



Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России

Н.В. Островская¹

С.Е. Барыкин²

А.Ю. Бурова¹

¹ Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

² Высшая школа сервиса и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

АННОТАЦИЯ

Проектный менеджмент в государственном управлении является наиболее эффективной формой взаимодействия органов власти с населением. Необходимо создать предпосылки для формирования процесса самосовершенствования системы управления в субъектах РФ, способствующего поддержанию позитивного имиджа региона и страны в целом. Цифровизация выступает отличным механизмом внедрения проектного менеджмента в управление регионом на базе трансформации системы государственного управления, ориентирами которого становятся минимальный государственный аппарат, высокая скорость принятия решений, отсутствие посредников между человеком и его данными, что позволяет индивидуализировать решения жизненных ситуаций граждан в системе «государство как платформа», которая постулируется в концепции Центра стратегических разработок начиная с 2017 года. Проектный менеджмент конкретизирует метафору «государство как платформа» в процессе цифровой трансформации оказания государственных услуг, контрольно-надзорной деятельности и принятия управленческих решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

проектное управление, государственное и муниципальное управление, субъекты РФ, цифровизация, новые технологии управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю. (2020). Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 2. С. 206–215. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-2-206-215.

Digitalization of project management in state and municipal government of Russia

N.V. Ostrovskaya¹

S.E. Barykin²

A.Yu. Burova¹

¹ St. Petersburg Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation

² Graduate School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

Project management in public administration is the most effective form of interaction between government and the population. It is necessary to improve the management system in the constituent entities of the Russian Federation in order to maintain a positive image of the region and the country as a whole. Digitalization is an excellent mechanism for implementing project management in the management of the region on the basis of transformation of the public administration system, the guiding lines of which are the minimum state apparatus, high decision-making speed, the absence of intermediaries between a person and his data, which allows individualizing decisions of life situations of citizens in the system “State-as-Platforms,” which is postulated with the concept of the Center for Strategic Research, starting in 2017, project management specifies the metaphor of the “State-as-Platforms” in the process of digital transformation of the provision of public services, control and oversight activities and management decisions.

KEYWORDS:

project management, state and municipal administration, constituent entities of the Russian Federation, digitalization, new management technologies.

FOR CITATION:

Ostrovskaya N.V., Barykin S.E., Burova A.Yu. (2020). Digitalization of project management in state and municipal government of Russia. *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(2), 206-215. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-2-206-215.

1. ВВЕДЕНИЕ

Широкое применение проектного метода в государственном управлении позволяет достигать амбициозных стратегических целей государственного масштаба в России. На федеральном уровне в рамках проектов рассматривается деятельность, связанная с космическими, коммуникационными, электронными, топливно-энергетическими технологиями. На региональном уровне для ведения международной и межрегиональной деятельности применяется проектный метод управления. Проведение форумов, выставок, экологических акций важно для регионов – таким образом появляются новые связи, привлекаются средства, человеческие ресурсы и многое другое.

Но, несмотря на активное внедрение проектных технологий, остается достаточно большое количество ошибок при реализации государственных и муниципальных проектов, таких как срыв сроков реализации проекта, ошибки в формировании первоначальных требований, недооценивание масштабов работ, по ходу реализации проекта совершаются многочисленные изменения и др. Анализируя современные проекты и сопоставляя их с прошлым опытом, мы можем дать более взвешенную оценку нынешним проектам.

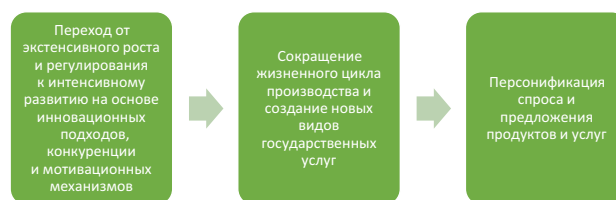
Благодаря историческому анализу формирования Российского государства на разных уровнях власти можно оценить эффективность работы команды проекта, проанализировать деятельность заинтересованных сторон и сформировать основной круг ошибок с точки зрения управления, а по результату можно дать рекомендации по совершенствованию проектного метода в целом.

В настоящее время производится трансформация системы государственного управления на основе образа будущего государства, в котором государственный аппарат малочислен, решения принимаются быстро, нет посредников в виде госорганов между человеком и его данными, увеличивается возможность построения индивидуальных траекторий в развитии и решения жизненных ситуаций, с которыми сталкивается человек – как в бытовой жизни, так и в работе. Такая идея государства как платформы постулируется в соответствии с концепцией Центра стратегических разработок начиная с 2017 года, когда проводилась публичная дискуссия о трансформации государственного управления с использованием возможностей, которые дают новые технологии. Метафора «государство как платформа» важна не только в технологическом аспекте, но и как инструмент изменения госслужбы во время цифровой трансформации оказания государственных услуг, ведения разрешительной и контрольно-надзорной деятельности и принятия управленческих решений.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Проект – это комплекс мероприятий, реализуемых в ограниченный период времени. Конечной целью проекта выступает получение уникального результата. По мнению автора работы [Щеголев, 2016], «проектное управление

Рис. 1. Три драйвера проектного управления в государственном управлении



представляет собой управление видами деятельности, которые требуют постоянного регулирования в условиях строгих ограничений по срокам, качеству работ и затратам». Отличительными чертами любого проекта являются ориентация на достижение целей и уникальность его результатов при наличии множества ограничений. Управление проектом, в отличие от функционального подхода, включает устранение процессов, которые не нужны для получения конечного результата, что гарантирует экономию ресурсов, инициирует эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон и благодаря наличию подробного плана делает его результаты более предсказуемыми. Все перечисленное позволяет проводить качественный мониторинг проекта и обеспечивает высокую вероятность достижения поставленных целей. В органах государственного и муниципального управления существует противоречие между механизмами управления проектом и функционалом, поскольку, с одной стороны, провозглашается переход к управлению проектами, а с другой – эти проекты реализуются с использованием старого набора подходов и механизмов, что снижает вероятность их успеха.

Важность проектного управления определяется тремя основными параметрами проектного управления (рис. 1).

Управление проектами востребовано в государственном управлении в современной России: если необходимо достичь стратегических амбициозных целей в условиях ограниченных ресурсов, проектирование позволяет концентрировать их использование в стратегически важных областях.

Управление проектами формирует систему мотивации, направленную на получение конечного результата. Это особенно важно в отношении государственного и муниципального управления, где многие руководители и специалисты характеризуются мышлением работника, который несет большую ответственность за текущие процессы, а не за ко-

Рис. 2. Различия и специфика управления проектами в организации и государственных структурах



Рис. 3. Трансформация государственного проектного управления в условиях цифровизации



нечный результат, поскольку специфика управления проектами в органах власти различна (рис. 2).

Важной целью внедрения управления проектами в государственном и муниципальном управлении может быть повышение эффективности межведомственного и межуровневого взаимодействия. Необходимо изменить подход к управлению персоналом и созданию проектных команд в исполнительных органах, в которые войдут представители различных министерств и ведомств, представители деловых и некоммерческих организаций. Заинтересованные стороны, которые всегда внимательно следят за направлением государственной политики, смогут учитывать возникающие тенденции при составлении своих бизнес-планов, привлекать к их осуществлению международные компании.

Соблюдение и сокращение сроков получения результата – еще одно преимущество управления проектом, предполагающее наличие контрольных точек, в которых осуществляется мониторинг реализации проекта, производится необходимая корректировка усилий, когда не выдерживаются сроки промежуточных результатов. Наконец, при подходе, который мы рассматриваем, затраты, необходимые для получения результата, четко рассчитаны, уровень обоснованности распределения ресурсов высок, есть четкое понимание того, когда, в каких размерах и для каких целей предоставляется финансирование. При осуществлении управления проектами со стороны исполнительной власти будут происходить изменения по ряду направлений (рис. 3).

В России управление проектами до сих пор не используется так широко, как в некоторых зарубежных странах. По данным Японской ассоциации управления проектами, все инвестиционные и строительные проекты, реализуемые в рамках программ территориального развития, оцениваются и реализуются в стране с использованием технологий управления проектами, в то время как в России этот показатель не превышает 1,5–2% [Васильев, Прокофьев, 2016]. В то же время инвестирование в проекты развития отдельных регионов способствует повышению социально-экономической эффективности российского общества [Игнатова, 2016].

Нет сомнений в том, что проектный менеджмент будет все чаще использоваться в России как в государственном, так и в муниципальном администрировании. Однако, ста-

раясь быть в тренде, местные лидеры иногда выхолащивают его содержание. Например, проекты инициируются и реализуются во многих случаях спонтанно, без координации со службами и не учитывая человеческие ресурсы, финансовую, материально-техническую поддержку и др., без полного учета стратегий функционирования и развития территорий. В настоящее время в органах государственного и местного самоуправления можно встретить два принципиально разных вида деятельности: процесс и проектирование. Процессный вид деятельности отличается своей циклической природой. То есть процессом мы можем назвать регулярно повторяющуюся последовательность действий, в которых расходуются ресурсы и достигается некоторый результат. Управляющие органы, как правило, просто создают для реализации определенных процессов. Для роста, инноваций и качественного изменения ключевых показателей развития субъекта Федерации или муниципалитета требуется иной вид трансформации, который проводится в рамках реализации проекта.

Совершенствование персонала является основой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. Управление персоналом при использовании управления проектами является одной из важнейших задач. Работа членов проектных команд создает возможности для развития как отдельного сотрудника и структурного подразделения, так и всей организации. Для успешной реализации проекта на протяжении его жизненного цикла к нему подключаются различные специалисты (в том числе представители бизнеса, некоммерческих организаций, эксперты из общественных организаций и т.д.) с различными уровнями квалификации, состав и количество участников меняются в ходе реализации проекта, однако все члены проектной команды должны обладать базовыми компетенциями в области проектной деятельности. Все это требует создания единой информационной системы и доступа к ней участников проектной деятельности. Должен быть накоплен опыт проектных решений и их реализации, который станет основой для продвижения новых дизайнерских идей. На наш взгляд, реализация национальных проектов придаст новый импульс развитию информационного пространства (в том числе информационно-коммуникационным технологиям) и реализации комплекса мер по поддержке и популяризации социально значимых проектов для населения. Информационная и консультативная поддержка проектных групп по действующим нормативно-правовым актам должна быть полностью обеспечена.

Проблемы, встречающиеся в органах власти при использовании проектного менеджмента, представлены на рис. 4.

Можно сделать вывод о том, что важность принятия решений остается на первом месте, все сложности с реализацией проекта связаны с финансированием и загруженностью или дублированием должностных обязанностей служащих. Необходимо использовать цифровизацию и внедрять новые технологии для реализации деятельности в органах управления.

Все перечисленное является результатом «вычеркивания» содержания управления проектом на местах, низкой компетентности и недостаточного уровня мотивации ответственных должностных лиц и членов проектных команд.

Рис. 4. Факторы, препятствующие внедрению проектного менеджмента в органах власти

Сроки и информация о проектах	Ответственность руководителя и его кадры	Средства проекта
<ul style="list-style-type: none"> значительная часть проектов не реализуется в установленные сроки информация о проектах неточна или вообще отсутствует выполняются не те проекты, какие следует слишком велик объем переделок проектов невысокая степень тиражируемости проектов, а порой отсутствие необходимой информации об успешно реализованных проектах в соседних регионах 	<ul style="list-style-type: none"> приоритеты проектов корректируются слишком часто, а руководители подразделений не участвуют в контроле этого процесса руководителям приходится постоянно прилагать значительные усилия, чтобы обеспечить выделение ресурсов, часто по причине того, что некачественно проведено обоснование состава мероприятий, объемов их финансирования индикаторы лишены управленческого смысла, так как не предусмотрено ответственности лиц, виновных за то, что не достигнуты целевые значения и вовремя не осуществлены корректирующие действия служащие, занятые в проектной деятельности, чрезмерно загружены 	<ul style="list-style-type: none"> реализуются проекты с неочевидной пользой для развития территорий некоторые проекты, на которые затрачены большие средства, прекращаются до получения нужных результатов, или разработанные проекты «складываются на полку» и не внедряются проекты не предполагают увязки целевых индикаторов и выбранных технологий, механизмов и инструментов их достижения низкая окупаемость проектов

Эти проблемы также указывают на то, что проектные офисы министерств и ведомств не функционируют достаточно эффективно в большинстве регионов, а на местном уровне они даже не везде созданы, тогда как проектные офисы как раз и должны решать обозначенные проблемы (рис. 5).

Для эффективного управления портфелями проектов необходимо вести изменения по двум основным направлениям. В рамках консультирования и прочих услуг предполагается оценка и ускорение работ по проектам, аудиты, управление рисками, ведение веб-портала и управление информационной системой и др., ведение отчетности по проектам, сбор данных и распространение отчетов, операционное планирование и прогнозирование, управление контрактами и изменениями, карьерный рост и стимулирование кадров и т.д. Администрирование предполагает ведение архивов: обобщение опыта, создание библиотеки документов по проектам и управление базами знаний, хранение информации, обеспечение полноты и защищенности данных и т.д.

Можно привести ряд примеров, характеризующих общие тенденции реализации региональных цифровых инициатив по основным направлениям разработки и внедрения региональных проектов цифровизации [Вилькен, 2019].

1. Реализация региональных проектов в области цифрового транспорта и новых технологий в жилищно-коммунальной системе в Тюменской и Новгородской областях, а также в Республике Северная Осетия. Сюда можно отнести информирование пассажиров о расписании автобусов, адаптивных светофоров в рамках про-

екта «Умный город» (Smart City) в Тюменской области, проекты интеллектуальной платформы для учета ресурсов в сфере жилищно-коммунального хозяйства Северной Осетии. Новгородская область с помощью новых технологий обработки цифровой трассировки на основе данных мобильного телефона подсчитывает количество туристов.

2. Региональный электронный бюджет, научно-технический IT-центр, например привлечение к решению проблем региона ведущих IT-разработчиков и программистов в Рязани. В Алтайском крае информационные технологии используются для мониторинга состояния пахотных земель со спутников. В Калужской области реализуется проект создания национальной системы управления данными, предоставляющей информацию всем участникам цифровизации.
3. Образовательные программы, такие как ежегодная подготовка шести тысяч IT-специалистов в экономике Самарской области, обучение специалистов по двум новым магистерским программам в Донском государственном техническом университете в сфере интеллектуальных систем на основе блокчейн-технологий и в области цифрового учета и управления. Дальневосточный федеральный университет готовит специалистов по праву в сфере обеспечения информационной безопасности, которые внедряют и используют новейшие технологии и рассчитывают юридические риски при создании стартапов. Магистерские программы Уральского федерального университета направлены на формирование более узких и глубоких компетенций, включая анализ больших данных, цифровое моделирование физических систем, проектирование геоинформационных систем, искусственный интеллект и другие соответствующие специализации.

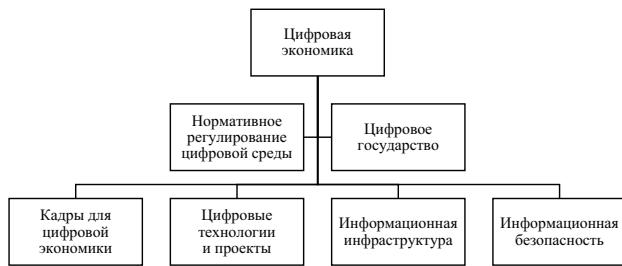
Сроки реализации национальной программы «Цифровая экономика» установлены с 1 октября 2018 года до 31 декабря 2024-го. Программа включает в себя шесть федеральных проектов (рис. 6).

Внедрение проектного менеджмента на современном этапе является ключевым направлением развития государ-

Рис. 5. Основные направления эффективного управления портфелями проектов



Рис. 6. Структура национального проекта «Цифровая экономика»



ственного и муниципального управления. Нацеленность на результат в условиях жестких ресурсных и временных ограничений, четкие цели и задачи, управление рисками и ограничениями – основные составляющие эффективности проектного менеджмента. Новые вызовы требуют развития таких компетенций государственных служащих, как гибкость мышления и готовность к изменениям, умение взаимодействовать в рамках командной работы, персональная эффективность и принятие решений в условиях риска и неопределенности.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Региональные проекты цифровизации реализуются в контексте программ и мероприятий стратегического развития РФ, поэтому важно обеспечить эффективную интеграцию целей национальной программы «Цифровая экономика» и составляющих ее федеральных проектов с целями государственного развития, а также региональных проектов цифровизации.

Анализ взаимосвязи задач и базовых направлений «Цифровой экономики РФ» показал, что данная программа в настоящее время сосредоточена в первую очередь на развитии ключевых институтов, в рамках которых будут создаваться условия для эффективного развития отечественной цифровой экономики (к числу таких институтов следует отнести нормативное регулирование цифровой среды, подготовку кадров для цифровой экономики, формирование современных технологических компетенций посредством цифровых проектов, цифровизацию государственного управления), а также на развитии основных инфраструктурных элементов отечественной цифровой экономики (к их числу следует отнести отечественную информационную инфраструктуру, а также информационную безопасность).

Рис. 7 иллюстрирует стратегический контур национальной программы «Цифровая экономика».

В то же время в национальной программе не закреплены вопросы реализации поставленных задач как на региональном уровне, так и на уровне отдельных отраслей. Соответственно, проблема планирования цифровизации ре-

гиональной экономики в рамках национальной программы «Цифровая экономика РФ» не решена.

До 2018 года лишь некоторые регионы разрабатывали и внедряли собственные программы цифровизации. Так, по данным исследования Ассоциации инновационных регионов России, на начало 2018 года только в восьми российских регионах имелись разработанные концепции цифровизации. Однако с началом реализации национальной программы «Цифровая экономика РФ» всем регионам было поручено в кратчайшие сроки разработать собственные программы развития региональной цифровой экономики. При этом можно говорить о недостаточности методологического и методического сопровождения процесса формирования региональных программ цифрового развития. На сегодня все российские регионы разработали и представили в открытом доступе свои программы развития цифровой экономики.

По результатам анализа разработанных российскими регионами программ можно сделать вывод, что наиболее систематизированным среди представленных подходов к их разработке выступает подход, который базируется на методологии DECA (Digital Economy Country Assessment). Эта методология разработана Всемирным банком и подразумевает оценку готовности стран к цифровой экономике. Этот подход базируется на многомерной оценке региональной экономики в таких аспектах, как база цифровизации экономики, объекты цифровизации региональной экономики и цифровые дивиденды.

Под базой цифровизации в рамках данного подхода понимается совокупность нецифровых основ региональной экономики (региональное законодательство, применяемая к региону государственная политика, уровень развития НИОКР и инноваций, институциональная среда региона и т.д.), а также цифровых основ (развитие цифровой инфраструктуры, уровень проникновения ИКТ) и цифрового сектора региональной экономики, представленного функционирующими в регионе информационно-коммуникационными компаниями. Под объектами цифровизации в рамках пони-

Рис. 7. Стратегический контур национальной программы «Цифровая экономика»

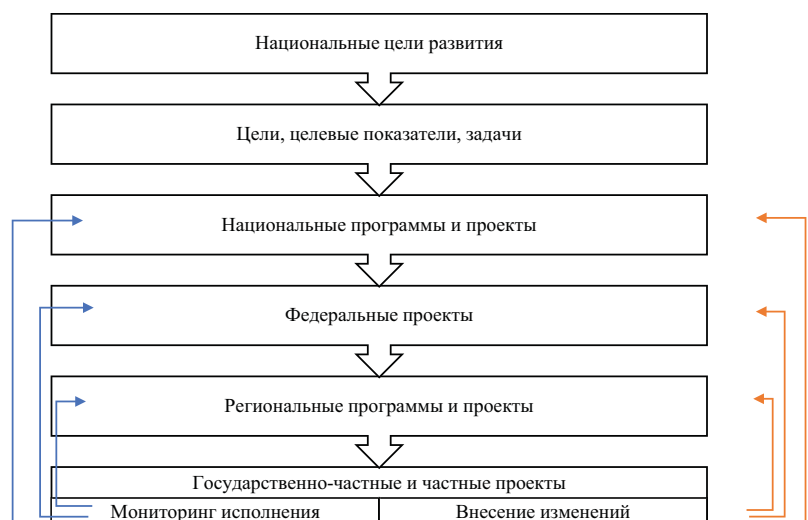
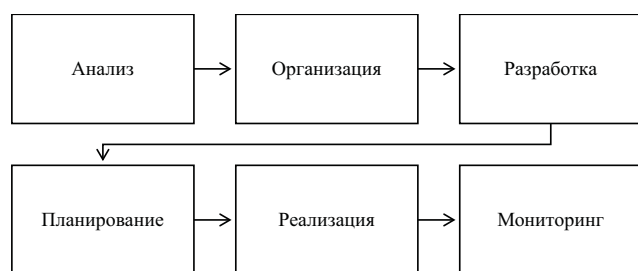


Рис. 8. Процесс цифровой трансформации региональной экономики



мается предпринимательская деятельность, государственное управление и жизнедеятельность населения региона. В качестве цифровых дивидендов рассматривается воздействие цифровизации на показатели регионального экономического роста, уровень занятости в регионе, качество предоставляемых услуг и уровень качества жизни населения [Заболотских, Синяева, 2015].

Подход к развитию цифровой экономики региона на основе методологии DECA получил практическое применение в программе развития цифровой экономики Новосибирской области. В этой программе в качестве объектов цифровизации региональной экономики рассматриваются различные отрасли региональной экономики и социальной сферы. В их число входят государственное управление, региональное здравоохранение, транспортная отрасль и логистические услуги, система «Умный город», региональная промышленность и т.д.

Рис. 8 иллюстрирует схему осуществления цифровой трансформации региональной экономики.

Рассмотрим представленные этапы процесса цифровой трансформации региональной экономики. При этом в рамках программы цифровизации регион формирует собственный перечень приоритетов для осуществления цифровой трансформации с учетом имеющихся в регионе приоритетов социально-экономического развития и региональных конкурентных преимуществ.

Этап анализа включает в себя проведение SWOT-анализа региональной экономики и анализа имеющихся на региональном уровне стратегических документов, посвященных социально-экономическому развитию. Таким образом, на этом этапе определяются приоритетные для данного региона направления цифровизации.

На организационном этапе осуществляется формирование партнерства между заинтересованными сторонами, разрабатывается структура управления региональным процессом цифровизации. Далее проводится разработка и формализация стратегического видения результатов цифровой трансформации региона.

Этап планирования включает разработку комплекса стратегических планов цифровой трансформации: на уровнях региона, отдельных отраслей, муниципалитетов. После этого формируются программы и «дорожные карты» для внедрения в региональную и муниципальную экономику разработанных стратегических планов.

На этапе реализации осуществляется непосредственное внедрение разработанных программ в соответствии с «до-

рожными картами». Этап мониторинга посвящен сопоставлению плановых результатов цифровизации региональной экономики с фактическими и оценке эффективности реализованных стратегических планов.

Можно отметить следующие преимущества подхода к разработке региональных проектов и программ цифровизации на основе методологии DECA. Во-первых, управление цифровизацией региона осуществляется на основе многоэтапного анализа и оценки ситуации в регионе. Во-вторых, такой подход обеспечивает структуризацию процесса региональной цифровизации. В-третьих, в рамках данного подхода формируется концептуальная схема осуществления процесса цифровизации региона. В то же время можно отметить и существенный недостаток такого подхода: при его применении внимание в большей степени акцентируется на оценке положения в регионе, чем на управлении развитием региона в контексте цифровизации.

Таким образом, анализ представленных в открытом доступе региональных программ цифровизации показал, что проблема методологического обеспечения процесса разработки региональных программ цифровизации по-прежнему остается актуальной. Необходимо обеспечить переход региональных проектов цифровизации от экспертно-эвристического подхода к количественному обоснованию процессов выбора целевых ориентиров, инструментария, ресурсов и мероприятий по осуществлению цифровой трансформации регионов. При этом для количественного обоснования различных аспектов региональных проектов цифровизации целесообразно использовать критерии достигаемой социально-экономической эффективности проектов и уровня риска.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках предлагаемого подхода к формированию региональных проектов цифровизации при разработке регионального проекта цифровизации нужно решить ряд задач научно-практического характера.

Во-первых, необходимо оценить уровень использования в регионе современных цифровых технологий в таких сферах, как государственное управление, социальная сфера и экономика.

Во-вторых, нужно сформировать методологический аппарат, который позволит эффективно планировать цели цифровизации региона и объективно оценивать результаты деятельности по цифровизации.

В-третьих, создать перечень возможных вариантов осуществления цифровизации региона и провести их сравнение на основе количественного анализа, после чего выбрать оптимальный.

В-четвертых, необходимо выработать оптимальный для выбранного варианта цифровизации организационно-финансовый механизм осуществления регионального проекта, сформировать ресурсное обеспечение проекта.

В-пятых, составить реестр рисков регионального проекта цифровизации, провести их качественный и количественный анализ и разработать комплекс мер по управлению выявленными рисками.

Наконец, важно спрогнозировать результаты реализации регионального проекта цифровизации в разрезе краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов.

Таким образом, в контексте осуществления цифровизации региональной экономики следует отметить актуальность проблемы методологического обеспечения процесса разработки региональных проектов цифровизации. Российские регионы в условиях недостаточного методологического и методического обеспечения разрабатывают свои проекты цифровизации, ориентируясь преимущественно на собственные опыт и компетенции. Однако цифровая трансформация как процесс, который характеризуется общесистемными последствиями для всех регионов страны, требует использования максимально эффективных подходов к формированию региональных проектов. В настоящий момент в региональных программах цифровизации используется преимущественно экспертно-эвристический подход. Необходимо использовать в процессе формирования региональных программ цифровизации количественные методы оценивания затрат, возможных эффектов, выбора приоритетов и стратегий осуществления цифровизации. В рамках предложенного подхода к разработке региональных проектов цифровизации предполагается проводить анализ цифрового развития региона и с помощью количественных оценок выбирать оптимальную для него стратегию цифровой трансформации.

Для реализации принципов объективности, гибкости, скорости и сервиса система государственного управления должна функционировать как передовая IT-корпорация. Проектный менеджмент в государственном и муниципальном управлении позволяет снизить организационное сопротивление внедрению цифровых технологий. Служащие смогут расширять свои компетенции, навыки и использовать их в условиях цифровой экономики. Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России дает много возможностей, но для дальнейшего внедрения их в практику необходимо:

- провести аналитический обзор текущей деятельности органов управления конкретного субъекта Российской Федерации;
- дать аналитическую оценку современного состояния цифровизации экономической деятельности субъекта Российской Федерации;
- разработать методические и практические рекомендации по совершенствованию механизмов внедрения нового технологического уклада индустрии 4.0 в управление регионом через проектный менеджмент.

Для развития кадрового потенциала органов государственного и муниципального управления и совершенствования трудового потенциала региона необходимо:

- проанализировать современное состояние кадрового потенциала и возможности работы в проектных группах;
- разработать методические и практические рекомендации по внедрению современных проектных методик в государственное и муниципальное управление.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Будаева И.О.* (2017). Применение проектного менеджмента как наиболее эффективного инструмента управления интеллектуальным потенциалом в регионе // Вестник Забайкальского государственного университета. Т. 23. № 9. С. 134–143.
2. *Вилькен В.В.* (2019). Управление региональным развитием в условиях цифровой экономики. Дисс. ... канд. экон. наук. СПб., СПбПУ. URL: <http://www.iresras.ru/uploads/2019/диссертации/Vilken/Диссертация%20Вилькен%20вв.pdf>.
3. *Васильев А.И., Прокофьев С.Е.* (2016). Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. Т. 6. № 4. С. 44–52.
4. *Дюбанов А.В.* (2018). О развитии цифровой экономики в Новосибирской области. Материалы Министерства экономического развития Новосибирской области. URL: http://econom.nso.ru/sites/econom.nso.ru/wodby_files/files/news/2018/04/1_dyubanov.pdf.
5. *Ершова Т.В., Хохлов Ю.Е., Шапошник С.Б.* (2018). Как оценить готовность страны к цифровой экономике: инструмент «Digital economy country assessment»: Сб. ст. преподавателей IX Междунар. науч.-практ. конф. «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития». М. С. 11–25.
6. *Заболотских А.К., Синяева О.Ю.* (2015). Направления применения проектного менеджмента в государственной сфере на сегодняшний день в Российской Федерации // Лидерство и менеджмент. Т. 2. № 3. С. 209–222.
7. *Игнатова А.М.* (2016). Применение проектного метода в государственном управлении современной России // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. Т. 7. № 1. С. 176–189.
8. Индекс «Цифровая Россия». URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf.
9. *Кузнецова Е.Г., Горин И.А.* (2017). Практика применения проектного подхода к реализации государственных программ развития региона // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. № 2. С. 31–37.
10. *Николаев С.* (2018). Цифровая экономика как заплата квантового скачка в «золотой век» // БИТ. № 1(74). URL: <http://bit.samag.ru/archive/article/1960>.
11. *Павкина Ю.В.* (2017). Применение проектного менеджмента в государственном секторе Российской Федерации // Научный альманах. № 4–1(30). С. 209–211.
12. *Смирнов М.А.* (2016). Повышение эффективности реализации государственных программ за счет проектного подхода // Финансы и кредит. № 35(707). С. 37–48.
13. *Усик Н.И.* (2016). Исследование задач управления национальным хозяйством в России // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». № 3. С. 79–84.
14. *Шамина Л.К., Яковлева Н.В.* (2015). Роль органов государственного управления Северо-Западного федерального округа в системе управления развитием

- потенциала региона // Управление развитием территорий на основе развития преобразующих инвестиций: Сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.В. Бондаренко, М.А. Таниной, И.А. Юрасова, В.А. Юдиной. Пенза: Изд-во ПГУ.
15. Шваб К. (2016). Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо.
 16. Щеголев А.В. (2016). Повышение эффективности государственной экономической политики на основе внедрения проектного управления // Среднерусский вестник общественных наук. Т. 11. № 6. С. 440–445.
 17. Adams S. (2016). Clayton Christensen on what he got wrong about disruptive innovation. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/03/clayton-christensen-on-what-he-got-wrong-about-disruptive-innovation/#35cd8e81391b>.
 18. Nikiforova V.D., Achba L.V., Nikiforov A.A., Kovalenko A.V. (2020). Dialectics of the processes of digitization of the socio-economic system. Lecture notes in networks and systems. P. 1120–1143.
 19. Putihin Y.E., Volkova E.S. (2017). Selection of strategic solutions based on cost approach // Proceedings of 2017 XX IEEE International conference on soft computing and measurements (SCM). P. 774–776.
 20. Sapozhnikova N.G., Putihin Y.E., Akimova Y.N., Melnikova L.A., Antonova O.V. (2019). Technology for implementing corporate social responsibility // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. Т. 9. No. 1. P. 1544–1548.
- ## REFERENCES
1. Budaeva I.O. (2017). Primenenie proektnogo menedzhmenta kak naibolee effektivnogo instrumenta upravleniya intellektual'nym potentsialom v regione [Application of project management as the most effective instrument of intellectual potential management in the region]. *Vestnik Zabayskogo gosudarstvennogo universiteta [Transbaikal State University Journal]*, 23(9), 134-143.
 2. Vilken V.V. (2019). *Upravlenie regional'nym razvitiem v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Managing regional development in the digital economy]*. Diss. ... kand. ekon. nauk [Dis. cand. econ. sci.]. St. Petersburg, SPbPU. URL: <http://www.iresras.ru/uploads/2019/диссертация/Vilken/Диссертация%20Вилькен%20 вв..pdf>.
 3. Vasilyev A.I., Prokofyev S.Ye. (2016). Organizatsiya proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoy vlasti [Project management organisation in public authorities]. *Upravlencheskie nauki [Management Sciences in Russia]*, 6(4), 44-52.
 4. Dyubanov A.V. (2018). *O razvitiy tsifrovoy ekonomiki v Novosibirskoy oblasti. Materialy Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Novosibirskoy oblasti [On the development of the digital economy in the Novosibirsk region. Information of the Ministry of Economic Development of the Novosibirsk Region]*. URL: http://econom.nso.ru/sites/econom.nso.ru/wodby_files/files/news/2018/04/1_dyubanov.pdf.
 5. Ershova T.V., Khokhlov Yu.E., Shaposhnik S.B. (2018). Kak otsenit' gotovnost' strany k tsifrovoy ekonomike: instrument «Digital economy country assessment» [How to assess the country's readiness for a digital economy: The tool "Digital economy country assessment". In: *Sbornik statey prepodavateley IX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Sovremennaya ekonomika: kontseptsii i modeli innovatsionnogo razvitiya» [Digest of teachers articles of the IX International science and practical conference "Modern economy: Concepts and models of innovative development"]*. Moscow, 11-25.
 6. Zabolotskikh A., Sinyaeva O. (2015). Napravleniya primeneniya proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennoy sfere na segodnyashniy den' v Rossiyskoy Federatsii [Areas of Application of Project Management in the Public Sphere in Today's Russia]. *Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]*, 2(3), 209-222.
 7. Ignatova A.M. (2016) Primenenie proektnogo metoda v gosudarstvennom upravlenii sovremennoy Rossii [Application of the project method in public management on modern Russia]. *Marketing MBA. Marketing Management Firms*, 7(1), 176-189.
 8. Indeks «Tsifrovaya Rossiya» [Index "Digital Russia"]. URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf.
 9. Kuznetsova E.G., Gorin I.A. (2017). Praktika primeneniya proektnogo podkhoda k realizatsii gosudarstvennykh programm razvitiya regiona [The practice project approach to the implementation of state programs for regional development]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki [Fundamental and Applied Researches of the Cooperative Sector of the Economy]*, 2, 31-37.
 10. Nikolaev S. (2018). Tsifrovaya ekonomika kak zaslonka kvantovogo skachka v «zolotoy vek» [Digital economy as a shutter of a quantum jump in the "Golden age"]. *Business & IT*, 1 (74). URL: <http://bit.samag.ru/archive/article/1960>.
 11. Pavkina Yu.V. (2017). Primenenie proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom sektore Rossiyskoy Federatsii [Application of project management in the public sector of the Russian Federation]. *Nauchnyy al'manakh [Science Almanac]*, 4-1(30), 209-211.
 12. Smirnov M.A. (2016). Povyshenie effektivnosti realizatsii gosudarstvennykh programm za schet proektnogo podkhoda [Increasing the efficiency of government programs implementation through the project-based approach]. *Finansy i kredit [Finance and Credit]*, 35(707), 37-48.
 13. Usik N.I. (2016). Issledovanie zadach upravleniya natsional'nym khozyaystvom v Rossii [Study of the management tasks for national economy in Russia]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO, Seriya «Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment» [Scientific Journal NRU ITMO, Ser. "Economics and Environmental Management"]*, 3, 79-84.
 14. Shamina L.K., Yakovleva N.V. (2015). Rol' organov gosudarstvennogo upravleniya Severo-Zapadnogo federal'nogo okruga v sisteme upravleniya razvitiem potentsiala regiona [The role of the public administration bodies of the North-Western federal district in the management system of

- capacity development of the region]. In: Bondarenko V.V., Tanina M.A., Yurasov I.A., Yudina V.A. (eds.). *Upravlenie razvitiem territoriy na osnove razvitiya preobrazhayushchikh investitsiy. Sb. nauch. st. Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. [Territorial development management through the development of transformative investments. Digest of sci. art. of the International sci. and pract. conf.]*. Penza, Izd-vo PGU.
15. Schwab K. (2016). *The though industrial revolution*. Moscow, Eksmo.
 16. Shchegolev A.V. (2016). Povyshenie effektivnosti gosudarstvennoy ekonomicheskoy politiki na osnove vnedreniya proektnogo upravleniya [Improving the efficiency of public policy based on the implementation of project management]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russia Journal of Social Sciences]*. T. 11. №6. С. 440-445
 17. Adams S. (2016). *Clayton Christensen on what he got wrong about disruptive innovation*. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/03/clayton-christensen-on-what-he-got-wrong-about-disruptive-innovation/#35cd8e81391b>.
 18. Nikiforova V.D., Achba L.V., Nikiforov A.A., Kovalenko A.V. (2020). *Dialectics of the processes of digitization of the socio-economic system*. Lecture Notes in Networks and Systems. 1120-1143.
 19. Putihin Y.E., Volkova E.S. 2017. Selection of strategic solutions based on cost approach. *Proceedings of 2017 XX IEEE International conference on soft computing and measurements (SCM)*, 774-776.
 20. Sapozhnikova N.G., Putihin Y.E., Akimova Y.N., Melnikova L.A., Antonova O.V. (2019). Technology for implementing corporate social responsibility. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 1544-1548.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Наталья Вячеславовна Островская

Кандидат политических наук, доцент кафедры «менеджмент», Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

Область научных интересов: региональная экономика, проектный менеджмент, государственное управление.

E-mail: nvostrovskaya@fa.ru

Сергей Евгеньевич Барыкин

Доктор экономических наук, профессор, Высшая школа сервиса и торговли, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

Область научных интересов: смарт-цепи поставок, теория и методология цифровой экономики, цифровая логистика, цифровые экосистемы и платформы.

E-mail: sbe@list.ru

Бурова Анна Юрьевна

Кандидат исторических наук, декан финансово-экономического факультета, Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.

Область научных интересов: региональная экономика, история экономических учений, государственное управление.

E-mail: AYUBurova@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Natalya V. Ostrovskaya

Candidate of political sciences, associate professor of management, St. Petersburg Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation.

Research interests: regional economy, the project management, the public governance.

E-mail: nvostrovskaya@fa.ru

Sergei E. Barykin

Doctor of economic sciences, professor, Graduate School of Service and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

Research interests: smart supply chains, the theory and economics of the digital economy, digital logistics, digital ecosystems and platforms.

E-mail: sbe@list.ru

Anna Yu. Burova

Candidate of historical sciences, dean of the faculty of finance and economics, St. Petersburg Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Research interests: regional economy, the historical issues of economics, the public governance.

E-mail: AYUBurova@fa.ru