

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

БУРЯНИНА Оксана Александровна, кандидат экономических наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинский филиал, Российская Федерация, 454071, г. Челябинск, ул. Комарова, д. 26, e-mail: buba.79.79@mail.ru

ЛУКИН Анатолий Николаевич, кандидат культурологии, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинский филиал, Российская Федерация, 454071, г. Челябинск, ул. Комарова, д. 26, e-mail: anlukin@mail.ru

Аннотация. Цель статьи – обосновать возможность формирования профессиональных компетенций проектного менеджмента у государственных и муниципальных служащих в системе дополнительного образования через участие их в проектной деятельности.

Внедрение предложенных технологий проектного менеджмента позволяет сформировать у чиновников всех уровней новых профессиональных компетенций, которые позволили бы им создавать уникальный продукт в условиях ограниченности ресурсов.

Методологической основой исследования стал системный подход, в рамках которого мы использовали структурно-функциональный анализ, общенаучные методы: сравнение, описание, объяснение, абстрагирование. Кроме того, нами использовалось включённое наблюдение при исполнении авторами статьи функций модераторов проектных групп. В результате обоснована целесообразность проектного обучения государственных и муниципальных служащих в рамках системы дополнительного образования, где отчётной формой освоения материала курса является презентация собственного реального проекта, демонстрирующая владение членами проектных команд профессиональными компетенциями в сфере проектного менеджмента.

Ключевые понятия: проектный менеджмент, методы проектного управления, государственное и муниципальное управление, повышение квалификации.

FORMATION OF PROJECT MANAGEMENT COMPETENCIES IN STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES

BURYANINA O. A., Candidate of Economic Sciences, Chelyabinsk Branch of RANEPА (Russian Federation, Chelyabinsk), e-mail: buba.79.79@mail.ru

LUKIN A. N., Candidate of Culturology, Associate Professor, Chelyabinsk Branch of RANEPА (Russian Federation, Chelyabinsk), e-mail: anlukin@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the possibility of forming professional competencies of project management among state and municipal employees in the system of additional education through their participation in project activities.

The introduction of the proposed project management technologies allows officials at all levels to develop new professional competencies that would allow them to create a unique product in conditions of limited resources.

The methodological basis of the study was a systematic approach, within which we used structural and functional analysis, general scientific methods: comparison, description, explanation, abstraction. In addition, we used included observation when the authors of the article performed the functions of moderators of project groups. As a result, the expediency of project training of state and municipal employees within the framework of the system of additional education was substantiated, where the reporting form of mastering the course material is the presentation of one's own real project, demonstrating the possession of project team members with professional competencies in the field of project planning. management.

Keywords: project management, project management methods, state and municipal administration, professional development.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития общества характеризуется тем, что быстро теряют актуальность полученные в системе основного образования знания. Поэтому чтобы быть успешным в профессии, необходимо регулярно овладевать новыми знаниями, навыками и умениями. Вызовы нашего времени требуют постоянного развития профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих. Сегодня органы власти должны уметь принимать грамотные управленческие решения, быстро адаптироваться к изменению факторов внешней среды. Чинов-

ники должны постоянно творчески развиваться, уметь работать в команде и добиваться поставленных целей.

В регионах и муниципальных образованиях Российской Федерации многие государственные и муниципальные служащие в недостаточной степени владеют навыками разработки проектов, оценкой социальной и экономической эффективности проектных решений, мониторингом процесса реализации проекта, оценки рисков и инструментами продвижения проектных инициатив. Поэтому становится важным формировать проектные команды на местах из специалистов, которые прошли соответствующую подготовку по проектному управлению.

Сегодня в системе дополнительного образования государственных и муниципальных служащих используется большой арсенал методов интерактивного обучения, среди которых наиболее известными являются кейс-обучение, метод смешанного обучения «перевернутый класс», самообучение, фоновые тренинги, нетворкинг и т.д.

В настоящее время из-за пандемии многие вузы используют в том или ином объёме дистанционный формат повышения квалификации. Сочетание режимов стационарного и дистанционного обучения для овладения технологией проектного управления стало возможно благодаря ускоренной цифровизации образования. Подобный опыт при подготовке государственных и муниципальных служащих рассматривается, в частности, Н. И. Павловой и Г. М. Щегловым [8, С.163].

Большое значение при обучении государственных служащих имеет практико-ориентированное обучение. По мнению К. В. Харченко, столпами практико-ориентированного обучения являются концептуализация и технологизация элементов деятельности государственных и муниципальных служащих [12, С.78– 86].

Ч. Ш. Абдыраманова делает вывод о том, что одной из главных проблем низкой эффективности обучения чиновников является игнорирование функциональных различий разных должностей государственных и муниципальных органов при разработке образовательных программ. Поэтому важным условием повышения эффективности обучения гражданских служащих должно стать внедрение индивидуальных планов развития для каждого из сотрудников [1, С.88].

Значимое место среди интерактивных технологий обучения занимает проектный подход. В высших учебных заведениях Российской Федерации на курсах повышения квалификации государственных и муниципальных служащих всё чаще используется проектная деятельность. Сегодня цели проектного управления в государственном секторе стали намного более амбициозными, а сама проектная деятельность стала комплексной, ориентированной на междисциплинарный подход, на формирование надпрофессиональных навыков, на развитие творческого потенциала государственных и муниципальных служащих [3, С.14].

Интервьюирование, проведенное преподавателями Челябинского филиала РАНХиГС показало: многие государственные служащие признали, что модель

управления, построенная на поручениях, является вертикальной, тогда как проектный подход способствует развитию горизонтальных связей [2, С.39].

Факторы, препятствующие быстрому внедрению проектного менеджмента в государственных и муниципальных органах власти

В наши дни использование проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении стало устойчивым трендом, игнорировать который не может ни один орган государственной власти или местного самоуправления. Однако при отсутствии профессиональных компетенций в этой сфере у ряда руководителей и специалистов мы встречаемся порой с фактами «отчётного внедрения», когда, например, планы текущей деятельности называются проектами, а по сути ничего не меняется. Некоторые чиновники, привыкшие работать исключительно в системе процессного управления, не могут понять, как можно в составе проектных команд создавать уникальный продукт, концентрируя для этого силы и средства на решении чётко сформулированной цели, обозначив временной горизонт её достижения [6, С.235-239].

Государственные и муниципальные служащие привыкли функционировать в составе своего структурного подразделения в условиях жёсткой регламентации деятельности. Поэтому для некоторых из них психологически сложно работать в составе проектных команд, куда включаются служащие других подразделений, а также представители бизнеса и общественных организаций. У многих чиновников отсутствуют серьёзные навыки командной работы. Принципиально меняется вся система их коммуникации. Привычные контрольно-распорядительные функции при проектном управлении должны в определённые моменты уступать место консультативно-экспертному сопровождению работы проектных команд.

Деятельность служащих детально прописана в инструкциях и регламентах, что формирует у них навыки принятия решения на рутинном и селективном уровне. Тут требуется исполнительская дисциплина, а инициатива наказуема. Проектная деятельность, напротив, предполагает готовность к адаптационным и инновационным решениям, проявлению творческого начала в работе. Не каждый чиновник готов к такому резкому переходу. По сути, от него требуется иная парадигма мышления.

Проектная деятельность не отменяет текущей работы органов власти. Процессное и проектное управление в органах власти должны существовать параллельно. Следовательно, руководители должны уметь быстро перераспределять зоны ответственности среди своих подчинённых. Участие части служащих в работе проектных групп не должно сказываться на чёткости функционирования подразделений. Кроме того, каждый проект имеет свои временные рамки, следовательно, нужно понимать, как наиболее рационально использовать подчинённого после завершения проекта, в котором он участвовал.

Проектная деятельность предполагает наличие разумного риска. Умение управлять рисками, минимизировать возможные потери от них – это важнейший раздел проектного менеджмента. Но большинство чиновников на протяжении всей своей предшествующей карьеры стремились исключить риск в своей деятельности. Трудно в короткий срок поменять свои профессиональные привычки. Кроме того, финансирование проекта часто предполагает поиск внебюджетных источников, тогда как традиционное процессное управление ориентируется в первую очередь на возможности регионального и муниципального бюджетов.

Результаты проектной деятельности наглядны и измеримы, так как предполагают наличие показателей достижения целей и их индикативных цифровых значений, тогда как многие служащие привыкли работать в условиях, когда результаты их усилий не подлежат оцифровке. Совершенно очевидно и то, что материальное вознаграждение служащих при использовании проектного менеджмента должно напрямую зависеть от успешности реализации проекта. Это требует пересмотра содержания ныне действующих нормативных правовых актов.

Созданные в регионах и муниципальных образованиях проектные офисы не везде укомплектованы настоящими профессионалами и энтузиастами применения проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении, поэтому они порой ограничиваются в своей работе ведением учёта реализуемых на их территории проектов, тогда как от них, прежде всего, требуется экспертное сопровождение разработки и реализации проектов, а также их продвижение и масштабирование.

Все перечисленные факторы обуславливают психологическое неприятие частью государственных и муниципальных служащих использования проектных технологий в государственном и муниципальном управлении. Следует учитывать ещё и громоздкость государственной машины, что объясняет инерцию мышления чиновников, наличие временного лага при внедрении инноваций. Любые организационные изменения легче проводить в небольших организациях.

Тем не менее, как показывает отечественная и зарубежная практика, трудности внедрения не отменяют преимуществ проектного менеджмента. Всё перечисленное только ещё более убеждает нас в необходимости использовать возможности дополнительного образования государственных и муниципальных служащих для формирования у них профессиональных компетенций в сфере проектного менеджмента. Это, несомненно, приведёт к переформатированию сознания служащих. Каждому человеку нравится и хочется заниматься тем делом, которое у него хорошо получается. Нужно добиться того, чтобы руководители и специалисты органов публичной власти в полной мере овладели проектным менеджментом.

Экспертами выделяются следующие основные недостатки при использовании проектного менеджмента в органах государственной власти и местного самоуправления:

- сроки разработки и реализации проектов не соблюдаются;
- многие проекты не учитывают приоритетных направлений развития той территории, на которой они реализуются;
- часть проектов в сфере государственного и муниципального управления является низко окупаемыми;
- нет акцента на осуществлении контроля в контрольных точках реализации проекта, а иногда эти точки вообще чётко не обозначены;
- из-за недостаточного обоснования затрат на мероприятия проекта часто приходится корректировать его финансовую составляющую, постоянно вносить изменения в смету;
- индикаторы (показатели) проекта не отражают реальную экономическую и социальную эффективность проекта, лишены управленческого смысла, часть показателей вообще принципиально неизмерима;
- в проекте отсутствует персонафицированная ответственность за соблюдение сроков реализации и достижение целевых индикаторов проекта;
- невысокий уровень тиражируемости проектов, недостаток информации об опыте успешных проектов в других субъектах Российской Федерации, незначительный опыт совместного участия в реализации крупных проектов;
- разработанные проекты, способные помочь решить проблемы территории, не реализуются, а «складываются на полку»;
- не везде созданы проектные офисы, а если они и появились, то работают неэффективно.

П. В. Самылов дополнительно выделяет проблемы, препятствующие успешному применению методов проектного управления в муниципальных образованиях: подавление инициативы муниципальных служащих; сверхурочная работа сотрудников при реализации проектов; низкая степень автоматизации и цифровизации работ при разработке проекта, расчета его экономической эффективности [10, С.140].

Все перечисленные проблемы являются следствием несформированности у ряда руководителей и ключевых специалистов профессиональных компетенций в сфере проектного менеджмента, недостаточной мотивации государственных и муниципальных служащих на получение результата в составе проектных команд в условиях установленного лимита времени и финансовых ресурсов.

Использование проектного подхода при повышении квалификации государственных и муниципальных служащих

Применяемые формы проектной деятельности при повышении квалификации государственных и муниципальных служащих должны быть направлены на развитие навыков работы в команде, творческого подхода к решению сложных управленческих задач. Разрабатываются конкретные проекты. Овладение элементами

проектной деятельности происходит в процессе практической деятельности под руководством опытных модераторов.

В обобщенном понимании проект – это совокупность мероприятий (действий), ограниченных по финансовым, материальным, трудовым ресурсам, по времени разработки и реализации, целью которых выступает создание уникального предложения (новшества) в различных сферах деятельности.

Под проектом как образовательной технологией, по мнению С. А. Баркалова, Н. Ю. Калининой и А. М. Ходунова, понимается самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на разработку новшества, которая предполагает творческую самореализацию личности, развитие профессиональных компетенций [13, С.37].

Задачами проектного менеджмента в учебном процессе являются: создание преподавателем условий, когда государственные и муниципальные служащие самостоятельно выявляют проблемы, осуществляют поиск проектных идей, которые потом методом мозгового штурма могут обсуждаться совместно с другими участниками; разработка рабочих гипотез; выбор проектной идеи; получение из различных источников необходимой для реализации проекта информации; решение практических задач на различных стадиях разработки и реализации проекта (от определения стейкхолдеров до составления бюджета проекта); создание эффективной системы коммуникации между членами команды проекта. Решение обозначенных задач направлено на развитие у государственных и муниципальных служащих профессиональных компетенций в сфере проектного менеджмента и системного мышления.

Практика показала преимущество параллельного обучения проектному менеджменту чиновников и подконтрольных им руководителей государственных и муниципальных учреждений социальной сферы. Успешно защищенные после повышения квалификации в Челябинском филиале РАНХиГС организационные проекты, направленные на развитие образования, здравоохранения и культуры в Челябинской, Курганской и Оренбургской областях, при личном присутствии руководителей профильных региональных министерств в составе аттестационных комиссий тут же получили поддержку властных структур (конкретных кураторов, экспертное сопровождение, а в ряде случаев и гарантии финансирования из регионального бюджета). Чиновники и руководители учреждений образования, здравоохранения и культуры сформировали единое видение использования технологий проектного менеджмента в своей работе.

За девять лет слушателями образовательной программы «Управление в социальной сфере» разработано и внедрено более 150 проектов (табл. 1).

Таблица 1 – Количество разработанных и реализованных проектов слушателями повышения квалификации по программе «Управление в социальной сфере» в Челябинском филиале РАНХиГС

Table 1 – The number of developed and implemented projects by students of advanced training under the program "Management in the social sphere" in the Chelyabinsk branch of the RANEPА

Проекты в сфере образования		Проекты в сфере здравоохранения		Проекты в сфере культуры	
разработано	внедрено	разработано	внедрено	разработано	внедрено
74	69	70	67	23	21

Среди прочих реализованы проекты:

- «Организация независимой оценки качества образования первой ступени обучения в МБОУ СОШ № 18 г. Миасса Челябинской области»;
- «Формирование толерантной среды в образовательной организации через создание центра межкультурного общения в МАУ СОШ № 21 г. Челябинска»;
- «Внедрение комплексной модели дополнительного образования физкультурно-спортивной и туристско-краеведческой направленностей для увеличения его доступности в МОУ СОШ № 13 Копейского городского округа Челябинской области»;
- «Фестиваль-форум профессиональных театров Челябинской области «Сцена»»;
- «Создание музея военной техники под открытым небом «Патриот» в г. Трехгорном Челябинской области»;
- «Внедрение «Электронной медицинской карты пациента в МБУЗ «Городская поликлиника № 1» г. Челябинска»;
- «Внедрение модели оказания медико-социальной помощи лицам пожилого и старческого возраста, проживающим в сельской местности, на базе кабинета гериатра ГБУЗ «Адамовская РБ» Оренбургской области».

Таким образом, каждый разработанный слушателями во время обучения по программе «Управление в социальной сфере» и реализованный впоследствии проект позволил решить конкретные проблемы населения муниципальных образований и региона в целом. Выпускники программы на практике продемонстрировали наличие у них профессиональных компетенций в сфере проектного менеджмента.

Отличие проектного образования от других технологий учебного процесса состоит в том, что решение прикладной задачи, с одной стороны, предполагает, что обучающийся уже получил определенную теоретическую и практическую базу знаний, приобрёл навыки и умения, с другой стороны, разработка проектных инициатив требует формирования новых профессиональных компетенций.

Сущность проектного образования состоит в том, чтобы научить слушателей решать конкретные прикладные задачи в сфере своей профессиональной деятельности с использованием технологий проектного менеджмента. Ещё до выбора темы проекта полезно проводить анализ ранее разработанных и реализованных проектных инициатив. В процессе обучения важна роль модератора проектной команды, на которую подбираются преподаватели, предварительно прошедшие специальную подготовку. Под руководством модератора слушатели последовательно осваивают специфику работы на всех этапах проекта. Обучающиеся осуществляют самостоятельный поиск проектного решения, отбор информации и ее анализ, выбор методов решения поставленных в проекте задач. Модератор отвечает не только за качество проекта, но и за формирование профессиональных компетенций у каждого члена проектной команды. После защиты проекта модератор составляет на каждого слушателя подробный отзыв по установленной форме, который пересылается в профильное региональное министерство и учитывается при принятии кадровых решений в отношении выпускников образовательной программы.

По мнению Г. Ф. Ахмедьяновой, проектный метод обучения, несмотря на то что является творческим процессом, содержит определенные стандартизированные этапы, которые способствуют обучению государственных и муниципальных служащих технологии создания уникального продукта. Проектный метод осуществляет «обучение через делание» [4, С.158].

Е. В. Климкович выделяет следующие отличия проектных методов обучения от дидактических [5, С.44].

- применение проектного обучения обеспечивает большую вовлечённость обучающихся в освоение теоретического и практического материала, что способствует развитию мотивации, а также формированию реальных представлений о своей будущей проектной работе;

- разработка конкретных проектов и участие в них дают возможность приобрести навыки работы в проектных командах, а также понять, каких знаний не хватает для достижения успеха;

- осознание необходимости овладеть новыми профессиональными компетенциями;

- установление устойчивой системы коммуникации внутри команд образовательных проектов (по отзывам выпускников наших образовательных программ, социальные связи, возникшие между членами проектных команд, остаются после окончания учёбы и перерастают в долговременное профессиональное сотрудничество).

Подготовку будущих государственных и муниципальных служащих к проектной деятельности можно показать в виде схемы (рис. 1).

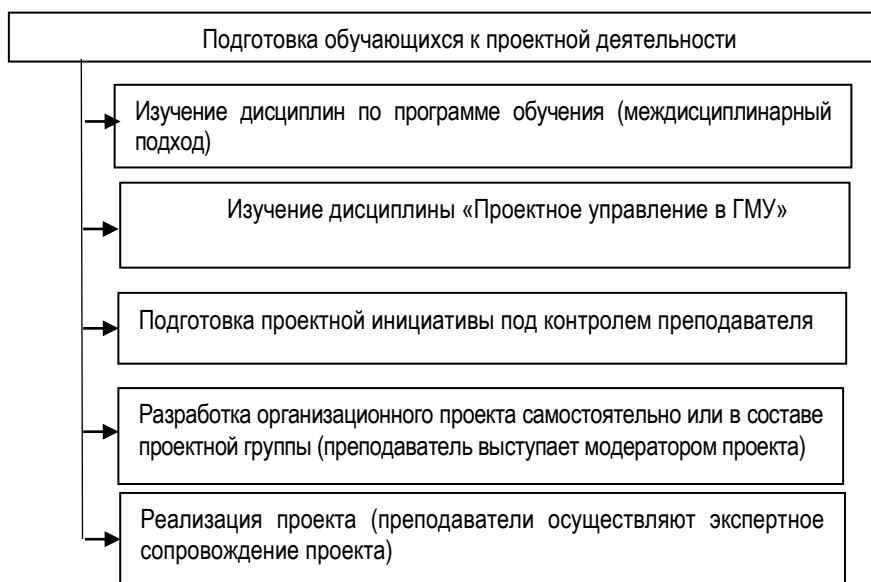


Рисунок 1 – Подготовка государственных и муниципальных служащих к проектной деятельности

Figure 1– Preparation of state and municipal employees for project activities

В настоящее время на курсах повышения квалификации государственных и муниципальных служащих проектный менеджмент и его элементы используются:

- как интегрированная форма традиционной системы обучения (когда в рамках различных дисциплин дополнительного обучения используются некоторые элементы проектного управления);

- как форма самообразовательной деятельности (когда обучающиеся самостоятельно на базе полученных теоретических знаний разрабатывают собственные организационные проекты);

- как форма выполнения выпускных квалификационных работ по окончании курсов повышения квалификации (индивидуально или в составе проектных групп – в некоторых вузах внедрены практики междисциплинарных проектов, которые разрабатываются командой из нескольких участников);

- в рамках дисциплины «Проектное управление», где результатом прохождения курса является презентация собственного проекта.

При использовании проектного подхода в обучении нужно последовательно формировать у слушателей навыки деятельности на всех этапах разработки и внедрения проекта, использования критериев его оценки. Важными условиями выбора темы проекта являются наличие новизны, актуальность, тиражируемость, достижимость заявленных целей и задач, эффективное использование ресурсов, обоснование источников финансирования проекта, идентификация рисков и выбор

способа управления ими, а также расчет экономического, социального, технологического, народнохозяйственного и других видов эффектов.

Многие курсы «Проектного управления» в высших учебных заведениях в рамках учебных программ дополнительного профессионального образования ограничиваются рассмотрением понятий проектного управления, субъектов и объектов проектного управления, внешней среды проекта, особенностей организационной структуры проектных офисов и т.д. Преподавателями используются некоторые формы интерактивного обучения, такие как кейсы, круглые столы, групповая работа. Но зачастую разработка проектных решений ограничивается одним или двумя занятиями, на которых рассматриваются отдельные этапы проектной работы, например, «Оценка качества проекта»; «Расчет стоимости проекта» и т.д. При таком подходе выпускник образовательной программы не готов в полном объеме самостоятельно использовать технологии проектного менеджмента в своей деятельности.

Во многих вузах для повышения квалификации государственных и муниципальных служащих в настоящее время используются смешанные формы обучения – сочетание очного и дистанционного формата. Управлением обучения государственных и муниципальных служащих Московского городского университета управления Правительства Москвы с 2016 года предлагаются смешанные форматы обучения, где наибольшей популярностью из-за недостатка свободного времени государственных и муниципальных служащих пользуются учебные программы, рассчитанные на небольшой срок обучения – около 30 часов [11, С.52-55].

Большое значение имеет оценка проектной работы обучающихся. Интересный подход к разработке фонда оценочных средств предлагается М. П. Прохоровой и Т. Е. Лебедевой, когда заранее определяется содержание оптимального, допустимого и критического уровня готовности проекта, дается описание образовательных результатов, сформулированных в соответствии с компетенциями; описываются критерии и индикаторы оценивания результатов проектной работы и личных результатов обучающихся [9, С.22].

В рамках повышения квалификации муниципальных служащих Челябинской области по программе «Управление проектами в органах власти: углубленные знания» используется несколько модулей обучения:

1. Введение в управление проектами (отличие проекта от процессной (функциональной) деятельности; роль и место проекта в реализации поставленных задач в органах власти; особенности и условия применения проектного управления в органах власти).

2. Стратегические приоритеты развития государства. Национальные проекты (роль и место национальных проектов в развитии государства, суть проектов по профилям и направлениям, место органов государственной власти в развитии национальных проектов, анализ 12 ключевых национальных проектов).

3. Объекты управления в проектной деятельности на разных стадиях реализации проекта (выбор темы проекта и определение его целей и задач, анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров); формирование команды проекта – распределение ответственности, полномочий, задач и функций; классификация (типология) проектов, жизненный цикл проекта, фазы жизненного цикла проекта; модели жизненного цикла: жёсткая («водопадная»), гибкая (Agile); ролевая (организационная) структура управления проектом).

4. Процессы и функции управления проектами (инициация проекта, предложение по проекту; паспорт проекта, планирование проекта, структурное и организационное планирование; планирование затрат проекта; реализация проекта, управление рисками, контрольные точки проекта; управление изменениями в проекте; закрытие проекта, подведение итогов и анализ результатов проекта).

5. Управление персоналом и коммуникациями проекта (модели компетенций и проектные роли; система мотивации членов проектной команды и т.д.).

6. Нормативно-правовая база управления проектами в органах власти (Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; особенности нормативно-правового регулирования проектной деятельности в регионе (Челябинская область); особенности формирования проектных офисов, осуществление ими экспертного сопровождения разработки и реализации проектов в Челябинской области, функции проектных, ведомственных офисов; планирование проектной деятельности в органах власти).

7. Практический блок (разработка и защита предложения по проекту (деловая игра); разработка и защита паспорта проекта; разработка и защита сводного и рабочего планов проекта и т.д.).

Итоговая аттестация предусматривает защиту проекта.

Таким образом, особое внимание в учебной программе «Управление проектами в органах власти: углубленные знания» уделено практическому модулю, которому посвящается наибольшее количество учебных часов.

Новизна учебной программы заключается в структурировании курса и разработке проектного акселератора с использованием большого арсенала интерактивных методов обучения на разных этапах усвоения материала. Программа включает как теоретическую подготовку обучающихся к разработке собственного проектного решения, так и большой практический блок, включающий самостоятельную работу обучающихся по выбору проектных идей, а также командную работу по разработке организационного проекта. Учёба заканчивается защитой проекта.

Все проектные идеи должны быть связаны с национальными проектами, стратегиями социально-экономического развития региона. Одним из этапов обучения является питчинг (устная или визуальная презентация) проектных идей, цель которого – выбор и обоснование темы проекта, обоснование актуальности, поста-

новка целей и задач. Здесь каждый обучающийся выступает в течение 5 минут по установленной форме, а потом отвечает на задаваемые ему вопросы.

Как правило, питчинг проходит очень интенсивно, в результате мозгового штурма участников может поменяться тема проекта. Часто у обучающегося вообще не получается сформулировать свою идею (или у него несколько идей), и тогда ему помогает коллективное обсуждение.

Часто возникают ситуации, когда обучающимися предлагаются проектные инициативы с завышенными ожиданиями, которые в настоящий момент реализовать нельзя по разным причинам: не актуальны, не решают задачи, определенные национальным проектом, предполагают неоправданно большие объемы финансирования, не соответствуют ресурсным возможностям региона. По итогам питчинга предусмотрена обратная связь, когда разбираются типичные ошибки и предлагаются направления развития проектной идеи.

Самым длительным этапом является разработка проектов – самостоятельно по разделам под контролем преподавателя, а также с использованием интерактивных методов обучения. Цель этапа – доработать паспорт проекта и заполнить все разделы проектной инициативы.

Основные разделы проекта:

1. Введение (актуальность проектной инициативы).
2. Паспорт проекта.
3. Связь авторской проектной инициативы (проекта) с национальным проектом (национальной целью развития Российской Федерации). Регистрация авторской проектной инициативы (проекта) в региональном проектном офисе (РПО), в ведомственном «профильном» офисе (ВПО) либо в муниципальном проектном офисе (МПО).
4. Описание проектного решения.
5. Анализ внешней среды проекта.
6. Участники проекта, участники проектной деятельности, проектные роли, матрица ответственности проекта.
7. Финансирование проекта.
8. Маркетинговый план: продукт (товар/услуга), цена, место, календарный план продвижения.
9. Оценка сроков и значимых ресурсов проекта.
10. Бюджет проекта и оценка показателей результативности/эффективности проекта.
11. Мониторинг и контроль рисков проекта.

Таким образом, использование проектного подхода на курсах повышения квалификации государственных и муниципальных служащих способствует развитию профессиональных компетенций слушателей, формированию у них следующих навыков и умений:

- выбор и обоснование проектных решений, а также оценка влияния социально-экономических и общественно-политических процессов на управление проектом;
- определение целевых показателей проекта и их индикативных значений;
- использование инструментальных средств управления проектами, проведение качественной и количественной оценки проектов, осуществление календарного планирования проекта, разработка технико-экономического обоснования проекта, оценка эффективности проектного предложения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реалии сегодняшнего времени, а также изменения нормативной правовой базы требуют повышения профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих в области проектного управления [7, С.98].

В статье рассмотрен опыт обучения государственных и муниципальных служащих проектному управлению на курсах повышения квалификации в Челябинском филиале РАНХиГС. Основной задачей повышения квалификации является формирование у обучающихся навыков разработки проектной инициативы и интегрирования ее в реальную практику управления, в работу проектных офисов на местах. У выпускников образовательной программы появляется целостное представление о проектном управлении в государственном и муниципальном секторе, а также понимание специфики влияния социально-экономических и общественно-политических процессов на управление проектом. В ходе обучения используется принцип «минимум лекционного материала и максимум практических занятий» (проектный интенсив по разработке собственных инициативных идей).

Библиография/References:

1. Абдыраманова Ч.Ш. Проблемы в развитии системы обучения государственных и муниципальных служащих в Кыргызской Республике // Научный альманах. – 2016. – № 8-2 (22). – С. 88– 91.
2. Абрамкина С.Р., Владыкина Л.Б., Лукин А.Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. – 2019. – № 2 (76). – С. 37– 45.
3. Акматалиев А.А., Апсаматов У.А. Построение эффективной системы дополнительного образования государственных гражданских служащих и муниципальных служащих // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. – 2020. – № 27. – С. 14 – 21.
4. Ахмедьянова Г.Ф. Развитие творческого потенциала будущего инженера посредством проектного метода обучения // Современные наукоемкие технологии. – 2018. – № 6. – С. 157– 162.
5. Климкович Е.В. Проектный подход: подготовка городских управленцев в вузах //

Вестник Университета Правительства Москвы. – 2019. – № 4 (46). – С. 44–49.

6. Лукин А.Н., Ткаченко В.А. Технологии проектного менеджмента в государственном управлении // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. – 2019. – № 1 (3). – С. 235 – 239.

7. Зеленцова С.Ю. Кадровые проблемы реализации проектного управления в системе государственного и муниципального управления // Регион: системы, экономика, управление. – 2019. – № 1 (44). – С. 94-98.

8. Павлова Н.И., Щеглов Г.М. Построение дистанционного учебного курса для обучения государственных и муниципальных служащих // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 1-1. – С. 163 – 167.

9. Прохорова М.П., Лебедева Т.Е. Проектирование оценочных средств при подготовке к проектной деятельности в вузе // Мир науки. Педагогика и психология. – 2019. – Т. 7. – № 4. – С. 22.

10. Самылов П.В. Ценности проектной совместной деятельности муниципальных служащих в процессе повышения квалификации // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – Т. 13. – № 6. – С. 140 – 159.

11. Талан М.В. Управление обучения государственных муниципальных служащих МГУУ правительства Москвы // Вестник МГУУ. – 2016. – № 3. – С. 53 – 55.

12. Харченко К.В. Практико-ориентированное обучение государственных и муниципальных служащих // Управление городом: теория и практика. – 2016. – № 1 (20). – С. 78 – 86.

13. Баркалов С.А., Калинина Н.Ю. Проблемы управления проектной деятельностью обучающихся в учебном заведении высшего образования // Управление строительством. – 2018. – № 3 (12). – С. 37.

1. Abdyramanova, Ch.Sh. (2016) Problemy v razvitii sistemy obuchenii gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh v Kyrgyzskoi Respublike [Problems in the development of the system of training of state and municipal employees in the Kyrgyz Republic] // Nauchnyi al'manakh [Scientific Almanac]. – № 8-2 (22). – P.88 – 91. (In Russ.)

2. Abramkina, S.R., Vladykina, L.B., Lukin, A.N. (2019) Ispol'zovanie proektnogo metoda v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii: ot deklarirovaniia k rezul'tativnosti [The use of the project method in state and municipal management: from declaration to effectiveness] // Sotsium i vlast' [Society and power]. – № 2 (76). – P.37 – 45. (In Russ.)

3. Akmatalliev, A.A., Apsamatov, U.A. (2020) Postroenie effektivnoi sistemy dopolnitel'nogo obrazovaniia gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [Building an effective system of additional education for state civil servants and municipal employees] // Vestnik Akademii gosudarstvennogo upravleniia pri Prezidente Kyrgyzskoi Respubliki [Bulletin of the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic]. – № 27. – P. 14-21. (In Russ.)

4. Akhmed'ianova, G.F. (2018) Razvitie tvorcheskogo potentsiala budushchego inzhenera posredstvom proektnogo metoda obucheniia [Development of the creative potential of the future engineer through the project method of training] // Sovremennye naukoemkie tekhnologii [Modern high-tech technologies]. – № 6. – P. 157– 162. (In Russ.)

5. Klimkovich, E.V. (2019) Proektnyi podkhod: podgotovka gorodskikh upravlentsev v vuzakh [Project approach: training of city managers in higher education institutions] // Vestnik Universiteta Pravitel'stva Moskvy [Bulletin Of The Moscow Government University]. – № 4 (46). – P. 44-49. (In Russ.)

6. Lukin, A.N., Tkachenko, V.A. (2019) Tekhnologii proyektного menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii [Project management technologies in public administration] // Nauchnyi ezhegodnik Tsentra analiza i prognozirovaniia [Scientific Yearbook of the Center for Analysis and Forecasting]. – № 1 (3). – P. 235 – 239. (In Russ.)

7. Zelentsova, S.Iu. (2019) Kadrovye problemy realizatsii proektnogo upravleniia v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Personnel problems of project management implementation in the system of state and municipal management] // Region: sistemy, ekonomika, upravlenie [Region: systems, economy, management]. – № 1 (44). – P. 94 – 98. (In Russ.)

8. Pavlova, N.I., Shcheglov, G.M. (2016) Postroenie distantsionnogo uchebnogo kursa dlia obucheniia gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [Building a distance learning course for training state and municipal employees] // Sovremennye naukoemkie tekhnologii [Modern high-tech technologies]. – № 1-1. – P. 163 – 167. (In Russ.)

9. Prokhorova, M.P., Lebedeva, T.E. (2019) Proektirovanie otsenochnykh sredstv pri podgotovke k proektnoi deiatel'nosti v vuze [Design of evaluation tools in preparation for project activities at the University] // Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya [World of science. Pedagogy and psychology] – T. 7. – № 4. – P. 22. (In Russ.)

10. Samylov, P.V. (2018) Tsennosti proektnoi sovmestnoi deiatel'nosti munitsipal'nykh sluzhashchikh v protsesse povysheniia kvalifikatsii [Values of the project joint activity of municipal employees in the process of improving the qualification] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – T. 13. – № 6. – P. 140 – 159. (In Russ.)

11. Talan, M.V. (2016) Upravlenie obucheniia gosudarstvennykh munitsipal'nykh sluzhashchikh MGUU pravitel'stva Moskvy [Department of training of state municipal employees of the Moscow State University of Public Administration] // Vestnik MGUU [Bulletin of MGUU]. – № 3. – P. 53– 55. (In Russ.)

12. Kharchenko, K.V. (2016) Praktiko-orientirovannoe obuchenie gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [Practice-oriented training of state and municipal employees] // Upravlenie gorodom: teoriia i praktika [City management: theory and practice]. – № 1 (20). – P. 78– 86 (In Russ.)

13. Barkalov, S.A., Kalinina, N.Iu. (2018) Problemy upravleniia proektnoi deiatel'nost'iu obuchaiushchikhsia v uchebno-m zavedenii vysshego obrazovaniia [Problems of management of project activities of students in an educational institution of higher education] // Upravlenie stroitel'stvom [Management in construction]. – № 3 (12). – P. 37. (In Russ.)