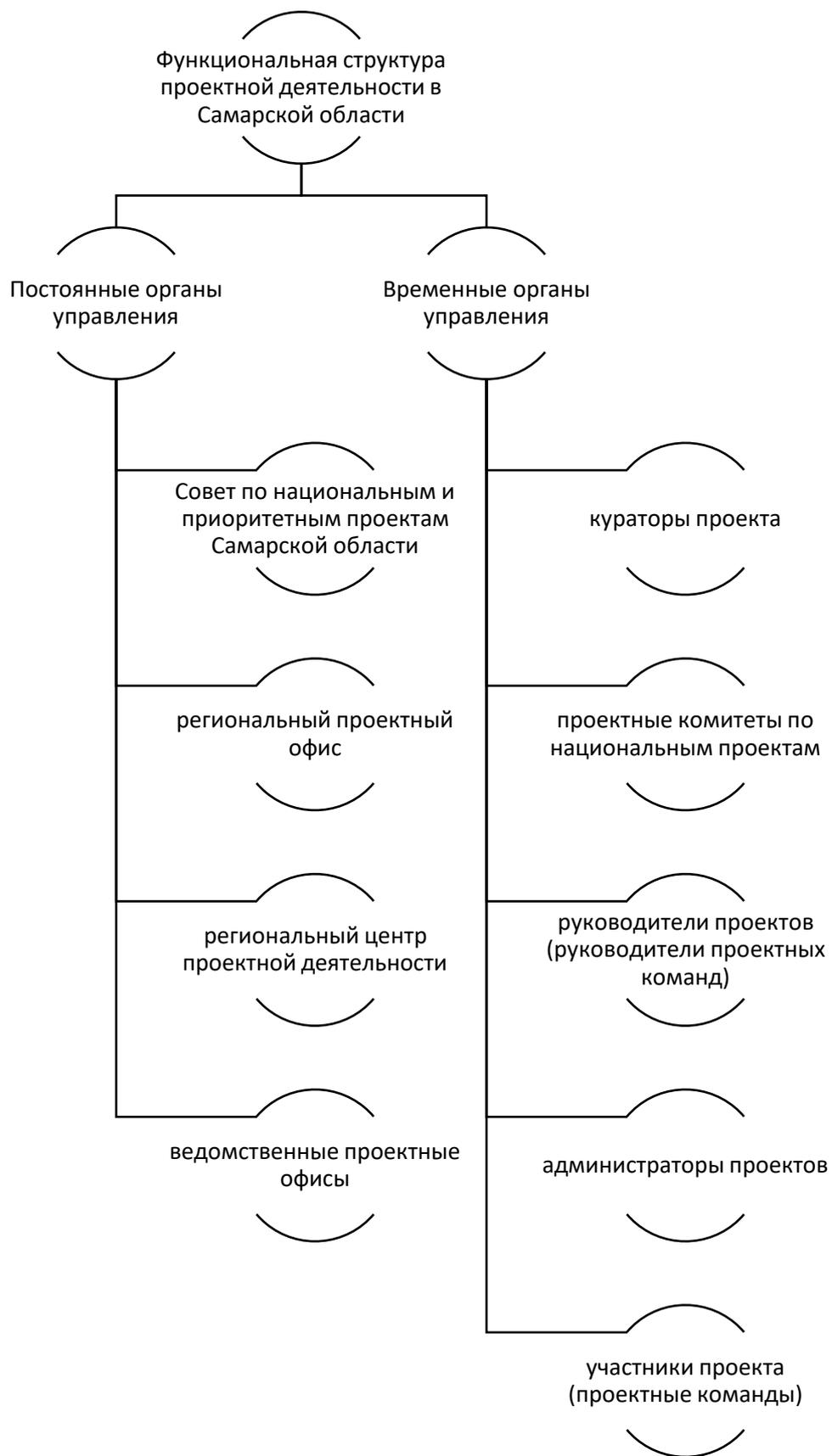


Рисунок 7 - Функциональная структура проектной деятельности в Самарской области

«В целях организации работы по реализации приоритетных проектов в Самарской области постановлением Правительства Самарской области от 11.07.2017 № 437 образован Совет по национальным и приоритетным проектам Самарской области, утверждено положение о его деятельности. Также, постановлением Правительства Самарской области от 02.11.2018 № 635 «Об общей координации реализации национальных и федеральных проектов и внесении изменений в отдельные Постановления Правительства Самарской области» рекомендовано органам местного самоуправления в муниципальных районах и городских округах Самарской области выполнить организацию процессов проектной деятельности в соответствии со следующим алгоритмом» [41], [43] (рисунок 8).

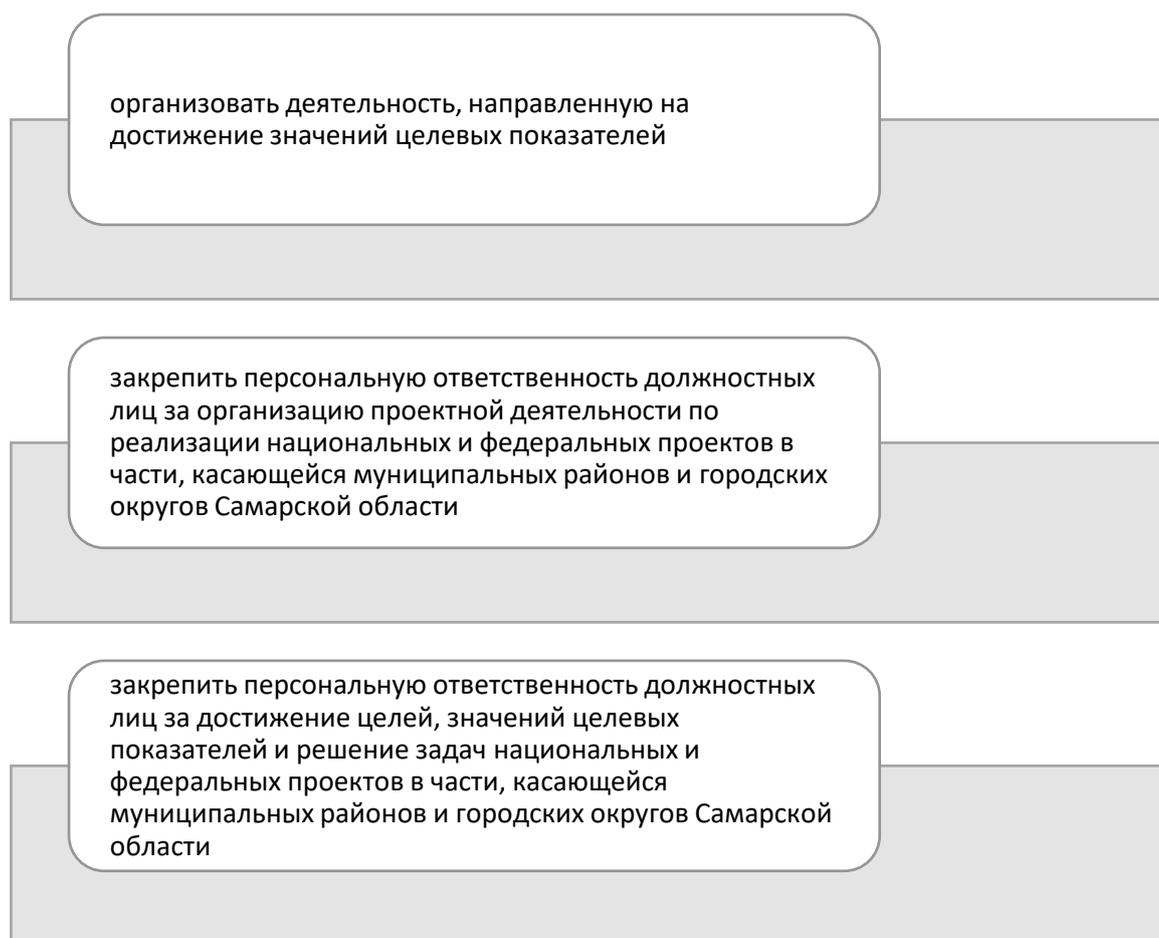


Рисунок 8 – Рекомендации по организации процессов проектной деятельности в соответствии с постановлением Правительства Самарской области от 02.11.2018 № 635 [27]

«Таким образом, на региональном уровне сформирована нормативная правовая база, регламентирующая вопросы организации и реализации национальных проектов, закреплена персональная ответственность, созданы необходимые органы управления и координации, принимается участие в реализации всех национальных проектов до 2024 года» [35].

«Организация проектной деятельности включает несколько ключевых этапов, которые представлены на рисунке выше: инициацию, разработку паспорта проекта, реализацию, мониторинг и завершение» [24], [26]. Их характеристика представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Особенности выполнения проектов на этапах

Этап управления проектами	Особенности выполнения
Инициация	Формулирование целей, определение задач, предварительная оценка ресурсов
Подготовка	Разработка паспорта проекта, согласование параметров с участниками, оценка рисков
Разработка	Детализация мероприятий, утверждение бюджета, назначение ответственных исполнителей

«Эффективное управление проектами обеспечивается благодаря созданию функциональной «структуры, включающей постоянные и временные органы. К постоянным относятся Совет по национальным проектам, региональный проектный офис и ведомственные проектные офисы»» [33], [38]. Эти структуры координируют деятельность различных участников, обеспечивают методическую поддержку и контроль исполнения. Временные органы, такие как проектные комитеты и команды, формируются для реализации конкретных задач.

«На этапе инициации проекты проходят первичное согласование и оценку. Определяется их соответствие национальным и региональным приоритетам, а также оценивается потенциальный вклад в социально-экономическое развитие области. Ключевая роль на этом этапе отводится

региональному проектному офису, который анализирует предложения и выдвигает рекомендации.

Разработка паспорта проекта является центральным этапом подготовки. Паспорт фиксирует основные параметры: цели, задачи, временные рамки, финансовое обеспечение и ожидаемые результаты. Важным условием является его согласование с заинтересованными сторонами, включая ведомства и муниципальные образования. Для этого используются инструменты информационных систем, таких как "Электронный бюджет".

Реализация проектов сопровождается регулярным мониторингом и внесением корректировок. Региональный проектный офис обеспечивает контроль достижения показателей, координацию между ведомствами и своевременную отчетность. Это позволяет оперативно выявлять и устранять риски, минимизируя негативные последствия для выполнения задач» [31].

«На этапе завершения проводится итоговая оценка проекта, анализируются достигнутые результаты и их соответствие первоначальным планам. Также рассматривается влияние проекта на достижение стратегических целей региона. Этот этап завершает жизненный цикл проекта, предоставляя основы для разработки новых инициатив» [38].

«Существенной особенностью проектной деятельности в органах власти является строгая регламентация и подотчетность. Это обеспечивается нормативно-правовой базой, которая устанавливает персональную ответственность участников, публичность процессов и обязательность соблюдения целевых показателей. Прозрачность работы поддерживается регулярной публикацией отчетов и использованием электронных систем управления.

Для реализации национальных и федеральных проектов в Самарской области создан Совет по национальным и приоритетным проектам. Он определяет стратегические направления работы, утверждает ключевые показатели и координирует взаимодействие различных структур. Кроме того,

Совет играет важную роль в привлечении дополнительных ресурсов и развитии профессиональных компетенций участников.

Цифровизация процессов занимает важное место в проектной деятельности. Использование современных систем позволяет автоматизировать процессы мониторинга, повысить точность данных и ускорить принятие решений. Это способствует снижению издержек и улучшению качества управления» [18].

Проекты на муниципальном уровне, такие как реконструкция парковых территорий или модернизация инфраструктуры, иллюстрируют важность проектного подхода в решении локальных задач. Эти проекты требуют межведомственного взаимодействия и применения лучших управленческих практик, адаптированных к условиям региона.

«Сложности, возникающие в ходе реализации проектов, часто связаны с недостаточной координацией между участниками. Для преодоления этих проблем рекомендуется создание проектных офисов, которые объединяют усилия различных ведомств и обеспечивают достижение целей. Внедрение проектного подхода позволяет оптимизировать ресурсы и улучшить результаты работы.

Персональная ответственность участников является ключевым элементом системы управления проектами. Руководители проектов, кураторы и команды обязаны обеспечивать соответствие результатов установленным показателям. Эффективное управление достигается за счет регулярного мониторинга и корректировки плана действий.

Завершение проектов предполагает обобщение полученного опыта и его использование в дальнейшей работе. Успешная реализация проектов способствует улучшению качества жизни граждан, повышению инвестиционной привлекательности региона и достижению национальных целей развития» [27].

«Городской округ Самара активно включился в исполнение национальных проектов, что позволяет улучшить качество жизни горожан в

различных сферах жизни» [36], [29]. В городском округе Самара определена следующая структура органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов (рисунок 9).

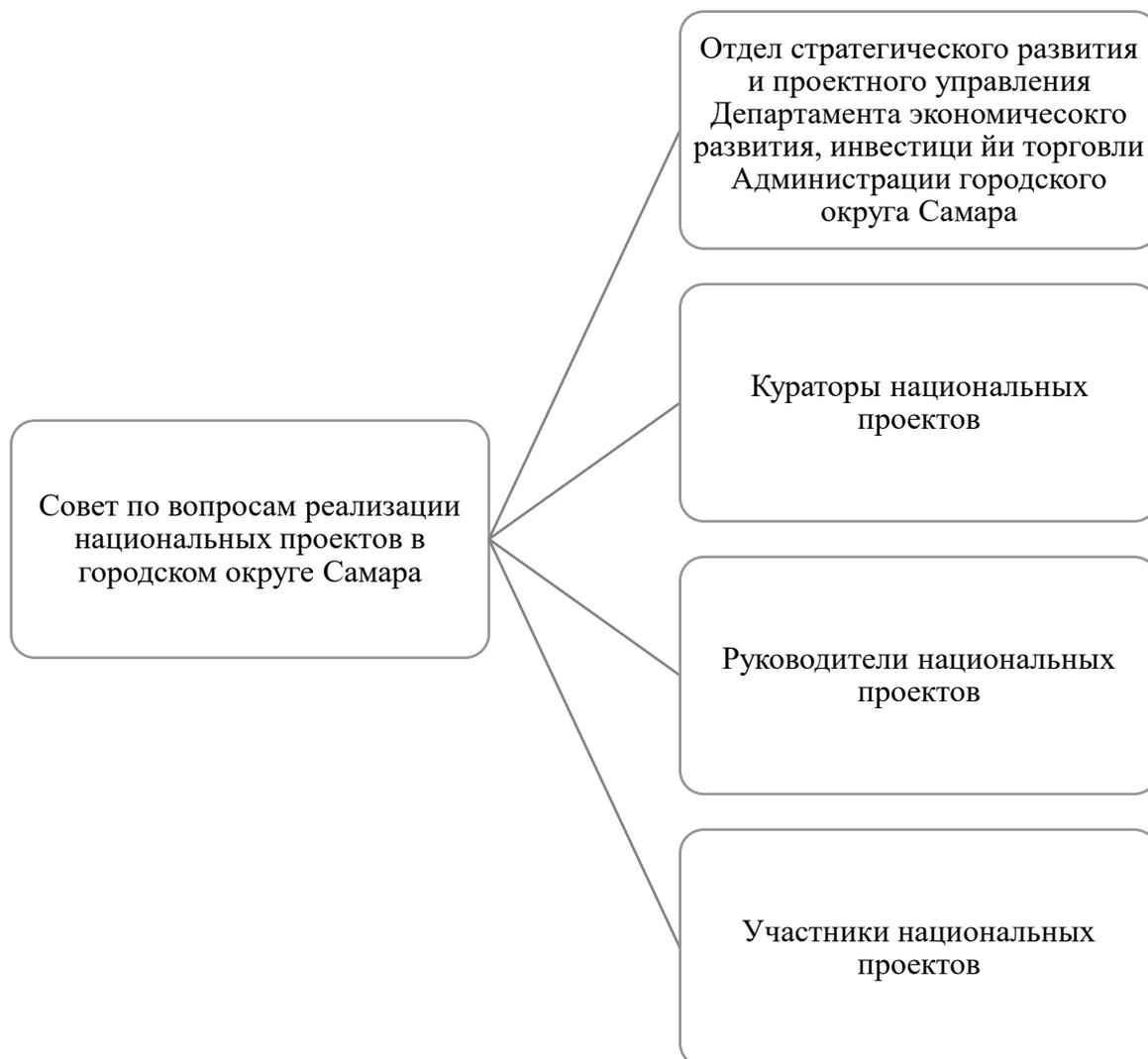


Рисунок 9 - Структура органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов

Координация деятельности участников национальных проектов осуществляется отделом стратегического развития и проектного управления Департамента экономического развития, инвестиций и торговли Администрации городского округа Самара.

Основными нормативными актами, регулирующими структуру органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов являются следующие документы:

- «Постановление Администрации городского округа Самара от 29.12.2018 № 1091 «Об общей организации проектной деятельности в городском округе Самара», постановление от 20.09.2020 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара»
- Постановление Администрации городского округа Самара от 20.09.2019 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара»
- Постановление Администрации городского округа Самара от 30.11.2020 № 924 «Об органах управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов в городском округе Самара и о внесении изменения в постановление Администрации городского округа Самара от 20.09.2019 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара»» [34], [35].

На рисунке 10 показана система организации процессов управления проектами на всех этапах жизненного цикла проектов в органах власти в Самарском регионе, которая построена на основе нормативно-правовой базы проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации.

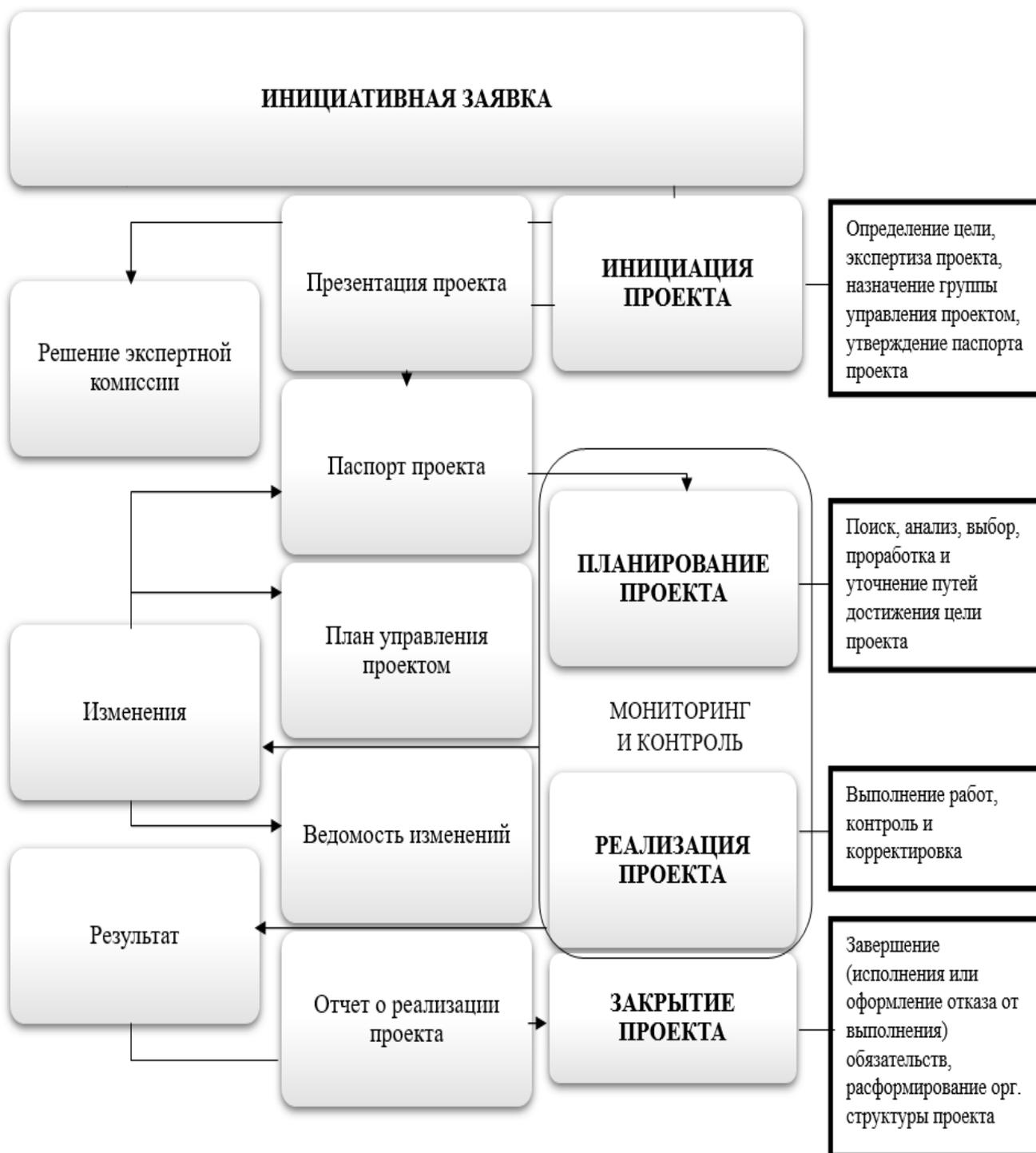


Рисунок 10 - Система организации процессов управления проектами в органах власти в Самарском регионе

«Проектное управление в Самарской области опирается на чётко сформированную структуру, включающую несколько уровней управления. В рамках проектной деятельности выделяются такие элементы, как проектный офис, Совет по национальным проектам, региональные и ведомственные

проектные офисы, а также временные структуры, включая проектные комитеты и руководителей проектов. Проектный офис координирует выполнение задач, связанных с реализацией национальных и региональных проектов, и играет ключевую роль в мониторинге их выполнения. Такая структура позволяет обеспечивать прозрачность работы и системный подход к реализации крупных проектов, однако существует потребность в улучшении координации и интеграции между различными уровнями и ведомствами.

Кроме того, важной особенностью проектного управления в Самарской области является учёт этапов жизненного цикла проектов, который способствует более детальному планированию и контролю. Каждый проект проходит через стадии инициирования, подготовки, реализации и завершения» [35], что позволяет заранее планировать все необходимые ресурсы и вовремя выявлять отклонения от намеченных целей. Этот процесс систематизирует проектную деятельность, делая её более предсказуемой и прозрачной. Однако для достижения более высокого уровня зрелости проектного управления необходимо обеспечить более чёткое соблюдение этих стадий, а также усилить роль мониторинга и контроля.

Нормативная база и структура проектного управления в Самарской области способствуют организации работы на должном уровне, однако существуют значительные проблемы с контролем на высших уровнях. Несмотря на наличие проектных офисов и комитетов, уровень зрелости проектного управления в органах власти остаётся на начальной стадии. Это связано с тем, что реальный контроль за проектами на уровне высшего руководства ограничен, а процесс принятия решений часто остаётся слишком централизованным и недостаточно оперативным. Для повышения зрелости проектного управления требуется усиление участия высшего руководства, а также улучшение внутренней координации между различными подразделениями и проектными командами.

Необходимость внедрения инновационных технологий в управление проектами в органах власти Самарской области становится всё более

очевидной. В условиях растущих требований к эффективности и прозрачности проектной деятельности требуется использование современных методов управления, таких как автоматизация процессов, использование аналитики для принятия решений и внедрение гибких методов управления, таких как Agile. Инновации позволят ускорить процесс реализации проектов, повысить точность планирования и улучшить взаимодействие между всеми участниками проектной деятельности. Без внедрения новых технологий, а также без повышения зрелости проектного управления, Самарская область не сможет достичь нужного уровня эффективности в реализации национальных и региональных проектов

2.3 Анализ использования инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах власти на муниципальном уровне

Использование инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах власти Самарской области является основополагающим фактором повышения эффективности управления, адаптации к вызовам времени и решения задач, стоящих перед региональными властями. В последние годы область активно внедряет современные информационные и телекоммуникационные технологии в свою управленческую деятельность, что позволяет повысить прозрачность, ускорить процессы принятия решений и улучшить взаимодействие между различными государственными структурами.

Внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) играет важную роль в реализации проектов в органах власти Самарской области, обеспечивая не только более быстрый доступ к информации, но и создание единого информационного пространства для органов власти, бизнеса и граждан. Таким образом, информационные технологии стали неотъемлемой частью системы проектного управления, обеспечивая взаимодействие на всех

уровнях – от местных администраций до региональных и федеральных структур.

На фоне этих изменений особое внимание уделяется созданию и внедрению таких информационных систем, как электронное правительство и электронные сервисы для предоставления государственных услуг, что особенно актуально в рамках реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государственного управления» [25].

«Инновационные технологии, применяемые в системе управления проектной деятельностью на муниципальном уровне в Самарской области, становятся важным элементом современной трансформации государственного управления. Как отмечено автором Ларисой Викторовной Иваненко, внедрение метода проектного управления в региональной практике позволило не только повысить эффективность реализации государственных и муниципальных инициатив, но и сформировать основу для устойчивого социального развития региона» [15].

Современные условия требуют от муниципальных органов власти не просто исполнения государственных программ, но и способности к гибкой адаптации в условиях цифровой трансформации. Однако, как подчеркивает автор, на муниципальном уровне метод проектного управления пока используется эпизодически и зачастую ограничивается лишь координационными функциями. Это связано с отсутствием целостной инфраструктуры поддержки инноваций, а также недостатком кадровых и методологических ресурсов. Тем не менее, уже наметился ряд значимых инициатив, свидетельствующих о прогрессе. Среди них — проект «Реконструкция Центрального парка культуры и отдыха им. М. Горького» в Самаре, который можно рассматривать как пилотную модель применения инновационного проектного управления на муниципальном уровне. В проекте применяются современные технологии благоустройства и планирования, обеспечивая не только физическую трансформацию городской среды, но и институциональное развитие муниципального управления.

Автором Л.В. Иваненко выделено, что применение инновационного метода управления предполагает участие межведомственного проектного офиса, использование цифровых инструментов контроля, а также привлечение проектных менеджеров с опытом реализации крупных инициатив. Такая практика позволяет формировать эффективные команды, способные работать в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов [44].

Среди преимуществ инновационных технологий в муниципальном управлении следует особо отметить потенциал использования цифровых платформ, обеспечивающих прозрачность процессов и доступность информации для граждан. Платформы управления проектами (вроде отечественных аналогов Jira или Microsoft Project) позволяют осуществлять мониторинг в режиме реального времени, контролировать исполнение задач и повышать ответственность участников [36].

Однако существенным препятствием для масштабного внедрения инноваций остается недостаточная техническая оснащенность муниципальных структур. Многие органы власти по-прежнему работают на устаревшем программном обеспечении и не имеют доступа к современным аналитическим системам. Кроме того, не решен вопрос кибербезопасности и защиты данных, особенно в условиях растущей цифровизации всех сфер управления.

Важной проблемой также является нехватка квалифицированных кадров. Несмотря на наличие программ повышения квалификации, уровень цифровых компетенций муниципальных служащих по-прежнему остается недостаточным. Как следствие, даже при наличии инструментов, их применение оказывается фрагментарным и не всегда результативным.

Развитие инновационной проектной деятельности на муниципальном уровне требует институциональных изменений. Необходимы новые формы организационного взаимодействия, включая горизонтальные связи между ведомствами, а также вовлечение общественности и бизнес-сообщества в проектную деятельность. Такие механизмы создают условия для

эффективного распределения ответственности и повышения легитимности управленческих решений.

Как подчеркивается в региональных документах, принятие нормативных актов, таких как постановление Правительства Самарской области № 542 от 18.08.2017, закладывает основы для нормативного регулирования проектного управления на всех уровнях — от регионального до муниципального. Однако требуется дальнейшее совершенствование правовой базы с учетом новых реалий цифрового общества.

Кроме того, необходима разработка методических рекомендаций по внедрению инновационных технологий в практику муниципального управления. Это позволит унифицировать подходы, создать систему оценки эффективности и обеспечить системность внедрения. В этом контексте важно учитывать как международные стандарты (например, ISO 21500), так и отечественный опыт [6].

Развитие проектной культуры в Самарской области требует постоянной поддержки со стороны руководства региона. Только в условиях политической воли и стратегического видения возможно устойчивое внедрение инноваций, способных трансформировать органы власти в гибкие и эффективные структуры. Это особенно актуально в контексте выполнения задач национальных и приоритетных проектов, где каждый регион является активным участником.

Таким образом, на примере Самарской области можно наблюдать формирование новых механизмов муниципального управления, основанных на проектном подходе и цифровых технологиях. Этот процесс, несмотря на существующие барьеры, демонстрирует высокую адаптивность региональной системы и готовность к инновационным изменениям. В дальнейшем развитие этих тенденций будет зависеть от способности органов власти интегрировать лучшие практики, формировать профессиональные команды и строить открытые, подотчетные обществу процессы.

3 Направления внедрения инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти

3.1 Разработка методического инструментария поддержки процессов внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти

Система управления проектной деятельностью в органах власти Самарской области представляет собой комплекс элементов, в рамках которой все проекты рассматриваются как процессы перехода от начального состояния к конечному результату. Этот подход акцентирует внимание на учете различных ограничений и ресурсных требований, необходимых для успешной реализации проекта. С учетом системного подхода предлагается комплекс методических инструментов, который включает концептуальную модель системы управления проектной деятельностью, которая представлена на рисунке 11. В модели выделены управляющая подсистема и инновационные инструменты проектного управления.

Важно отметить, что основным вызовом в реализации проектов, является неопределенность, которая возникает из-за требований к конечному результату проекта. Эта неопределенность требует от проектных менеджеров системного подхода, включающего проверку эффективности внедряемых инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью.



Рисунок 11 – Концептуальная модель системы управления проектной деятельностью

Это может помочь снизить риски перехода на новые методы и инструменты проектного управления. Для снижения неопределенности и минимизации рисков предлагается использовать также методический инструмент оценки эффективности внедрения инновационных инструментов в систему управления проектной деятельностью (рисунок 12).

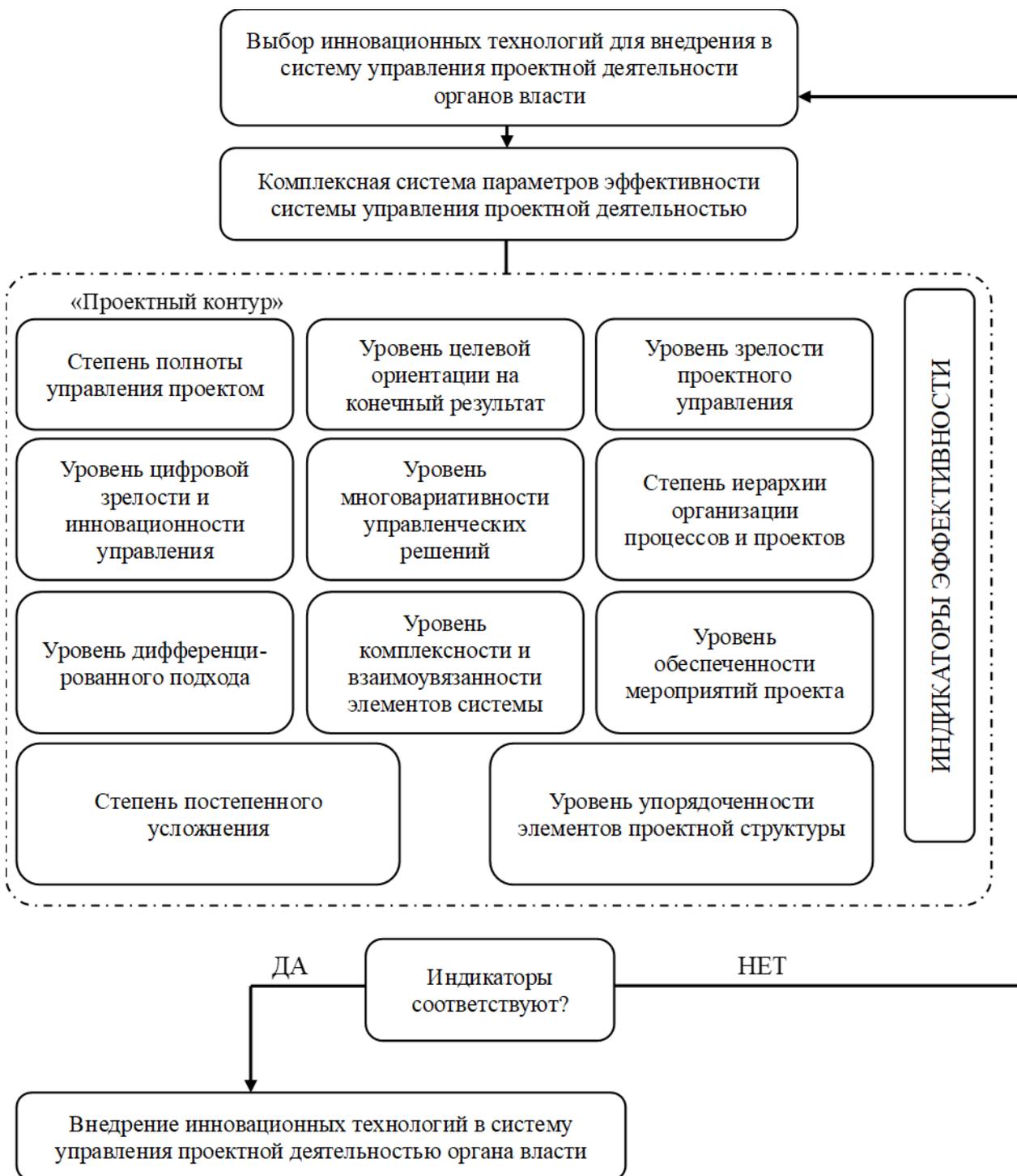


Рисунок 12 - Методика анализа эффективности инновационных технологий, внедряемых в систему управления проектной деятельностью в органах власти

Методика анализа эффективности инновационных технологий, применяемых в системе управления проектной деятельностью в органах государственной власти, представляет собой сложный и многослойный инструмент, направленный на оценку вклада современных решений в достижение стратегических целей. Как отмечает автор И. О. Плотников, эффективность управления проектами невозможна без комплексного подхода, включающего адаптацию информационных технологий к спецификации управленческих процессов в госсекторе. Особенность таких методик заключается в необходимости учитывать не только технические и экономические аспекты, но и социально-политические эффекты от внедрения цифровых решений [46].

Одной из ключевых задач при разработке методики является учет уникальности государственного сектора. Как указывает автор Е. А. Андреева, проекты в органах власти имеют ярко выраженную социальную направленность, что обуславливает необходимость включения в методику оценки критериев общественной значимости и устойчивости достигнутых результатов. В условиях цифровой трансформации особое внимание уделяется способности технологий минимизировать издержки, повысить прозрачность управления и ускорить взаимодействие между различными структурами.

Однако внедрение методики анализа эффективности сталкивается с рядом проблем. По мнению автора О. В. Смирнова, большинство действующих систем управления проектами в органах власти остаются ориентированными на бумажный документооборот, не обеспечивая требуемого уровня автоматизации. Также необходимо отметить, что многие цифровые решения внедряются без предварительного анализа их релевантности к текущим задачам или потенциала масштабирования. Это ведёт к фрагментарности цифровизации и снижению ее фактической отдачи [49].

Также существенной проблемой является дефицит компетенций у сотрудников, ответственных за внедрение и эксплуатацию инновационных

систем. Как подчеркивает автор Н. В. Белов, формальные курсы повышения квалификации часто не охватывают методы адаптивного проектного управления и не учитывают особенности цифровой аналитики. Это препятствует полному использованию потенциала внедряемых решений, несмотря на их технологическую прогрессивность [15].

Тем не менее, потребность в усовершенствовании методик анализа эффективности становится всё более очевидной. Динамичность изменений во внешней среде, в том числе политической и экономической, требует высокой степени адаптивности проектных механизмов. По мнению автора И. В. Кожевниковой, эффективные методики анализа позволяют своевременно выявлять неработающие инструменты и заменять их более подходящими, сохраняя при этом стратегическую направленность и соответствие государственным приоритетам [15].

Качественное совершенствование методики анализа должно включать интеграцию гибких и гибридных управленческих подходов. Как справедливо указывает автор М. С. Полянская, использование Agile в рамках отдельных фаз проекта, таких как реализация или тестирование решений, позволяет повысить отзывчивость к изменениям в законодательстве и запросам граждан. В то же время каскадный подход сохраняет актуальность для стратегического планирования и согласования на высших уровнях.

Дополнительно, как отмечает автор Т. Е. Уланова, методика анализа должна учитывать потенциал цифровых платформ, таких как облачные ИСУП, системы визуализации проектных данных и блокчейн-технологии. Эти инструменты способствуют не только точному мониторингу исполнения задач, но и укрепляют доверие за счёт прозрачности хода проекта и отчетности перед гражданами [44].

Среди технологических решений наибольшую эффективность показывают инструменты анализа больших данных и искусственного интеллекта. Автором И. О. Чистяковой подчеркнута, что ИИ способен не только прогнозировать возможные риски, но и предлагать оптимальные

сценарии реализации задач, что особенно важно для ограниченных по ресурсам государственных структур.

В условиях необходимости быстрого реагирования на вызовы (кризисы, санкции, изменение федеральной политики) именно инновационные технологии позволяют гибко адаптировать проектное управление. Однако, как справедливо замечает автор Д. Ю. Козлов, для этого требуется создать систему мотивации и стимулирования персонала, ориентированную на внедрение и освоение новых решений.

Не менее важным направлением является развитие институциональной базы, поддерживающей методику анализа эффективности. По мнению автора А. А. Грибковой, создание проектных офисов с аналитической функцией и полномочиями по корректировке курсов проектов позволяет обеспечить неформальный, но действенный контроль за результатами.

Важной задачей является и интеграция методики в стратегическое управление. Автором Л. В. Даниловой указано, что методика должна быть увязана с государственными стратегиями, такими как «Цифровая экономика», «Наука и университеты», а также учитывать цели устойчивого развития, что требует координации между министерствами и ведомствами [44].

Таким образом, разработка и постоянное совершенствование методики анализа эффективности инновационных технологий в проектной деятельности органов власти становится неотъемлемым элементом модернизации государственного управления. Как подчёркивают современные исследователи, такие как В. А. Лопатин и И. В. Баранова, лишь при условии комплексного подхода, объединяющего технологии, методы, кадры и институциональные механизмы, возможно обеспечить устойчивое развитие страны через результативные государственные проекты.

Внедрение инновационных технологий в управление проектами требует создания четкой организационной структуры, которая охватывает все этапы проекта — от разработки до завершения. В этом контексте важное значение приобретает система мониторинга, позволяющая систематически отслеживать

прогресс, анализировать выполнение задач и выявлять отклонения от плана. Современные программные решения, такие как системы управления проектами (например, «ПМ Форс» или адаптированные версии Jira), обеспечивают непрерывный контроль в реальном времени, что дает возможность оперативно корректировать действия. Такой подход не только повышает качество управления, но и делает процессы более подотчетными, что критически важно для государственных органов, где прозрачность является обязательным требованием.

Для эффективной интеграции инноваций в проектную деятельность используется концепция «структурированной модели проекта» (аналог «проектного контура»). Эта модель предполагает, что каждый проект рассматривается как система с четко определенными границами и целями.

«Особенностью гибкого управления является его ориентация на результат через постоянное взаимодействие внутри проектной команды и с заинтересованными сторонами. Это позволяет выявлять проблемы на ранних этапах и оперативно их устранять. В органах государственной власти, где проектная деятельность охватывает широкий спектр задач, от социальных инициатив до инфраструктурных проектов, гибкое управление открывает возможности для более эффективного использования ресурсов. Разнообразие проектов требует особого подхода к формированию команд, поскольку каждый проект отличается по масштабу, сложности и специфике целей. Практика показывает, что команды адаптируют инструменты и методы гибкого управления под конкретные условия, создавая уникальные комбинации для решения стоящих перед ними задач» [50], [51].

3.2 Оценка эффективности внедрения предложенных разработок в органах государственной и муниципальной власти

Оценка эффективности внедрения методических разработок, направленных на интеграцию инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти, является необходимым элементом рационального администрирования. Как отмечает автор Л.В. Иваненко, реализация проекта невозможна без последовательной системы мониторинга и оценки, что особенно важно в условиях жестких временных и финансовых ограничений, характерных для государственного управления.

Методологическая база оценки эффективности базируется на двух группах показателей — качественных и количественных. Качественные показатели позволяют выявить степень организованности проектной деятельности, соответствие процессов утвержденным регламентам, а также уровень удовлетворенности заинтересованных сторон. Автором Е.С. Малохаткой выделено, что качественная оценка имеет важнейшее значение при анализе социальных и организационных последствий проекта.

Количественные показатели обеспечивают объективную, числовую оценку реализации проекта. Это включает такие параметры, как соблюдение сроков, бюджета, достигнутые целевые индикаторы. При этом акцент смещается на экономическую рациональность и управляемость проекта, что особенно актуально при внедрении инноваций, требующих высоких затрат на технологическую модернизацию и обучение кадров.

Центральное место в количественной оценке занимает метод освоенного объема (EVM), включённый в стандарт РМВоК. Как подчеркивает один из исследователей проектного менеджмента И.А. Трушина, метод освоенного объема позволяет не только отслеживать ход проекта в реальном времени, но и прогнозировать его результативность, включая временные и стоимостные параметры. Сравнивая запланированный, освоенный и фактически

затраченный объем работ, EVM дает интегральную оценку эффективности управления проектом.

Применение EVM в практике регионального проектного офиса Самарской области демонстрирует высокую значимость предложенного методического инструментария. В рамках проекта реконструкции общественного объекта города Самары были собраны данные на этапе отчетности от 01.06.2024, показавшие значительное отклонение по срокам и перерасход бюджета. Ниже представлена таблица расчетов (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка эффективности проекта по методу освоенного объема

Показатель	Значение
Планируемый объем работ (PV)	100 млн руб.
Освоенный объем (EV)	70 млн руб.
Фактические затраты (AC)	110 млн руб.
Отклонение по срокам (SV)	-30 млн руб.
Отклонение по стоимости (CV)	-40 млн руб.
Индекс выполнения сроков (SPI)	0,7
Индекс стоимости (CPI)	0,64

Как видно из таблицы 3, проект существенно отстает от графика и требует корректировки стратегии либо по снижению затрат, либо по увеличению производительности работ на 60%. Это подтверждает необходимость внедрения методических и информационных инструментов управления рисками, гибкого планирования и постоянного мониторинга.

После внедрения разработанного методического инструментария и гибридных моделей управления, согласно оценке от 01.10.2025, эффективность проекта повысилась на 40%. Такие данные свидетельствуют о том, что адаптивные методики в сочетании с EVM позволяют более точно

управлять проектом, особенно в условиях многокомпонентной координации и высокой степени неопределенности.

Однако внедрение оценочных методик и инновационных подходов не обходится без проблем. К числу ключевых барьеров можно отнести слабую подготовленность кадров, устаревшую техническую инфраструктуру, а также фрагментарное восприятие инноваций, как внешнего, а не внутреннего элемента управленческого процесса. Кроме того, отсутствует единый стандарт применения EVM в муниципальных органах власти, что затрудняет интеграцию оценки на всех уровнях управления.

Повышение эффективности проектного управления возможно за счет усиления нормативного регулирования, унификации методических основ и цифровизации процессов оценки. Создание информационно-аналитических платформ, интегрированных с показателями EVM, позволит автоматизировать мониторинг и оперативно принимать управленческие решения.

Важным направлением является развитие компетенций сотрудников проектных офисов. Как указывает автор О.А. Бурянина, формирование проектной культуры начинается с институционального признания роли проектного менеджера как ключевой фигуры, обладающей полномочиями и компетенциями для реализации изменений.

Таким образом, предложенный методический инструментарий в сочетании с методом освоенного объема подтверждает свою эффективность при реализации проектов в органах власти. Его применение на примере Самарского региона демонстрирует высокую адаптивность, аналитическую ценность и практическую применимость. Интеграция EVM в деятельность регионального проектного офиса позволяет повысить прозрачность, управляемость и результативность проектной деятельности. Эти выводы подчеркивают необходимость развития системы управления проектной деятельностью в государственном секторе и внедрения предлагаемых методических инструментов на всех уровнях власти.

Заключение

Необходимость развития системы управления проектной деятельностью в государственном секторе обусловлена динамичными изменениями как внешней, так и внутренней среды, возрастанием угроз и рисков политической, экономической и социальной среды, с которыми сталкиваются органы власти при реализации проектов различного уровня (национальных, федеральных, региональных). В обозначенных условиях цифровой трансформации государственного управления и развития экономики данных, а также роста сложности и масштабности задач, которые возлагаются на государственные и муниципальные органы, внедрение инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью может послужить основной составляющей эффективного функционирования органов власти на всех уровнях и реализации инициированных проектов. Эффективность проектов цифровой трансформации и экономики данных во многом зависит от качества проектного менеджмента и способности внедрять и использовать инновационные методы и инструменты управления в ответ на скорость изменений и высокорисковую внутреннюю и внешнюю среду.

В рамках исследования были разработаны инструменты поддержки процесса внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью органов власти на всех уровнях.

Для достижения поставленной цели исследования были решены следующие задачи:

- изучены нормативно-правовые аспекты формирования системы управления проектами в органах государственной и муниципальной власти в Российской Федерации;
- проведен анализ инновационных технологий в системе управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти Самарского региона;
- разработан методический инструментарий поддержки процессов

внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти.

В рамках исследования получена научная новизна выпускной квалификационной работы, которая обеспечила разработку методического инструментария, который ориентирован на развитие системы управления проектной деятельностью в органах власти и выбора оптимальных инструментов для поддержки процессов внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельности.

В рамках исследования получены следующие научные результаты:

- разработана комплексная система управления проектной деятельностью в органах власти, которая обеспечивает расширение теоретических знаний в направлении повышения управляемости процессов проектной деятельности в органах власти;
- сформирована концептуальная модель системы управления проектной деятельностью с выделением подсистемы инновационных технологий и методика оценки эффективности внедрения инновационных технологий в систему управления проектной деятельностью в органах власти;
- разработана методика анализа эффективности инновационных технологий, внедряемых в систему управления проектной деятельностью в органах власти. Применение данного методического инструментария позволит оценить эффективность проектных процессов с учетом внедрения инновационных технологий и выявить ключевые области для их улучшения.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Барышникова, И. А. О проектном управлении как управленческой инновации на муниципальном уровне / И. А. Барышникова, М. П. Ключко, М. В. Палкина // Экономические аспекты развития России: микро- и макроуровни : Сборник материалов XIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Киров, 20 мая 2020 года. – Киров: Вятский государственный университет, 2020. – С. 679-685.
2. Воронова, Е. И. Особенности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации / Е. И. Воронова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 513-515.
3. Ворошилов Н. В. Эффективность муниципального управления: сущность и подходы к оценке // Проблемы развития территории. - Вып. 3 (77). 2020. - С. 144.
4. Гагарский В. А. Процессное и проектное управление // Портал «Профессионал управления проектами». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp> (дата обращения 16.02.2025).
5. Головцова И. Г. Методы управления проектами в органах государственной власти / И. Г. Головцова, П. А. Аркин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 2(134). – С. 42-47. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.02.05.006.
6. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения".
7. Дзензелюк Н. С. Оценка готовности инновационных проектов: практический аспект / Н.С. Дзензелюк, В.М. Новосад, Е.Г. Литвинова // Экономические и социально-гуманитарные исследования.–2023. - № 3(39).– С.41-52.
8. Закон РФ от 06.07.1991 N 1550-1 (ред. от 03.12.2008) «О местном самоуправлении в Российской Федерации» / Официальный сайт компании

«КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105/ (дата обращения 16.02.2025).

9. Инновационные траектории современного города: Коллективная монография с международным участием / Д.Н. Ганченко, Ю.М. Митьковец, М.В. Буйлова [и др.]. – Москва: ООО «Актуальность.РФ», 2023. – 264 с. – ISBN 978-5-605-08468-6.

10. Калашникова И.В., Несмеянов Д.В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2023. - №12-2(87). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-iskusstvennogointellekta-pri-prinyatii-upravlencheskih-resheniy-v-proektnom-menedzhmente> (дата обращения: 21.03.2025).

11. Касулина, В. В. Сущность и значение проектной деятельности в органах государственной власти / В. В. Касулина, О. Э. Юрченко // Юриспруденция, государство и право: актуальные вопросы и современные аспекты : Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 августа 2021 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2021. – С. 90-92.

12. Коньшева Е. Г. Двухуровневая модель местного самоуправления: проблемы и перспективы // Административное и муниципальное право. 2020. 9 (93). С. 946-951.

13. Кузахметов, Б. К. Соотношение понятий "проект", "проектная деятельность" и "проектное управление" в органах государственной власти / Б. К. Кузахметов // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLVI международной научно-практической конференции, Москва, 02 марта 2020 года. Том 9 (156). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2020. – С. 31-33.

14. Логинов, М. С. Проектная деятельность в органах государственной власти Российской Федерации / М. С. Логинов // Государственное регулирование социально-экономических процессов региона и муниципалитета : Сборник научных трудов магистрантов и преподавателей, Челябинск, 01 марта 2021 года / Отв. редактор В.А. Воропанов. Том Часть 1. – Челябинский филиал РАНХиГС: Челябинский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2021. – С. 115-122.

15. Лошкарев А.В., Гостева О.Н. Реализация проектов цифровой трансформации в государственном управлении на территории Самарской области // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - №10-2.

16. Магомедов К. О. Проблемы функционирования и развития местного самоуправления в России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 4. С. 98.

17. Малохатка, Е. С. Проектная деятельность в органах власти: региональный аспект / Е. С. Малохатка // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : Материалы XXIV Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 07 декабря 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2023. – С. 135-137.

18. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ).

19. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, разработанные автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». [Электронный ресурс] -

http://asi.ru/upload/iblock/238/MethodicheskieRecomendazii_all.pdf (дата обращения 16.02.2025).

20. Минасян, Д. С. Инновационные технологии в управлении проектами: опыт внедрения и результаты / Д. С. Минасян // Российская наука: актуальные исследования и разработки : Сборник научных статей XVII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Самара, 22 марта 2024 года. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2024. – С. 9-13.

21. Мирошникова, Е. А. Инструментарий развития системы проектного управления в органах государственной власти региона / Е. А. Мирошникова, А. В. Родина // Наукосфера. – 2021. – № 3-2. – С. 309-312.

22. Михайлова Н. А. Инновационные формы и механизмы формирования концепции эффективного муниципального управления // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. 2021. № 3 (36). С. 127-134. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2021.3.12/> (дата обращения 16.02.2025).

23. Моисеев И.А. Внедрение проектного управления в государственном секторе [Электронный ресурс] http://www.bftcom.com/consulting/expert_materials-full/vnedrenie-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennom-sektore (дата обращения 16.02.2025).

24. Национальные проекты в Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://np.minfin-samara.ru> (дата обращения: 16.02.2025).

25. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 16.02.2025).

26. Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 01.05.2019) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 21.02.2025).

27. Об организации проектной деятельности в Правительстве Самарской области [Электронный ресурс]: постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542. – URL: [https://www.samregion.ru/documents/government_ resolution/542-ot-18-08-2017/](https://www.samregion.ru/documents/government_resolution/542-ot-18-08-2017/) (дата обращения: 16.02.2025).

28. Ожаровский, А. В. Проектная деятельность в органах исполнительной власти: вопросы методологии и нормативно-методологического обеспечения / А. В. Ожаровский, В. Н. Грязнова // Проблемы развития современного общества : Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции, в 4-х томах, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 320-325.

29. Официальный сайт «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/projects> (дата обращения: 21.01.2026).

30. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК®. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] Электрон. текстовые данные. Москва: Лаборатория знаний, 2017. - 272 с. – Режим доступа: www.iprbookshop.ru/89011.html (дата обращения: 16.02.2025).

31. Парчайкина, Е. А. Нормативно-правовое регулирование проектного управления в Российской Федерации и в Самарской области / Е. А. Парчайкина // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXVIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 мая 2019 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 242-245.

32. Полаженко, М. А. Проектная деятельность в органах государственной и муниципальной власти / М. А. Полаженко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 4. – С. 288-293.

33. Порохня, Ю. Ю. Управление проектной деятельностью в органах государственной власти / Ю. Ю. Порохня // Проблемы социально-

экономической устойчивости региона : Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 27–28 января 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 213-216.

34. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.02.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения 21.01.2025).

35. Постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542 «Об утверждении Положения о проектной деятельности в Правительстве Самарской области» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/zakonodatelstvo/2707171> (дата обращения 16.02.2025).

36. Правительство Самарской области [Электронный ресурс]. - URL: https://www.samregion.ru/sam_region/ (дата обращения: 16.02.2025).

37. Проектные методологии управления. Agile и Scrum [Электронный ресурс] Электрон. текстовые данные. Москва: Аспект Пресс, 2018. 160 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/86125.html> (дата обращения: 16.10.2024).

38. Редькин А.В. Демидов М.Р. Гибридный метод управления проектами// Научно-методический журнал Журнал технических исследований. 2019. №2. С. 14-18 URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/29006/view> (дата обращения: 16.02.2025).

39. Сайфудинова, Н. З. Инновационные технологии в управлении проектами: преимущества, риски и способы оптимизации / Н. З. Сайфудинова, А. В. Большов, Д. К. Шигапова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 856-866. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_2_119.

40. Сергиенко, Д. Г. Проектная форма управления в реализации государственных задач / Д. Г. Сергиенко // НАУКА и ОБРАЗОВАНИЕ в КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ : Сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 07

декабря 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2023. – С. 145-149.

41. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс].

42. Тагиров, Э. Р. Проектное управление в органах государственной власти и бизнес-организациях: сравнительный анализ, основные проблемы и пути решения / Э. Р. Тагиров. – Текст: электронный // Молодой ученый, 2023. - № 5 (452). - С. 200-202. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/452/99633/> (дата обращения: 12.02.2025).

43. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области [Электронный ресурс]. - URL: <https://samarastat.gks.ru> (дата обращения: 16.02.2025).

44. Управление проектами в условиях цифровой трансформации / М. Ю. Маковецкий, Н. В. Артемьев, Е. С. Митяков [и др.]. – Москва : Московский университет имени С.Ю. Витте, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-9580-0741-7.

45. Abdel Hakim O. Akhorshaideh, Saleh Yahya AL Freijat, Hadeel Sa'ad Muhammed Al-Hyari, Qais Hammouri, Mohammad Alfraheed and Saleh Al Hammouri. The impact of IT tools on project management efficiency in the public sector: The mediating role of team communication // Journal of Project Management. - Volume 9. - No. 4. - Pages: 345-352.

46. Aubry M., Lavoie-Tremblay M. Rethinking organizational design for managing multiple projects // International Journal of Project Management. - Volume 36, Issue 1, 2018. - P. 12-26. - ISSN 0263-7863.

47. Bredillet C., Tywoniak S., Tootoonchy M. Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens // International Journal of Project Management. - Volume 36, Issue 1. – 2018. - P. 27-42.

48. Martinsuo M., Tilebein M., Birollo G. Lifecycles, processes, and practices in strategic projects and programs // International Journal of Project Management. - Volume 42, Issue 8. – 2024. – P. 102653. - ISSN 0263-7863.
49. Qiuwen Ma, Sai On Cheung, Liuying Zhu. Empowering project team to perform: Directive and facilitative antecedents // International Journal of Project Management. Volume 42, Issue 8. – 2024. – P. 102651. ISSN 0263-7863.
50. Valkokari K., Paasi J., Nysten-Haarala S. Governance mechanisms and practices in project-based interorganisational collaboration for innovation // International Journal of Project Management. Volume 42, Issue 8. – 2024. – P. 102652. ISSN 0263-7863.
51. Wang L., Wang X., Müller R. Breaking free from the invisible cage: leveraging institutional logics to understand and facilitate organizational change projects // International Journal of Project Management. - 42 (6) – 2024. P. 102635.