

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(ФИНУНИВЕРСИТЕТ)  
ВСЕРОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ «САМОУПРАВЛЕНИЕ»

---

---

## НАУЧНЫЕ СТАТЬИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА И СТУДЕНТОВ

В настоящем издании приведены результаты исследований научных школ Департамента экономической теории и Кафедры «Государственное и муниципальное управление» в рамках общеуниверситетской темы «Новая парадигма общественного развития в условиях цифровой экономики»

---

---

*Под редакцией:*

доктора экономических наук, профессора Юрзиновой И.Л.  
кандидата социологических наук, доцента Адамской Л.В.  
кандидата экономических наук, доцента Варвус С.А.  
кандидата экономических наук, доцента Комова В.Э.

www.fa.ru  
МОСКВА  
2018

---

Журнал «Самоуправление» включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

Для лучшего функционирования и развития ОЭЗ необходимо проводить сравнительный анализ таких территорий и составлять оценку деятельности каждой, что и было проведено во второй главе настоящей работы. По итогам оценки деятельности технико-внедренческих особых экономических территорий было выявлено, что в целом данная отрасль довольно успешна и является эффективной в своём развитии. Наиболее высокие показатели наблюдались у таких технико-внедренческих зон как «Технополис «Москва» и «Исток».

#### Список источников

1. «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»: Федеральный закон Российской Федерации №116-ФЗ от 22 июля 2005 г. // Российская газета. – 2005;
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 июля 2016 г. № 643 «О порядке оценки эффективности функционирования особых экономических зон»;
3. «Бизнес-навигатор по особым экономическим зонам России» – 2017 / И.В. Голубкин, М.М. Бухарова, Л.В. Данилов и др.; Ассоциация кластеров и технопарков. – М.: АКИТ, 2017. – 148 с.: ил. – 1000 экз.;
4. Кузнецова О. В. Особые экономические зоны: эффективны или нет? // *Пространственная экономика*. 2016. № 4 С. 129-152. DOI: 10.14530/se.2016.4.129-152.;
5. Интернет- источники
6. Отчет о результатах функционирования особых экономических зон за 2016 год и за период с начала функционирования особых экономических зон [электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczona/2017030705> (дата обращения 16.04.2018);
7. Рейтинг: лучшие зоны промышленно-производственного и технико-внедренческого типа от 07.11.17. [электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/deposobeczona/201707114> (дата обращения 20.04.2018).

## ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕТОДА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

### THE INTRODUCTION OF PROJECT METHOD IN LOCAL AUTHORITIES

Юрий ШЕДЬКО,  
доктор экономических наук,  
доцент, профессор кафедры государственного и  
муниципального управления  
Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации

Юлия КОРОТКОВА, студент Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации  
[ms.korotkova1123@mail.ru](mailto:ms.korotkova1123@mail.ru)

Никита ОВЧИННИКОВ, студент Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации  
[onk99@mail.ru](mailto:onk99@mail.ru)

Yuri SEDICO,  
Doctor of economics,  
associate Professor, Professor of the Department of  
public administration  
Financial University under the Government of the  
Russian Federation

Yulia KOROTKOVA, student, Financial University under the Government of the Russian Federation

Nikita OVCHINNIKOV, student, Financial University under the Government of the Russian Federation

УДК 352.075

Статья посвящена разработке предложений по внедрению проектного метода в практику работы органов местного самоуправления в Российской Федерации. Рассмотрен зарубежный опыт развития проектного управления. Проанализирована организация проектного управления в муниципалитетах России. Определены приоритетные направления развития проектного управления на муниципальном уровне власти.

Ключевые слова: проектное управление, органы местного самоуправления, проекты, проектный офис  
The article is devoted to the development of proposals for the implementation of the project method in the practice of local government in the Russian Federation. Considered foreign experience in the development of project management. Analyzed the organization of project management in the municipalities of Russia. Priorities for the development of project management at the municipal level of government have been identified.

Keywords: project management, local governments, projects, project office

В целях обеспечения более эффективных управленческих решений органы местного самоуправления постоянно совершенствуются, внедряя новые технологии менеджмента. Одна из таких технологий – проектное управление, которое сравнительно недавно начинает использоваться в системе местного самоуправления Российской Федерации.

При этом проектный метод достаточно широко применяется как в государственном управлении за рубежом, так и в коммерческом иностранном и отечественном секторе. Актуальность данной работы заключается в том, что органы местного самоуправления остро нуждаются в методических разработках по поводу внедрения проектного подхода, в связи с продолжением процесса формирования основ проектного управления в муниципалитетах, с учетом требований открытости и прозрачности [7], в условиях необходимости решения проблемы стимулирования муниципальных служащих [2].

В российском менеджменте под проектом понимается комплекс задач и действий со своими отличительными признаками: четкое определение начальных и конечных сроков, уникальность условий и целей реализации проекта, связность ресурсов и задач, а также неизбежность конфликтных ситуаций как внутри, так и вне проекта [8].

Основное отличие проектного и процессного управления – в уникальности деятельности. Если процессное управление имеет дело с повторяющимися, уже отлаженными в организации действиями, то проектное – это управление деятельностью, являющейся для организации новой. [4]. При соотношении понятий процесса и проекта в управленческой деятельности, руководствуясь системным подходом, можно отметить, что внедрение нового процесса – это всегда проект, так как имеет место свойство уникальности, но и каждый проект состоит из процессов: планирование проекта, расчет ключевых показателей, мониторинг, постаудит проекта и др. [5].

Использование проектного подхода в органах государственной власти, органах местного самоуправления и коммерческом секторе различается по масштабу, целям, подходами к реализации проектов, а также возможностями развития всей системы управления проектами.

Кратко рассмотрим зарубежный опыт развития проектного подхода в органах власти.

В Великобритании поддержкой проектов всех уровней власти по всем вопросам, а также их представлением в правительстве занимается Департамент инфраструктуры и проектов (Infrastructure and Projects Authority) [12]. Функции департамента: поддержка и снижение рисков наиболее сложных и высокорискованных проектов, развитие навыков проектного управления у сотрудников, которые ведут проекты, надзор за жизненным циклом проекта [11].

В Сингапуре проектное управление используется не как общий принцип выполнения задач, а как инструмент для реализации одного из принципов Правительства Сингапура – информационной открытости.

Для внедрения в государственное управление информационных систем принципы проектного управления применяются с целью экономии ресурсов. Для этого разработана собственная методология проектной деятельности – MAGENTA. Данная методология построена на классическом проектном подходе с обозначением входов, выходов, ресурсных ограничений, внутреннего и внешнего окружения. В дальнейшем эта методология стала использоваться и при внедрении других процессов в государственном управлении [9].

Австралийский опыт, в целом, основан на опыте Великобритании: система проектного управления в органах власти основана на той же методологии, имея, однако ряд особенностей. Одной из такой особенностей является внедрение системы сертификации служащих для работы в сфере проектного управления. Также в Австралии уделяется большое внимание оценке органов власти, занимающихся проектной деятельностью [3].

В Российской Федерации в настоящее время система проектного управления в органах власти находится на стадии отладки механизмов. Следует особо выделить следующие проблемы: недостаточно развитая система мотивации служащих, участвующих в проектах, недостаточность автоматизации проектного управления, отсутствие системности проектной документации, несоблюдение правил оформления, отсутствие навыков формирования целей проекта, планирования рисков и оценки результатов проекта у служащих [6].

Следует отметить схожесть проблем проектного управления в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях:

- большая роль в поддержке идеи проектного управления принадлежит первым лицам: если губернатор или глава администрации консервативен, то проектный подход не будет пользоваться успехом;
- специфика каждой территории (региона, муниципального образования) всегда влияет на систему всего управления и будет влиять использование проектного подхода: нет универсального метода для каждого региона, и отработка механизма тоже будет занимать время;
- недостаточная вовлеченность и государственных, и муниципальных служащих в проектное управление как участников проекта, а не как очередных исполнителей задания «сверху», что нарушает саму идею проектного менеджмента;
- недостаточно служащих, увлеченных проектным подходом, неразвиты системы поощрений для участников проектной деятельности, механизмы

формирования внешней и внутренней мотивации еще находятся на стадии отладки;

- при решении задач информатизации ориентированность в большей степени на «технократические» методы управления, чем на управление человеческими ресурсами [10].

Особо следует выделить две следующих проблемы при работе с проектами:

1) создание эффективной системы мотивации, вопрос с показателями эффективности еще не до конца проработан;

2) необходимость одновременного осуществления проектной и процессной деятельности служащим. Постановление № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» четко определяет приоритетность задач: «В случае конфликта между должностной и проектной нагрузкой работников приоритет имеют проектные задачи. В случае конфликта между проектной нагрузкой работников по приоритетному проекту (программе) и ведомственному проекту (программе) приоритет имеют задачи по приоритетному проекту (программе)» [1].

Отметим ключевые цели в развитии проектной деятельности в органах власти Российской Федерации на 2018-2019 годы:

1. Ввод в эксплуатацию Автоматизированной информационной системы проектной деятельности (АИС-СПД), которая ускорит работу всей системы проектной деятельности в стране. Ввод системы запланирован на декабрь 2019 года, при этом органы власти регионов должны начать работать в АИС-СПД уже в первом квартале 2019 года, а органы местного самоуправления – в декабре 2019 года.

2. Определение основных подходов к развитию материального стимулирования участников проектной деятельности. Это снимет проблему конфликта проектной и процессной деятельности на всех уровнях власти.

3. Внедрение профессиональных стандартов «Руководитель проекта», «Администратор проекта», «Проектный специалист» – один из важных шагов создания проектной среды уже за пределами государственного управления, что будет в дальнейшем способствовать эффективному диалогу между бизнесом и властью в сфере управления проектами.

4. Внедрение моделей оценки объектов систем управления как проектного, так и стратегического, в том числе, оценки зрелости проектного менеджмента.

Внедрение проектного управления повлечет за собой определенную трансформацию системы местного самоуправления, повысит запрос на изменения в работе органов власти. Причем выполнение проектов в любом случае невозможно без усилий глав администраций муниципальных образований, при этом не все из муниципалитетов способны на создание проектных офисов в связи со сложившейся управленческой средой, в которой практически невозможно зарождение проектного подхода, и в процессе внедрения потре-

буется активное участие органов власти субъекта Федерации.

Необходима пропаганда идей трансформации управления внутри системы муниципального управления. В долгосрочной перспективе проектный подход планируется как метод реализации большинства задач, стоящих перед органами власти, и основные исполнители, должны иметь научное представление об этом подходе. Такой образ мышления, который планируется выработать, следует уже сейчас готовить, чтобы в дальнейшем не встречать сопротивления «снизу». В связи с этим требуется увеличить количество курсов повышения квалификации муниципальных служащих по тематике проектного управления.

#### Список источников

1. Панина О.В. Актуальные проблемы обеспечения открытости и прозрачности органов исполнительной власти / О.В. Панина, И.А. Журавлева // Трубопроводный транспорт: теория и практика. 2010. № 4 (20). С. 44-47.
2. Адамская Л.В. Местное самоуправление: стимулирование муниципальных служащих на фоне формирования кадрового потенциала / Л.В. Адамская, К.Е. Яфаркина // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2016. № 4 (9). С. 23-24.
3. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 383 с.
4. Васильев А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, Прокофьев С.Е. // Управленческие науки. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-proektnogo-upravleniya-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti> (дата обращения: 10.10.2018).
5. Власенко М.Н. Системный подход к управлению сложными процессами / М.Н. Власенко, С.В. Потехецкий, Н.В. Унижаев // Территория науки. 2016. № 4. С. 75-80.
6. New government body to help manage and deliver major projects for UK economy // UK government URL: <https://www.gov.uk/government/news/new-government-body-to-help-manage-and-deliver-major-projects-for-uk-economy> (дата обращения: 10.10.2018).
7. About the Infrastructure and Projects Authority // UK government URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/652340/IPA\\_Narrative\\_document\\_WEB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/652340/IPA_Narrative_document_WEB.pdf) (дата обращения: 10.10.2018).
8. Хамидулин В.С. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений / В.С. Хамидулин, С.В. Дремин // Современные тенденции, перспективы развития экономики и управления в странах АТР. - 2016.
9. Алборова А. А. Проектное управление как новый инструмент механизма государственного управления региональным развитием // Управление экономическими и социальными системами региона. - 2017. - №7. - с. 8.

10. Козлова А.А. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление / А.А. Козлова, О.Ю. Синяева // *Лидерство и менеджмент*. 2016. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/silnye-i-slabye-storony-vnedreniya-proektnogo-menedzhmenta-v-gosudarstvennoe-upravlenie> (дата обращения: 10.10.2018).

11. Шедько Ю.Н. Развитие человеческих ресурсов в стартапах цифровой экономики / Ю.Н. Шедько, М.Н. Власенко // *Актуальные проблемы современного общества и пути их решения в условиях перехода к цифровой экономике:*

материалы XIV международной научной конференции; в 4-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Н.Г. Малышева, Ю.С. Руденко. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. – С. 586-591

12. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // *Официальный сайт Правительства Российской Федерации* URL:<http://static.government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgw0xAYL5z72sYiL1aVTs.pdf> (дата обращения: 10.10.20)

## МОДЕЛИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ «УМНЫХ» ГОРОДОВ

### MODELING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF «SMART» CITIES

Юрий ШЕДЬКО,

доктор экономических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, [ynshedko@mail.ru](mailto:ynshedko@mail.ru)

Yury SHEDKO

Doctor of Economics, Professor, Department of state and municipal administration Financial University under the Government of the Russian Federation

УДК 332.02

В работе исследуются возможности моделирования с целью устойчивого развития «умных городов». Отмечены преимущества «умных городов» и проблемы их устойчивого развития. Выявлены возможности использования зарубежного опыта моделирования развития «умных городов». Предложены рекомендации по применению моделирования при разработке стратегий трансформации российских городов.

Ключевые слова: «умный город», концепция умного города, инновационность города, смарт-технологии, моделирование

*The paper explores the possibilities of modeling for the sustainable development of «smart cities». The advantages of smart cities and the problems of their sustainable development are noted. The possibilities of using foreign experience in modeling the development of «smart cities» are revealed. Recommendations on the use of modeling in developing strategies for the transformation of Russian cities are proposed.*

Keywords: «smart city», concept of smart city, innovation of the city, smart technologies, modeling

Российская практика управления территориями предъявляет настоятельные запросы на передовые исследования в сфере конкурентоспособности территорий [2], прежде всего, городов [5]. Урбанизация, изменение климата, проблемы занятости, оцифровка, мобильность и истощение ресурсов оказывают большое влияние на трансформацию управления городским развитием. Для ответа на вызовы новых явлений и процессов территориальные управленцы нуждаются в новом теоретическом и практическом инструментарии.

В большей степени, чем когда-либо, возрастает потребность в высококачественной цифровой инфраструктуре для улучшения доступности и качества воздуха в городах, энергоэффективных домов и зданий и здоровой окружающей среды. Это делает развитие интеллектуальных городов все более актуальным. За рубежом и в нашей стране накоплен значительный опыт применения смарт-техно-

логий при разработке стратегий развития городов [7], [8].

«Умный» город требует значительных инвестиций в человеческий и социальный капитал, инновационную инфраструктуру и передовые технологии, обеспечивающие устойчивый экономический рост и высокое качество жизни, в сочетании с продуманным многосубъектным и многоуровневым экологичным управ-