



ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 65.01:342.9

М.Н. ЯКИМОВА, ассистент кафедры государственного и муниципального управления

ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», г. Пермь, ул. Букирева, 15

Электронный адрес: mari.yakimova@gmail.com

РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ПЕРИОД ПРЕЗИДЕНТСТВА Д.А. МЕДВЕДЕВА

Статья посвящена описанию опыта применения проектного управления для решения государственных задач в период президентства Д.А. Медведева. Исследованная практика стала второй попыткой федеральных органов власти профессионально управлять проектами. Представляется интересным оценить подходы к организации подготовки и исполнения правительственных проектов с точки зрения их соответствия требованиям методологии проектного управления, описанной Руководством РМВОК. Удалось выявить не только частные успехи и проблемы проектов, призванных воплотить в жизнь основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 г., но и возникающие в процессе внедрения трудности, связанные с российским административно-государственным аппаратом.

Преимуществом проведенного исследования является его новизна, оценка соответствия проектов целям государственной политики, а также использование при подготовке статьи методических материалов и «закрытых» сведений федеральных органов власти.

Ключевые слова: государственная политика; проект; проектное управление; основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года

DOI: 10.17072/2218-9173-2016-3-29-40

В 1970–1980-е годы системы управления ряда стран Северной Америки, Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона, Африки и Австралию захлестнула волна преобразований. Под прессом глобальных общественных сдвигов, обнаживших неспособность существовавшей административной модели реализовывать востребованный временем курс развития государства, формировался тренд ее модернизации. На основе идей конкуренции, приватизации, саморегулирования рынка складывались концептуальные основания реформ. Практика внедрения инструментов управления бизнесом в деятельность органов власти, распространяемая под флагом нового государственного менеджмента, в 2000-е гг. появилась и в России.

Программно-целевой подход, стратегическое планирование и управление, бюджетирование, ориентированное на результат, и прочие элементы менеджмента вошли в число средств реализации государственной политики. Стали применяться проекты, масштаб ведения которых еще на старте административной реформы демонстрировал устойчивую тенденцию популяризации этого инструмента. Наличие признанной профессиональным сообществом менеджеров методологии проектного управления, регламентирующей порядок действий на каждой стадии ведения деятельности, и возможность получения результата в условиях ограниченности ресурсов рассматривались субъектами государственной политики как главные преимущества проекта.

Можно выделить три ключевых этапа в истории использования проектов федеральными органами власти современной России. На первом этапе, с 2005 по 2008 г., проектное управление впервые апробировалось в рамках реализации приоритетных национальных проектов. В это время инициаторам его применения, по признанию А. Дворковича, так и не удалось создать «действительно проектную» систему работы с пятью «национальными приоритетами» [3]. На втором этапе развития проектного управления (2009–2012 гг.), в период президентства Д.А. Медведева, интерес к инструменту усилился, что отразилось в создании более 40 проектов, призванных воплотить в жизнь основные направления деятельности Правительства РФ до 2012 г. И, наконец, третий, современный этап развития проектного управления, связан с возвращением В. Путина на пост главы государства. Отличительными чертами применения инструмента в этот период стал повышенный интерес к мегапроектам, а также создание методологической, правовой и организационной инфраструктуры для популяризации проектного управления в деятельности органов власти.

В настоящей статье будут выделены достоинства и недостатки организации применения проекта федеральными органами исполнительной власти на втором из отмеченных этапов. Подготовка проектов, принятых во исполнение основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2012 г., осуществлялась частично с учетом требований методологии проектного управления и являлась неудачной попыткой чиновников профессионально управлять проектами.

Вступление в 2008 г. Д.А. Медведева на президентский пост сопровождалось обновлением политической повестки дня государственной политики. Под влиянием мирового экономического кризиса, который в России оказался более глубоким, чем в большинстве стран, а также в результате охлаждения отношений с европейскими государствами после грузино-осетинского конфликта в повестке дня государственной политики оказались такие проблемы, как «неэффективная экономика, полусоветская социальная сфера, неокрепшая демократия, негативные демографические тенденции, нестабильный Кавказ» [7].

Соответственно, цели государственной политики до 2012 г. в экономическом плане сводились к преодолению последствий мирового экономического кризиса, созданию «инновационной экономики, инвестиционно привлекательной, социально ориентированной и эффективной», обеспечению технологического развития страны [12]. В социальном – к исполнению государственных социальных гарантий, обновлению социальной структуры,

развитию человеческого потенциала, в том числе путем распространения современных технологий образования, и т.д. [12].

К задачам политического характера, в свою очередь, относились приоритеты как внешней, так и внутренней направленности. Формирование положительного имиджа России и повышение ее авторитета на международной арене, обеспечение безопасности и независимости государства, защита национальных интересов составляли первую, внешнюю, группу задач. Обеспечение развития демократии посредством наибольшего вовлечения населения в политическую жизнь общества, повышение прозрачности и гибкости отношений между государством и гражданином, снижение уровня коррупции, повышение эффективности работы судебной и правоохранительной системы были включены во второй, «внутренний», перечень ориентиров политического развития.

В число «особых» внутренних задач политического толка включалась также задача по обеспечению преемственности курса государственного развития и сохранению институтов власти. Работать над выполнением всех государственных обязательств, которые взяла на себя наша страна под руководством В. Путина, Д. Медведев обещал, еще будучи участником предвыборной гонки [8]. И в ходе президентских выборов 2008 г., как отмечалось в СМИ, «процесс смены власти оказался предсказуемым, а с таким трудом обретенная страной стабильность – практически гарантированной» [1].

Разнородность состава целей государственной политики, а также необходимость проведения «постепенных, продуманных, поэтапных перемен» [7], вероятно, и определили изменение подхода к использованию проекта как инструмента реализации государственной политики. Выбранную для применения проекта при В. Путине тактику «форсированного марш-броска» сменила стратегия «основательных и разносторонних преобразований». Вместо четырех приоритетных национальных проектов высшим руководством страны планировалось реализовать 48 [12], каждый из которых, по замыслу идеологов, представлял собой отдельное направление деятельности государства [13]. Управление проектами, как отмечают чиновники федеральных ведомств, стало использоваться в качестве средства «точечного» решения большого количества социально-экономических и политических задач, выделенных на среднесрочную перспективу [13].

В связи с этим при инициации проектов федеральным органам власти вменялась необходимость учитывать положения Концепции долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2012 г, Основных направлений деятельности Правительства РФ, Послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ, президентских и правительственных поручений по проектам и прочих стратегических документов [9, п. 7]. В результате, правительственные проекты стали ориентироваться на:

– развитие человеческого потенциала (например, проекты «Формирование здорового образа жизни», «Поддержка семьи», «Развитие дошкольного и общего образования», «Развитие пенсионной системы»);

– развитие экономических институтов и усиление конкурентности предпринимательской среды (например, проекты «Развитие конкурентных рынков и защита конкуренции», «Развитие малого и среднего предпринимательства»);

– распространение инноваций, ускоренное развитие науки, технологий и высокотехнологических производств (например, проекты «Формирование эффективной национальной инновационной системы», «Комплексная модернизация профессионального образования»);

– построение информационного общества (например, проекты «Стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение», «Электронное правительство»);

– обеспечение национальной безопасности (например, проекты «Обеспечение антитеррористической защищенности страны», «Модернизация пограничной инфраструктуры»).

Таким образом, требование о соблюдении взаимосвязи проектов со стратегическими ориентирами развития государства формально исполнялось. Оказывалась и необходимая методическая поддержка исполнения проектов. Базовые принципы организации ведения проектов, их планирования, информационно-аналитического и методического сопровождения, оценки результативности и отчетности, управления рисками и т.д. впервые фиксировались в Положении о порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2012 г. [15]. Более широкий спектр рекомендаций и ключевых терминов по применению элементов проектного управления содержали Методические указания по разработке карт проектов. В документе описаны и раскрыты такие понятия, как «система целей проекта», «индикатор проекта», «ключевые события проекта», «риски проекта», «календарный план проекта» и т.д. Содержались требования к ведению целеполагания проекта, формулировке его целей, мероприятий, обоснованности индикаторов и пр. Посредством принятия упомянутых Методических указаний впервые была закреплена общая терминология проектного управления.

Не было реализовано на практике, однако, требование о подготовке паспортов проектов на этапе их инициации. Их заменяли карты проекта, которые включали в себя такие типовые разделы паспорта проекта, как цели, участники, даты начала и окончания, результаты, мероприятия проекта. Представляя собой «основной плановый документ» [15, ст. 2], карта проекта также содержала информацию о взаимосвязи целей, мероприятий, целевых индикаторов проекта с его финансовым обеспечением, ключевые события проекта, отражающие этапы его реализации, и достигаемые на каждом из них наиболее значимые результаты [15, ст. 6].

Для экспертизы карт проектов их исполнители готовили сопроводительные документы, во многом дублирующие сами карты. Федеральным органам власти предписывалось разработать общие сведения о проекте и календарный план ключевых событий проекта [9, п. 8]. Первый из отмеченных документов в большей степени отвечал требованиям, предъявляемым к паспорту проекта, и содержал данные о наименовании проекта, его исполнителях, целях, задачах, ожидаемых результатах, индикаторах, рисках и др. Второй – календарный план – практически полностью дублировал табл. 3 карты проекта, предполагая внесение информации о сроках реализации конкретных мероприятий. Отдельно для экспертизы карты проекта рекомендовалось готовить таблицу с

информацией о финансовом обеспечении проекта, что также повторяло данные табл. 4 карты проекта.

Тем не менее отметим ряд достижений при организации планирования проектов. Главным образом, федеральным органам власти предлагалось впервые составить не только такой плановый документ, как карта проекта, которая не использовалась при реализации приоритетных национальных проектов, но и календарный план ключевых событий проекта. Представляя собой таблицу с информацией об основных вехах, мероприятиях, задачах, приоритетных, взаимоувязанных между собой направлениях, календарный план выступал в качестве базового инструмента организации взаимодействия участников проекта для достижения поставленных целей.

Кроме того, результатом планирования проектов стала практики учета и управления их рисками. Исполнителям проектов предлагалось принимать во внимание достаточно широкий спектр рисков, начиная от общих – макроэкономических, финансовых, временных, трудовых и т.п. – и заканчивая специфическими [9, ст. 35]. Информация о рисках, возникающих в ходе реализации проектов, включалась в ежеквартальный отчетный доклад Правительству РФ.

Определенные успехи в развитии проектного управления также были достигнуты в части организации мониторинга и контроля хода реализации проектов. Во-первых, отчетность об исполнении проекта готовилась с учетом оценки достижения целевых индикаторов, перечня мероприятий, выполненных и не выполненных (с указанием причин) в установленные сроки, анализа факторов, повлиявших на ход его исполнения, перечня проблемных проектов и предложений об их дальнейшем исполнении и т.д. [15, ст. 29, 32].

Во-вторых, с целью повышения качества планирования и контроля исполнения правительственных проектов федеральным органам власти следовало применять специализированную информационную систему «ГАС «Управление».

В-третьих, велось привлечение экспертов к оценке исполнения проектов. Согласно данным начальника отдела организации работы с внешними экспертами Аналитического центра при Правительстве РФ, эксперты занимались анализом практики реализации портфеля проектов, средств, расходуемых на целевые задачи, составляли прогноз наступления рисков, прогноз возможности недостижения результатов и снижения качества ожидаемого конечного эффекта и т.д. [6]. Собранная информация предоставлялась ответственным лицам в федеральных органах власти для принятия решений по вопросам корректировки хода исполнения проектов.

В-четвертых, была создана и велась Аналитическим центром при Правительстве РФ база данных о ходе исполнения проектов. Это, на наш взгляд, самое важное достижение в организации мониторинга и контроля хода реализации проектов. Применение этого инструмента можно расценивать как своеобразную попытку федеральных органов власти сформировать рекомендуемую Руководством РМВОК базу накопленных знаний [16, с. 530]. База данных содержала информацию о картах проектов, их корректировках, реализации и т.д. [15, ст. 36]. Создавалось хранилище информации об извлеченных уроках и результатах решений по отбору проектов и их исполнению.

Тем не менее, несмотря на наличие успехов в организации исполнения проектов, федеральные органы власти столкнулись с рядом трудностей.

Главным образом, многие из правительственных проектов являлись инструментом реализации текущей деятельности федеральных органов власти, а не средством создания уникального продукта, как того требует методология проектного управления. Так, содержание проектов «Развитие дошкольного и общего образования», «Развитие пенсионной системы», «Обеспечение антитеррористической защищенности страны» представляли собой ключевые функции соответствующих федеральных структур. А, например, проект «Развитие библиотечного дела» вообще включал в себя мероприятия, являющиеся по сути текущей деятельностью Минкультуры России: обеспечение регулярного пополнения фондов общедоступных библиотек, формирование и активное использование структурированных библиографических и полнотекстовых ресурсов библиотек, комплексная реализация программы сохранения библиотечных фондов страны в части разработки современных технологий и технических средств, обеспечивающих сохранность документов библиотек при их выдаче, копировании и экспонировании и т.д. [17].

Кроме того, организационная структура управления проектами, как и в период ведения приоритетных национальных проектов, была сформирована в соответствии с бюрократическими принципами. Отсутствовал проектный офис, не применялась профессиональная терминология при обозначении ролей участников проектной деятельности, соблюдалась строгая иерархичность и соподчиненность при построении структуры управления проектами [15]. В частности, устанавливалось, что рабочая группа проекта, выполнявшая функции команды проекта, должна была возглавляться руководителем (заместителем руководителя) федерального органа исполнительной власти, ответственного за его исполнение, и включать в себя представителей участников проекта на уровне не ниже директоров департаментов федеральных министерств и заместителей руководителей федеральных служб и федеральных агентств [15, ст. 4]. Отсутствовали условия для соблюдения принципов «горизонтального управления», возникающего в ходе применения профессиональной методологии проектного управления.

При этом согласно упомянутому выше Положению о порядке организации исполнения проектов федеральному органу власти – ответственному исполнителю проекта вменялось осуществлять текущее управление проектом на основе самостоятельно определяемых форм и методов [15, ст. 38]. Ни методические указания, ни положение не содержали минимального объема информации о накопленных теорией и практикой управления проектами технологиях ведения проектов. В указанные документы были включены сведения только о базовых понятиях проектного управления, а также об основополагающих принципах организации планирования, отчетности, координации деятельности соисполнителей проектов. Не была отражена необходимость управления каждой из областей знаний управления проектами с использованием общепринятых подходов и инструментов, которые, к примеру, отражены в Руководстве РМВОК.

В условиях отсутствия достаточного объема знаний и опыта разработки проектов их исполнители вынуждены были решать целый ряд проблем при подготовке проектной документации.

Согласно информационно-аналитическому материалу «Характеристика качества подготовки карт проектов», одним из самых распространенных недостатков карт проектов являлось их неполное или частичное соответствие требованиям нормативной и методической базы (35 из 45 [17]). Кроме того, исполнители испытывали значительные трудности при определении и формулировке индикаторов результативности проектов. Часть разработчиков не могли увязать цели проекта с задачами и мероприятиями по их реализации. А создавать карты для ряда проектов, например, «Формирование здорового образа жизни», «Сохранение и укрепление здоровья населения, развитие здравоохранения», «Развитие авиационной промышленности и двигателестроения», вообще не рекомендовалось по причине возможности принятия нормативных правовых актов, которые могут существенно повлиять на содержание проекта.

Помимо этого, разработчики не всегда согласовывали проектную документацию с другими участниками или определяли содержание проектов таким образом, что их результаты не позволяли оценивать деятельность Правительства РФ («Развитие библиотечного дела», например). Ввиду того, что часть правительственных проектов фактически представляла собой текущую деятельность органов власти, для некоторых из них было «объективно невозможно выделить необходимое количество ключевых событий для большинства мероприятий проекта», необходимых для достижения целей и задач проектов [17].

В свою очередь, трудности в разработке содержания проектов во многом обусловили несоблюдение сроков утверждения карт проектов. Согласно данным начальника отдела организации работы с внешними экспертами Аналитического центра при Правительстве РФ, по состоянию на май 2011 г. из уточненных 46 проектов, заявленных в рамках Основных направлений деятельности Правительства РФ, было утверждено 22 проекта [6]. В 2010 году на утверждение Председателя Правительства РФ можно было представлять карты лишь 3 проектов, согласованных со всеми участниками и получивших положительное заключение по итогам экспертизы («Качественное и доступное жилье», «Развитие сельского хозяйства», «Противодействие незаконному обороту наркотиков») [17]. И это при том, что в соответствии с постановлением Правительства РФ карты проектов необходимо было представить до 10 декабря 2009 г. [11, ст. 2]. Отсутствие опыта и необходимых знаний в сфере разработки проектов, необходимость согласования основной проектной документации с другими участниками проектов в условиях забюрократизированности российского административно-государственного аппарата, считаем, являлись основными факторами отставания в сроках их подготовки.

Более того, проекты, вошедшие в Основные направления деятельности Правительства до 2012 г., воспринимались официальной властью в лице В.В. Путина как база государственных программ [2]. Ориентир перевода проектов в статус госпрограмм предопределил отсутствие необходимости в использовании специализированной методологии проектного управления.

Закладывалась возможность более позднего получения планируемых результатов, поскольку российский политический режим и взятый Д.А. Медведевым курс на «поддержание стабильности» позволяли переводить приоритетные национальные проекты в статус постоянных.

При этом, с помощью проектов, как того требовали приоритеты государственной политики, не удалось создать эффективную и инновационную экономику, отличающуюся развитой конкурентностью предпринимательской среды, повсеместным распространением инноваций, функционированием информационного общества, повышением эффективности отраслей экономики, снижением энергоемкости производства и увеличением производительности труда. В 2012 году доля организаций промышленного производства и сферы услуг, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных Росстатом организаций, составила лишь 9,1% [10]. С 2010 по 2013 годы неизменно низким оставался удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения – 2,1%, только 14% органов государственной власти и местного самоуправления использовали веб-сайт при оказании государственных услуг [10]. Рост производительности труда в разы отставал от роста заработной платы. За 7 месяцев 2012 г. зарплаты во всех секторах обрабатывающей промышленности (это 2/3 всей промышленности России) выросли в среднем на 10%, а производительность труда – всего на 4% [14]. Динамика предпринимательской активности населения, несмотря на положительный характер все так же обладала довольно низкими уровнем и темпами роста [18].

Ожидаемых кардинальных сдвигов в социальной сфере не произошло. Социальная структура российского общества, согласно исследованиям, осталась такой же невосприимчивой к изменениям внешних условий, как и в конце периода длительной рецессии 1990-х гг. – в преддверии экономического подъема 2000-х гг. [4, с. 74]. Вырос общий уровень заболеваемости населения (новообразования, заболевания нервной системы, крови, эндокринной системы, врожденные аномалии (пороки развития), деформации и хромосомные нарушения и др.): с 113 877 до 114 721 тыс. чел. с 2009 по 2013 гг. соответственно [5]. Несмотря на наличие цели создания системы образования «инновационного характера», в 2009–2013 гг. уменьшилось число персональных компьютеров, используемых в учебных целях, при подготовке квалифицированных рабочих, служащих, с 63,6 до 36,3 тыс. шт. соответственно [19].

Тем не менее описанная практика внедрения элементов проектного управления в деятельность федеральных органов власти характеризовалась наличием ряда достижений. В сравнении с периодом реализации приоритетных национальных проектов были предприняты попытки ориентироваться на решение стратегических задач развития России, применять «полупрофессиональную» проектную документацию, управлять рисками проектов, а также накапливать опыт проектного управления. Формировалась единая терминология проектного управления, внедрялись базовые инструменты его планового и финансового обеспечения, развивалась методическая основа ведения проектов. Посредством использования инструмента решалась и заложенная в политическую повестку дня задача по обеспечению преемственности курса государственного развития и сохранению институтов власти.

Развитие применения проектного управления российским административно-государственным аппаратом с возвращением В. Путина на третий президентский пост велось с учетом накопленного опыта управления проектами в органах власти.

Список литературы

1. *8 лет* роста, победа на думских выборах и появление тандема Путин – Медведев (13 янв. 2008) [Электронный ресурс]. URL: www.itv.ru/news/2008/01/13/195213-8_let_rosta_pobeda_na_dumskih_vyborah_i_poyavlenie_tandema_putin_medvedev (дата обращения: 01.11.2016).
2. *Вступительное слово* В.В. Путина на заседании Правительства Российской Федерации 20 мая 2010 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://archive.premier.gov.ru/events/news/10650/photolents.html> (дата обращения: 02.11.2016).
3. *Дворкович А.В.* Выступление на научно-практическом семинаре «Национальные проекты: тактическая технология или стратегический выбор?» (30 марта 2006) [Электронный ресурс]. URL: http://www.politeia.ru/politeia_seminar/10/39 (дата обращения: 04.11.2016).
4. *Доклад* о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 г. / под ред. А.А. Аузана, С.Н. Бобылева. М.: ПРООН в РФ, 2011. 146 с.
5. *Заболеваемость* населения по основным классам болезней в 2000–2013 гг. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/zdrav/zdr2-1.xls (дата обращения: 07.11.2016).
6. *Материалы* семинара-совещания с руководителями аналитических служб аппаратов законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4893/19628> (дата обращения: 11.11.2016).
7. *Медведев Д.А.* Россия, вперед! [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/transcripts/5413#sel=> (дата обращения: 08.11.2016).
8. *Медведев* обещает преемственность политики Путина [Электронный ресурс]. URL: <http://old.rian.ru/politics/20080302/100443068.html> (дата обращения: 07.03.2016).
9. *Методические* указания по разработке карт проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации до 2012 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/government/method> (дата обращения: 09.11.2016).
10. *Мониторинг* развития информационного общества в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/monitor_rf.xls (дата обращения: 05.11.2016).
11. *О порядке* организации исполнения проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года [Электронный ресурс]: постановление Правительства Рос. Федерации от 17 окт. 2009 г. № 815. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96471/> (дата обращения: 05.11.2016).

12. *Об утверждении* основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года и перечня проектов по их реализации [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 17 нояб. 2008 г. № 1663-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81994/ (дата обращения: 07.11.2016).

13. *Основные* направления деятельности Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/goverment/> (дата обращения: 07.11.2016).

14. *Платят* не по делу. Рост зарплат сильно опережает производительность труда [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/08/28/zarplata.html> (дата обращения: 05.11.2016).

15. *Положение* о порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года [Электронный ресурс]: утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 17 октября 2009 г. № 815. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96471/> (дата обращения: 05.11.2016).

16. *Руководство* к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2013. 586 с.

17. *Характеристика* качества подготовки карт проектов // Из арх. Министерства экон. развития Рос. Федерации.

18. *Чепуренко А.* Пессимизм на старте [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/01/31/pessimizm.html> (дата обращения: 05.11.2016).

19. *Электронные* средства обучения в профессиональных образовательных организациях, осуществляющих подготовку квалифицированных рабочих, служащих [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/np-obr2.doc (дата обращения: 07.11.2016).

Статья получена 19.11.2016

References

1. The official site of “Pervyj kanal” (2008), “8 years of growth, the victory in the Duma elections and the emergence of the tandem Putin – Medvedev”, available at: www.1tv.ru/news/2008/01/13/195213-8_let_rosta_pobeda_na_umskih_vyborah_i_poyavlenie_tandema_putin_medvedev (Accessed 1 November 2016).

2. Archive of the official site of the 2008–2012 prime minister of the Russian Federation Vladimir Putin (2010), “V.V. Putin’s keynote speech on meeting of the Russia Federation Government”, available at: <http://archive.premier.gov.ru/events/news/10650/photolents.html> (Accessed 2 November 2016).

3. Dvorkovich, A.V. (2006), “Statements on a scientific and practical seminar “National projects: a tactical or strategic choice of technology?” [Online], available at: http://www.politeia.ru/politeia_seminar/10/39 (Accessed 4 November 2016).

4. Auzan, A.A. and Bobylyev, S.N. (ed.) (2011), *Doklad o razvitii chelovecheskogo potenciala v Rossijskoj Federacii za 2011 god* [Report on Human Development in the Russian Federation in 2011], PROON in RF, Moscow, Russia.

5. The official site of the Federal State Statistics Service (2014), “Disease of the population by main disease classes in 2000–2013”, available at: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/zdrav/zdr2-1.xls (Accessed 7 November 2016).

6. The official site of Federal Assembly (2011), “Proceedings of the seminar-meeting with the head of the analytical service of the legislative (representative) and executive authorities of the subjects of the Russian Federation”, available at: <http://iam.duma.gov.ru/node/8/4893/19628> (Accessed 11 November 2016).

7. Medvedev, D.A. (2009), “Go Russia!” [Online], available at: <http://www.kremlin.ru/transcripts/5413#sel=> (Accessed 8 November 2016).

8. The official site of “RIA Novosti” (2008), “Medvedev promises continuity of Putin’s policies”, available at: <http://old.rian.ru/politics/20080302/100443068.html> (Accessed 7 November 2016).

9. The official site of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation (2009), “Guidelines for the development of draft maps for the implementation of the Russian Federation Government’s basic activity directions till 2012”, available at: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/government/> (Accessed 9 November 2016).

10. The official site of the Federal State Statistics Service (2016), “Monitoring the development of the information society in the Russian Federation”, available at: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/it/monitor_rf.xls (Accessed 5 November 2016).

11. Garant (2009), *O poryadke organizacii ispolneniya proektov po realizacii osnovnykh napravlenij deyatel’nosti Pravitel’stva Rossijskoj Federacii na period do 2012 goda* [On the order of organization of project execution for the implementation of the Russian Federation Government’s basic activity directions till 2012], Government resolution no. 815 dated 17 October 2009, available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96471/> (Accessed 5 November 2016).

12. ConsultantPlus (2008), *Ob utverzhdenii osnovnykh napravlenij deyatel’nosti Pravitel’stva Rossijskoj Federacii na period do 2012 goda i perechnya proektov po ix realizacii* [On approval of the Russian Federation Government’s basic activity directions till 2012 and a list of their projects], Order of Government of the Russian Federation no. 1663-R dated 17 November 2008, available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81994 (Accessed 7 November 2016).

13. The official site of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation (2015), “The Russian Federation Government’s basic activity directions”, available at: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/government/> (Accessed 7 November 2016).

14. The official site of “Rossiyskaya Gazeta” (2012), “Pay isn’t about the case. Wage growth is much faster than productivity”, available at: <http://www.rg.ru/2012/08/28/zarplata.html> (Accessed 5 November 2016).

15. Garant (2009), *Polozhenie o poryadke organizacii ispolneniya proektov po realizacii osnovnykh napravlenij deyatel’nosti Pravitel’stva Rossijskoj Federacii na period do 2012 goda* [Regulations on the procedure of organization of project execution for the implementation of the Russian Federation Government’s basic activity directions till 2012], approved by Government resolution no. 815 dated 17 October 2009, available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/96471/> (Accessed 5 November 2016).

16. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK)* [A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK® Guide)] (2013), 5th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA.

17. *Harakteristika kachestva podgotovki kart proektov* [Characteristics of drafting maps quality] (non published), the Ministry of Economic Development of the Russian Federation.

18. Chepurenko, A. (2012), "Pessimism at the start" [Online], available at: <http://www.rg.ru/2012/01/31/pessimizm.html> (Accessed 5 November 2016).

19. The official site of the Federal State Statistics Service (2014), "E-learning in vocational educational institutions that train skilled workers, employees", available at: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/np-obr2.doc (Accessed 7 November 2016).

Received 19 November 2016

THE ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF STATE POLICY IN THE PRESIDENCY OF DMITRY A. MEDVEDEV

Mariya N. Yakimova

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

E-mail: mari.yakimova@gmail.com

The article describes the experience of using project management elements for solving state problems during the presidency of Dmitry A. Medvedev. The studied practice of using projects is the second attempt of federal authorities to manage projects professionally. It is interesting to evaluate the approaches of the preparation and execution of government projects in order to understand if selected project management methods correspond project management methodology described in the PMBOK Guide. Because of this, it is possible to identify cases of successful local projects and problems and typical difficulties in Russian administrative system project management practice.

Advantages of the study are its novelty, the assessment of accordance of public policy with the projects objectives and using of methodical and "closed" materials of the federal authorities during the research.

Key words: public policy; project; project management; the Russian Federation Government's basic activity directions till 2012