



УДК 351/354

DOI: 10.17072/2218-9173-2018-3-380-395

СПЕЦИФИКА ПРОЕКТА ГОСУДАРСТВЕННО-АДМИНИСТРАТИВНОЙ СФЕРЫ

М. Н. ЯКИМОВА

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
г. Пермь, Россия

Д. Г. КРАСИЛЬНИКОВ

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
г. Пермь, Россия

Для цитирования:

Якимова М. Н., Красильников Д. Г. Специфика проекта государственно-административной сферы // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2018. Том 10, № 3. С. 380–395. DOI: 10.17072/2218-9173-2018-3-380-395.

Введение: с середины 2000-х годов все чаще в управленческой практике России применяется проектный подход. Дискуссии о проблемах и успехах ведения проектов ведутся на различных площадках. При этом проект государственно-административной сферы, или «государственный» проект, проект коммерческих компаний, или бизнес-проект, социальный проект как проект, реализуемый субъектами некоммерческого сектора, обладают рядом общих и уникальных черт, свидетельствующих о существовании трех типов проектов.

Цель: выявление уникальных черт проекта государственно-административной сферы, или «государственного» проекта.

Методы: научные идеи о явлении институционального изоморфизма в организационных полях. При подготовке статьи применялись общенаучные методы познания, метод сравнения и метод включенного наблюдения.

Результаты: определены уникальные черты проекта государственно-административной сферы, в том числе в сравнении со спецификой проектов коммерческих организаций и социальных проектов. Введено понятие «государственный» проект», раскрыта его сущность.

Выводы: проект государственно-административной сферы, или «государственный» проект обладает уникальными чертами, отличными от проекта коммерческих компаний и социального проекта. «Государственный» проект, являясь инструментом реализации государственной политики, средством совершенствования деятельности административно-государственного аппарата, выделяется высокой степенью зависимости его цели

и результатов от социальных потребностей и ожиданий. Различия между бизнес-, социальным и «государственным» проектами определяют внешнее окружение, заказчик, цели и масштаб использования, а также принципы управления проектом в соответствующей организационной среде.

Ключевые слова: проект; социальный проект; государственный проект; проект государственно-административной сферы; проект в органах власти

ВВЕДЕНИЕ

Середина 2000-х годов – отправная точка модернизации системы государственного управления современной России. Стартовавшая в тот период административная реформа, основанная на постулатах нового государственного менеджмента, способствовала кардинальной смене управленческих подходов в органах власти. Наряду с программно-целевым управлением, стратегическим управлением, управлением по результатам и др., заимствованное из бизнес-сферы проектное управление становилось одним из ведущих инструментов реализации государственной политики. Расширение практики ведения проектов российскими органами власти позиционировалось руководством страны как ключевая мера улучшения государственного управления¹.

В общефедеральной истории применения инструмента в государственно-административной сфере выделяется три этапа. *Первый этап* апробации проекта тесно связан с периодом ведения приоритетных национальных проектов (2005–2008 годы). В этот период, однако, не удалось создать действительно проектную систему работы с «национальными приоритетами»². *Второй этап* (2009–2012 годы) характеризуется «увеличением числа проектов, созданных для достижения государственно значимых целей (более 40), и использованием ряда элементов профессиональной методологии проектного менеджмента для исполнения основных направлений деятельности российского Правительства до 2012 года». *На третьем этапе* (2012 год – настоящее время) проектное управление в деятельности органов государственной власти развивается на профессиональном уровне, что «проявляется в увеличении числа мегапроектов, создании инфраструктурных условий для использования проекта на федеральном, региональном и местном уровнях и тиражировании практик ведения проектов в бюрократической среде» (Красильников и Якимова, 2015, с. 36).

Рост масштабов применения проекта для реализации государственной политики подогревает исследовательский интерес к поиску ответа на вопрос: какова специфика сущности проекта государственно-административной сферы? Определению природы проекта, реализуемого в структурах,

¹ Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая ред.) [Электронный ресурс]: утв. Правительством Рос. Федерации 14.05.2015. URL: <http://base.garant.ru/70309020/> (дата обращения: 18.06.2018).

² Национальные проекты: тактическая технология или стратегический выбор? (30 марта 2006) [Электронный ресурс]. URL: <http://politeia.ru/content/seminar/nacionalnye-proekty-takticheskaja-tehnologija-ili-strategicheskij-vybor/> (дата обращения: 04.06.2018).

осуществляющих государственную политику в современной России, в сравнении с проектом коммерческих компаний и социальным проектом посвящена настоящая статья.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

В научной литературе сложилось относительно устойчивое число походов к трактовке понятия «проект».

Российские практики обращаются к уже ставшим классическими публикациям Т. Давенпорта (Davenport et al., 1998), К. Грея и Э. Ларсона (Грей и Ларсон, 2003), Г. Дитхелма (Дитхелм, 2004), Г. Керцнера (Керцнер, 2003), А. Полковникова (Полковников, 1998), И. Мазура, В. Шапиро и Н. Ольдерогге (Мазур и др., 2006), А. Товба и Г. Ципеса (Товб и Ципес, 2003) и др. В изданиях указанных авторов раскрываются ключевые черты и назначение проекта, а также требования к созданию и развитию системы проектного управления в организациях.

Особое положение в структуре базы знаний проектного управления занимают международные и национальные стандарты по управлению проектами. В отечественной управленческой среде популярность приобрели Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), PProjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2), ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами, ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов³.

Указанные документы и исследования представляют собой основу теоретических знаний и лучших практик ведения проектов, активно используемых коммерческими организациями, применяемых административно-государственным аппаратом и исполнителями социальных проектов. Поскольку проект зародился в бизнес-сфере, большая часть исследований о его природе сформирована на основе опыта ведения проектов коммерческих организаций.

Тем не менее в настоящее время накапливаются публикации о природе, назначении, специфике создания и ведения социальных проектов. Наиболее популярны работы В. А. Лукова (Луков, 2007), В. И. Курбатова и О. В. Курбатовой (Курбатов и Курбатова, 2001), С. Флориселя (Florice et al., 2014), Г. Гемюндена (Gemunden et al., 2013) и др. В исследованиях отмеченных авторов предлагается множество подходов к созданию и реализации социальных проектов.

Теоретические основы проектной деятельности в государственно-административной сфере практически отсутствуют. Однако в исследованиях К. Худа (Hood, 1991), Д. Осборна и Т. Геблера (Osborne and Gaebler, 1993),

³ *Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК)*. 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 586 с.; *PProjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2)* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prince2.com/uk> (дата обращения: 12.06.2018); *Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011*. М.: Стандартинформ, 2011. 10 с.; *Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов: ГОСТ Р 54870-2011*. М.: Стандартинформ, 2011. 9 с.

П. Окойна (Aucoin, 1990), К. Поллита и Д. Букерта (Pollitt and Bouckaert, 2011), Д. Ф. Кеттла (Kettl, 2005), Н. Мэннинга и Н. Парисона (Мэннинг и Парисон, 2003) об опыте проведения административных реформ в духе нового государственного менеджмента раскрываются причины переноса проектного управления из коммерческой среды в плоскость государственного управления. Концепция институционального изоморфизма в организационных полях, разработанная П. Дж. Димаджио и У. В. Пауэллом (Димаджио и Пауэлл, 2010), объясняет тренд распространения проектных практик в деятельности организаций государственной сферы наряду с коммерческим и некоммерческим секторами. В современной западной науке увеличивается число работ по изучению применения проектного менеджмента в деятельности органов власти (Vasa-Tavira et al., 2016; Istrate et al., 2014; Zurga, 2018). В отечественной науке ведутся исследования проектной деятельности в политической сфере (Вилисов, 2016; Митрохина, 2015).

В свою очередь, множественность взглядов на природу изучаемого явления в условиях стремительного распространения проекта в управленческой практике коммерческих компаний, органов власти и НКО определила неоднородность понимания его сущности у субъектов проектной деятельности. В дискуссиях о проблемах и успехах развития системы управления проектами их руководители расходятся во мнениях о природе и миссии проекта, требованиях к развитию проектных практик.

С одной стороны, вследствие трансплантации проектного управления из бизнес-сферы в государственно-административную сферу «государственный» проект понимается так же, как и проект коммерческих компаний – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальной цели в условиях ограниченных ресурсов: временных, финансовых, трудовых и проч.

С другой стороны, «государственный» проект, или проект, реализуемый структурами, осуществляющими государственную политику в современной России, отождествляется с социальным проектом. Такой подход трактовки сущности изучаемого явления объясняется восприятием субъектами проектной деятельности «государственного» проекта как результата конструирования действия, направленного на достижение социально значимой цели.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Отмеченная пограничность положения «государственного» проекта между бизнес- и социальными проектами, на наш взгляд, объясняется практикой использования элементов проектного менеджмента российскими органами власти и возможностью «государственного» проекта порождать социальные нововведения для создания, модернизации или поддержания общественных ценностей. Более того, «государственный» проект обладает рядом других характеристик, присущих ему как инструменту реализации государственной политики. В таблице представлены результаты сравнения ключевых черт различных типов проектов.

**Бизнес-проект, «государственный» проект и социальный проект: общее и особенное /
Business project, "state" project and social project: general and specific features**

№ п/п	Предмет анализа	Бизнес-проект	«Государственный» проект	Социальный проект
1	2	3	4	5
1	Заказчик проекта	Коммерческая организация	Орган власти, иные структуры, осуществляющие государственную политику	Отдельные индивиды, социальные группы, некоммерческие организации
2	Функция проекта	Увеличение прибыли и стоимости коммерческих организаций	Организация исполнения, осуществление действий по реализации мероприятий государственной политики; совершенствование деятельности административно-государственного аппарата	Решение актуальных проблем социальной сферы
3	Исполнители проекта	Сотрудники коммерческих организаций	Государственные (муниципальные) служащие, реализующие проект в рамках исполнения должностных обязанностей в процессе замещения должностей государственной (муниципальной) службы, сотрудники коммерческих и некоммерческих организаций-подрядчиков, отдельные индивиды, работающие за вознаграждение	Отдельные индивиды, инициативные группы, сотрудники некоммерческих организаций, реализующие проект преимущественно на волонтерских началах
4	Объект проектирования	Бизнес-процессы, продукты и услуги коммерческих организаций	Процессы, явления, объекты материальной и духовной деятельности человека, а также связи между ними, входящие в предметную область государственного регулирования	Отдельные индивиды, элементы социальной структуры общества, общественные отношения

II. ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

1	2	3	4	5
5	Потребители результата проекта	Коммерческие организации (за исключением случаев социального партнерства)	Органы власти, коммерческие и некоммерческие организации, отдельные индивиды, социальные группы	Отдельные индивиды, социальные группы, некоммерческие организации
6	Типы наиболее часто реализуемых проектов	По отношению к среде исполнителя – преимущественно внутренние; по объему работ – небольшие, средние, крупные, мегапроекты; по длительности – кратко- и среднесрочные	По отношению к среде исполнителя – преимущественно внешние; по объему работ – средние, крупные, мегапроекты; по длительности – средне- и долгосрочные	По отношению к среде исполнителя – преимущественно внешние; по объему работ – небольшие; по длительности – краткосрочные
7	Основной источник финансирования проекта	Собственные финансовые ресурсы, заемные средства	Бюджет заказчика проекта и/или вышестоящего уровня бюджетной системы Российской Федерации; внебюджетные фонды	Собственные финансовые ресурсы заказчика проекта и/или спонсоров, грантодателей
8	Зависимость проектной деятельности от целей государственной политики	Косвенная	Прямая	Косвенная
9	Зависимость целей проекта от социальных потребностей и ожиданий	Низкая	Высокая	Высокая
10	Подход к управлению проектом	Может быть и партисипативным, и административным	Преимущественно административный	Преимущественно партисипативный

1	2	3	4	5
11	Уровень гибкости проектной деятельности	Высокая	Низкая	Высокая
12	Показатель эффективности реализации проекта	Насколько результат проекта соответствует по своим затратам/доходным, качественным и другим характеристикам запланированному уровню. Насколько доходы и экономия от реализации проекта приводят к снижению затрат и увеличению прибыли организации	Используется система разносторонних показателей в зависимости от предметной сферы	Удовлетворение общественной потребности в развитии социальных объектов, систем и др., реализация социальных ожиданий

Рассмотрим результаты сравнения подробно.

Различие заказчиков различных типов проектов отражает неоднородный состав их инициаторов. Субъектами экономической деятельности иницируются бизнес-проекты, субъектами политической и государственно-административной деятельности – «государственные» проекты, субъектами социальной деятельности – социальные проекты.

Следовательно, цели применения проектов в разных организационных средах также различаются. Бизнес-проект выполняется для сокращения производственных затрат и иных издержек, повышения прибыли и стоимости коммерческих организаций. Социальный проект призван решать актуальные проблемы социальной среды. «Государственный» проект, исполняя роль инструмента реализации государственной политики, применяется «как средство организации исполнения и непосредственного осуществления действий по воплощению мероприятий государственной политики в жизнь» (Якимова, 2017, с. 56–57). В случае своей внутренней направленности «государственный» проект обеспечивает совершенствование деятельности административно-государственного аппарата.

Разница в заказчиках и целях различных типов проектов диктует собственные требования к составу их исполнителей. Реализацию бизнес-проекта ведут сотрудники коммерческих организаций на должностях, впервые создаваемых специально для проекта или ранее созданных с целью объединения в проектную команду. Исполнителем проекта при условии наличия

необходимых профессиональных компетенций и личностных качеств становится сотрудником коммерческой компании. Мотивация участия в проекте определяется размером соответствующего материального вознаграждения.

Исполнителями социального проекта становятся лица, действующие самостоятельно или коллективно, преимущественно на волонтерских началах. Реализаторами проекта являются люди, как правило, не исполняющие должностных обязанностей в ходе проектной деятельности и не получающие за это материального вознаграждения (за исключением сотрудников некоммерческих организаций).

«Государственный» проект, в свою очередь, ведут преимущественно государственные (муниципальные) служащие путем исполнения должностных обязанностей в условиях низкой возможности их полного перевода с основной занимаемой должности на временную должность участника проектной команды. Реализация проекта осуществляется не командой, сформированной с учетом характера и профессиональных навыков ее членов, а служащими, которые могут не обладать необходимыми профессиональными и личностными качествами для эффективного разделения полномочий и ответственности при ведении проекта, но которые занимают определенную должность.

В состав исполнителей «государственного» проекта, кроме того, могут входить сотрудники коммерческих и некоммерческих организаций–подрядчиков, берущие ответственность и процесс ведения проекта полностью или частично на себя. Отдельные индивиды выступают исполнителями «государственных» проектов в случае выполнения экспертных функций в составе проектной команды.

Указывает на специфичность «государственного» проекта и отличный в сравнении с другими типами проектов объект проектирования. К нему относятся различные процессы, явления и предметы материальной и духовной деятельности человека. «Государственный» проект может вносить изменения во все сферы жизнедеятельности общества. Объект проектирования «государственного» проекта тождественен объекту государственного управления.

Что касается объекта проектирования социального проекта, то в качестве него выступают отношения, касающиеся, как правило, лишь социальной сферы. Объект проектирования бизнес-проекта – бизнес-процессы, продукты или услуги отдельной коммерческой компании – сужен в большей степени в сравнении с объектами других типов проектов.

У исследуемых типов проектов различается и состав потребителей их результатов. Реализация бизнес-проекта ведется для внутреннего использования самой коммерческой компанией, за исключением случаев социального партнерства. Сфера потребителей результатов такого проекта узконаправлена и однородна. Социальный проект также вносит изменения только в одну сферу жизнедеятельности общества – социальную. Однако эффект от его реализации может иметь широкие последствия, влияющие на состояние отдельных индивидов, социальных групп, некоммерческих организаций и др.

Спектр потребителей результатов «государственного» проекта наиболее широкий. В его состав входят пользователи результатов бизнес-проектов и социальных проектов, а также сами органы власти и иные структуры, осуществляющие государственную политику. «Государственный» проект вносит изменения напрямую либо косвенно в экономическую сферу жизнедеятельности общества, может влиять на деятельность коммерческих компаний, отдельных категорий граждан, общественных институтов, некоммерческих организаций, а также самих органов власти, если преобразование их деятельности является целью проекта.

Быстрорастущий интерес к проекту как инструменту управленческой деятельности позволяет сравнивать общие и различные черты практики их ведения. Для бизнес-проекта характерны преимущественно внутренние проекты, по объему работ небольшие, средние, крупные и мегапроекты, по длительности – кратко- (до 1 года) и среднесрочные (до 5 лет). Бизнес-проект направлен на модернизацию коммерческой компании с целью быстрого получения запланированных результатов.

Социальные проекты, как правило, носят внешний характер, по объему и длительности работ являются небольшими и краткосрочными. Это объясняется не только социальной функцией данного типа проектов, но и ограниченностью ресурсов их исполнителей. Последние, как правило, не обладают достаточным ресурсным обеспечением для самостоятельного и продолжительного решения социальных проблем.

В государственно-административной сфере преимущественно реализуются внешние проекты, требующие средних, значительных или очень крупных затрат, имеющие среднюю и долгосрочную продолжительность. Отмеченная особенность «государственного» проекта связана со спецификой государственного управления, отличающегося масштабностью и сложностью преобразований, проводимых посредством использования проектного подхода.

Отличными от бизнес- и социального проекта являются источники финансирования «государственного» проекта. Последний ведется за счет бюджетных средств и крайне редко средств внебюджетных источников. Коммерческие компании финансируют проект за счет собственных, а также заемных или привлеченных ресурсов. Реализация социальных проектов осуществляется на средства спонсоров, грантодателей или личных ассигнований исполнителей проектов.

Одной из основных уникальных черт «государственного» проекта выступает прямая зависимость содержания проектной деятельности от целей государственной политики. В то время как бизнес- и социальные проекты, как правило, не подчиняются интересам лиц, определяющих приоритеты государственного развития, «государственный» проект применяется в качестве инструмента реализации государственной политики.

Отличает «государственный» проект от иных типов проектов и особенность используемого органами власти подхода к управлению. Управление «государственным» проектом осуществляется в условиях строгой регламентации действий, исключающей возможность отступления участников

проектной команды от установленных процедур. Принятие управленческих решений ведется лицом, занимающим руководящую должность и имеющим возможность управлять проектом без учета мнения подчиненных.

Для коммерческой компании характерно и партисипативное, и административное управление проектом. В первом случае участники проектной команды могут быть наделены правом принятия управленческих решений по вопросам организации, мотивации и контроля проектной деятельности, во втором – обязаны следовать установленным требованиям ведения проектов. Выбор управленческого подхода зависит от существующей в организации корпоративной культуры и организационной структуры.

Социальный проект, как правило, ведется при активном участии членов команды проекта и с учетом мнений заинтересованных сторон. Это определяется спецификой данного типа проекта, предполагающего добровольное объединение усилий отдельных граждан для решения социальных задач.

Бюрократический характер организационной среды структур, осуществляющих государственную политику, определяет низкую степень гибкости проектной деятельности в зависимости от изменений внешней среды. Многоуровневость и иерархичность процедуры принятия решений, высокая регламентированность деятельности, постоянный и разноплановый контроль ведения проектов, а также бюджетные обязательства обуславливают трудности управления изменениями «государственного» проекта в ходе его реализации. Тогда как оперативность трансформации ожиданий заинтересованных сторон проекта, его содержания или процедур реализации при изменении внешней среды является отличительной чертой бизнес- и социального проектов.

И, наконец, последней ключевой особенностью «государственного» проекта является затруднительность оценки результатов проекта. Поскольку «государственные» проекты вносят изменения во все сферы общественной жизни, должны отвечать общественным ожиданиям и эффект от их реализации проявляется с течением времени, достаточно сложно разработать систему оценки проекта, позволяющую точно учитывать степень удовлетворения общественной потребности от его результатов. Данное свойство проекта государственно-административной сферы присуще и социальному проекту. В коммерческих компаниях эффект от ведения проекта определяется достаточно точно путем сравнения понесенных затрат от реализации проекта и извлеченной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, отметим некорректность отождествления природы проекта государственно-административной сферы с проектом коммерческих компаний и социальным проектом. «Государственный» проект, бизнес- проект и социальный проект реализуются в собственной среде, формирующей определенные условия их исполнения, создаются под интересы различных заказ-

чиков, имеют разные масштабы распространения и используются для достижения собственных целей. Это, в свою очередь, обуславливает применение специфичных механизмов их реализации и принципов управления. Отличной для каждого типа проекта является степень ответственности перед социумом. Общими выступают социальная направленность «государственных» и социальных проектов и необходимость применения элементов проектного менеджмента, выработанных коммерческими компаниями. Но именно способность исполнять роль инструмента реализации государственной политики является главной уникальной чертой проекта государственно-административной сферы.

Резюмируя, отметим, что проект государственно-административной сферы, или «государственный» проект – это проект, реализуемый органами власти и иными структурами, осуществляющими государственную политику, для воплощения ее мероприятий в жизнь или совершенствования деятельности административно-государственного аппарата, характеризующийся высокой степенью зависимости его цели или результатов от социальных потребностей и ожиданий.

Библиографический список

Вилисов М. В. Механизмы и институты проектирования государственной политики // *Власть*. 2016. № 7. С. 50–57.

Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: практ. руководство: пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2003. 527 с.

Димаджио П. Дж., Пауэлл У. В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях / пер. с англ. Г. Б. Юдина [Электронный ресурс] // *Экономическая социология*. 2010. Т. 11, № 1. С. 34–56. URL: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204985/ecsoc_t11_n1.pdf#page=34 (дата обращения: 14.06.2018).

Дитхелм Г. Управление проектами: в 2 т. Т. 1. Основы / пер. с нем.; науч. ред. А. М. Немчин, С. Н. Никешин. СПб.: Бизнес-пресса, 2004. 400 с.

Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ. Е. В. Мамонтова. М.: Компания АйТи: ДМК Пресс, 2003. 318 с.

Красильников Д. Г., Якимова М. Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2015. № 2. С. 36–48.

Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование. Ростов н/Д: Феникс, 2001. 416 с.

Луков В. А. Социальное проектирование. М.: Изд-во Моск. гуманит.-соц. акад.; изд-во «Флинта», 2007. 204 с.

Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2006. 664 с.

Митрохина Т. Н. Политическое проектирование: объяснительные возможности концепта «политический проект» // *Власть*. 2015. Т. 23, № 9. С. 39–46.

Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления: международный опыт / пер. с англ. Представительства Всемирного Банка России. М.: Весь мир, 2003. 494 с.

Полковников А. Эффективное управление проектами. Начальный курс. М.: Сетевая Академия «Ланит», 1998. 101 с.

Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 239 с.

Якимова М. Н. Проект как инструмент реализации государственной политики в современной России: дис. ... канд. полит. наук. Екатеринбург: Урал федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2017. 227 с.

Aucoin P. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums // *Governance*. 1990. Vol. 3, № 2. P. 115–137. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>.

Baca-Tavira N., Herrera-Tapia F. Social projects. Notes on Their Design and Management in Rural Territories // *Convergencia-Revista De Ciencias Sociales*. 2016. Vol. 23, № 72. P. 69–87.

Davenport T. H., De Long D. W., Beers M. C. Successful Knowledge Management Projects // *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 2, № 39. P. 43–57.

Florice S., Bonneau C., Aubry M., Sergi V. Extending Project Management Research: Insights From Social Theories // *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32, № 7. P. 1091–1107. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.008>.

Gemunden H. G., Huemann M., Martinsuo M. Editorial: Project Management: A Social Innovation that Is Changing Our World of Thinking and Acting // *International Journal of Project Management*. 2013. Vol. 31, № 6. P. 791–793. DOI: [10.1016/j.ijproman.2013.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.001).

Hood C. A Public Management for All Seasons? // *Public Administration*. 1991. Vol. 69, № 1. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.

Istrate L., Marian L., Ferencz I. S. The Use of a Project Management Application in Managing Investments in a Public Administration Institution // *Procedia Economics and Finance*. 2014. Vol. 15. P. 1732–1739. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00648-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00648-0).

Kettl D. F. The Global Public Management Revolution. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005. 108 p.

Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. N.Y.: Plume, 1993. 405 p.

Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford; N.Y.: Oxford University Press, 2011. 367 p.

Zurga G. Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The Case of Slovenian // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 53E. P. 144–159. DOI: [10.24193/tras.53E.9](https://doi.org/10.24193/tras.53E.9).

Информация об авторах

Якимова Мария Николаевна – канд. полит. наук, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

ORCID: 0000-0002-0504-7647

ResearcherID: L-3846-2018

Электронный адрес: mari.yakimova@gmail.com

Красильников Дмитрий Георгиевич – д. полит. наук, профессор, проректор по общим вопросам, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

ORCID: 0000-0003-3724-7317

ResearcherID: N-4257-2017

Электронный адрес: develop5@yandex.ru

Статья получена 30 июля 2018 года

UDC 351/354

DOI: 10.17072/2218-9173-2018-3-380-395

SPECIFICITY OF A STATE ADMINISTRATIVE SPHERE PROJECT

Mariya N. Yakimova

Perm State University, 15 Bukirev str., Perm, 614990, Russia

ORCID: 0000-0002-0504-7647

ResearcherID: L-3846-2018

E-mail: mari.yakimova@gmail.com

Dmitry G. Krasilnikov

Perm State University, 15 Bukirev str., Perm, 614990, Russia

ORCID: 0000-0003-3724-7317

ResearcherID: N-4257-2017

E-mail: develop5@yandex.ru

For citation:

Yakimova, M. N. and Krasilnikov, D. G. (2018), "Specificity of a State Administrative Sphere Project", *Ars Administrandi*, vol. 10, no. 3, pp. 380–395, doi: 10.17072/2218-9173-2018-3-380-395.

Introduction. Since 2000s project management has been a popular practice in Russia. Discussions about project management's problems and successes are in the focus of different conferences and forums. At the same time a state

administrative sphere project or a “state” project, a project of commercial companies or a business project, a social project as a project implemented by the non-commercial sector, all have both common and unique features indicative of the three types of projects.

Aims. The aim of the article is to draw out specific aspects of a state administrative sphere project or a “state” project.

Methods. The methodological framework of the article is based on the concept of institutional isomorphism in organizational fields. The main methods used are the methods of scientific knowledge, comparison and participant observation.

Results. The article reveals specific features of a state administrative sphere project or a “state” project and involves its comparison with a commercial organizations project and a social project. The concept a “state” project is introduced, its essence is characterized.

Conclusion. A state administrative sphere project or a “state” project differs from a commercial organizations project and a social project. A “state” project is an instrument of policy implementation and the method of state development. As a result, goals and results of “state” projects are heavily influenced by social needs and expectation. The features of a “state” project are determined by its goal, external environment, the scope and project management principles.

Keywords: project; social project; state administrative sphere project; “state” project; public project

References

Vilisov, M. V. (2016), “Public policy designing: mechanisms and institutions”, *Vlast'*, no. 7, pp. 50–57.

Gray, K. F. and Larson, E. W. (2003), *Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo* [Project Management. The Managerial Process], Translated by “Delo i Servis” Publishing House, Delo i Servis, Moscow, Russia.

DiMaggio, P. and Powell, W. W. (2010), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *Journal of Economic Sociology*, vol. 11, no. 1, pp. 34–56 [Online], available at: https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208204985/ecsoc_t11_n1.pdf#page=34 (Accessed June 14, 2018).

Diethelm, G. (2004), *Upravlenie proektami: v 2 tomah. Tom 1. Osnovy* [Project Management. Band 1. Grundlagen], Translated by Nemchin, A. M. and Nikeshin, S. N. (ed.), Biznes-prensa, St. Petersburg, Russia.

Kerzner, H. (2003), *Strategicheskoe planirovanie dlya upravleniya proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for projects management using a project management maturity model], Translated by Mamontov, E. V., AiTi: DMK Press, Moscow, Russia.

Krasilnikov, D. G. and Yakimova, M. N. (2015), “Project management deformation factors in state government bodies (exemplified by state policy implementation in modern Russia)”, *Ars Administrandi*, no. 2, pp. 36–48.

- Kurbatov, V. I. and Kurbatova, O. V. (2001), *Sotsial'noe proektirovanie* [Social project management], Feniks, Rostov-on-Don, Russia.
- Lukov, V. A. (2007), *Sotsial'noe proektirovanie* [Social project management], Moscow University for the Humanities Publishing House, "Flinta" Publishing House, Moscow, Russia.
- Mazur, I. I., Shapiro, V. D. and Ol'derogge, N. G. (2006), *Upravlenie proektami* [Project management], Omega-L, Moscow, Russia.
- Mitrokhina, T. N. (2015), "Designing of policy: the explanatory power of the concept of political project", *Vlast'*, vol. 23, no. 9, pp. 39–46.
- Manning, N. and Parison, N. (2003), *Reforma gosudarstvennogo upravleniya: mezhdunarodnyi opyt* [International public administration reform: implications for the Russian Federation], Translated by World Bank Office, Ves' mir, Moscow, Russia.
- Polkovnikov, A. (1998), *Effektivnoe upravlenie proektami. Nachal'nyi kurs* [Effective project management. Basic course], "Lanit" Setevaya Akademiya, Moscow, Russia.
- Tovb, A. S. and Tsipes, G. L. (2003), *Upravlenie proektami: standarty, metody, opyt* [Project management: standards, methods, experience], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
- Yakimova, M. N. (2017), "Project as a public policy instrument in modern Russia", Ph.D. Thesis, Political institutions, processes and technologies, Ural Federal University, Yekaterinburg, Russia.
- Aucoin, P. (1990), "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance*, vol. 3, no. 2, pp. 115–137, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>.
- Baca-Tavira, N. and Herrera-Tapia, F. (2016), "Social projects. Notes on Their Design and Management in Rural Territories", *Convergencia-Revista De Ciencias Sociales*, vol. 23, no. 72, pp. 69–87.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, vol. 2, no. 39, pp. 43–57.
- Florice, S., Bonneau, C., Aubry, M. and Sergi, V. (2014), "Extending Project Management Research: Insights From Social Theories", *International Journal of Project Management*, vol. 32, no. 7, pp. 1091–1107, doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.008>.
- Gemunden, H. G., Huemann, M. and Martinsuo, M. (2013), "Editorial: Project Management: A Social Innovation that Is Changing Our World of Thinking and Acting", *International Journal of Project Management*, vol. 31, no. 6, pp. 791–793, doi: [10.1016/j.ijproman.2013.05.001](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.001).
- Hood, C. (1991), "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, vol. 69, no. 1, pp. 3–19, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Istrate, L., Marian, L. and Ferencz, I. S. (2014), "The Use of a Project Management Application in Managing Investments in a Public Administration Institution", *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, pp. 1732–1739, doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00648-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00648-0).
- Kettl, D. F. (2005), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., USA.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Plume, N.Y., USA.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press, Oxford, UK, N.Y., USA.

Zurga, G. (2018), "Project Management in Public Administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The Case of Slovenian", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 53E, pp. 144–159, doi: 10.24193/tras.53E.9.

Received July 30, 2018