

УДК 351

*Сулейбанов Х.М.,
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь
Буланкина Н.Н.,
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь*

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты взаимосвязи стратегического планирования и проектного управления на муниципальных предприятиях.

Стратегическое планирование, проектное управление, муниципальные предприятия, интеграция, эффективность управления, дорожная карта, ключевые показатели эффективности.

*Suleibanov H.M.,
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol
Bulankina N.N.,
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol*

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND PROJECT MANAGEMENT IN MUNICIPAL ENTERPRISES

The article examines the theoretical and practical aspects of the relationship between strategic planning and project management at municipal enterprises.

Strategic planning, project management, municipal enterprises, integration, management efficiency, roadmap, key performance indicators.

В современных условиях реформирования местного самоуправления и оптимизации публичных финансов проблема повышения эффективности муниципальных предприятий приобретает особую значимость. Как справедливо отмечают исследователи, «большинство муниципальных предприятий работают неэффективно, находятся в кризисном финансовом состоянии». Традиционная система управления, сформировавшаяся еще в советский период, все чаще демонстрирует свою неспособность отвечать на вызовы цифровой экономики и растущие требования населения к качеству публичных услуг.

Одним из перспективных направлений повышения эффективности муниципального сектора является внедрение проектного управления. Однако, как показывает практика, механическое заимствование проектных инструментов без их увязки с системой стратегического планирования не приводит к ожидаемым результатам. Возникает «разрыв между сформулированными Правительством РФ целями и поставленными задачами и итоговыми результатами работы» на муниципальном уровне. Это обстоятельство актуализирует проблему поиска эффективных форм взаимосвязи стратегического планирования и проектного управления на муниципальных предприятиях.

Цель настоящей статьи - выявление организационно-управленческих механизмов интеграции стратегического планирования и проектного управления как фактора повышения эффективности муниципальных предприятий.

Муниципальные предприятия занимают особое место в системе публичного управления. С одной стороны, они являются коммерческими организациями, ориентированными на получение прибыли. С другой - выполняют социально значимые функции, что накладывает дополнительные ограничения на их операционную деятельность. Эта двойственность создает специфические требования к системе управления,

которая должна обеспечивать баланс между экономической эффективностью и социальной ответственностью.

Анализ литературы показывает, что в течение последних двадцати лет в России реализовывались различные концепции и программы стратегического развития, однако «данный опыт долгосрочного планирования сформировал значительные возможности для использования метода управления проектами» лишь в последние годы. При этом внедрение проектного управления в муниципальный сектор сталкивается с рядом барьеров: бюрократизация управленческих процессов, недостаток квалифицированных кадров, слабая мотивация персонала к изменениям.

Стратегическое планирование на муниципальных предприятиях традиционно понимается как процесс определения долгосрочных целей и направлений развития, распределения ресурсов и координации усилий различных подразделений. Ключевыми элементами стратегического планирования выступают: миссия и видение, стратегические цели и приоритеты, система показателей оценки достижения целей.

Международный опыт показывает, что эффективное стратегическое планирование в муниципальном секторе предполагает разработку не только корпоративной стратегии, но и функциональных стратегий (мастер-планов) по отдельным направлениям деятельности.

Проектное управление представляет собой методологию управления деятельностью, ориентированную на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. В контексте муниципальных предприятий проектный подход может применяться для реализации конкретных инициатив: внедрение новых технологий, модернизация инфраструктуры, оптимизация бизнес-процессов.

Важно подчеркнуть, что проектное управление не подменяет собой стратегическое планирование, а выступает инструментом его реализации. Как справедливо отмечается в научной литературе, «проектно-цифровая трансформация послужит «мостом» между текущим состоянием и желаемым долгосрочным планом». Проекты в этом контексте рассматриваются как организационная форма достижения стратегических целей.

В числе ключевых факторов, затрудняющих интеграцию стратегического и проектного управления на муниципальных предприятиях, можно выделить:

1. Институциональные факторы: жесткая регламентация деятельности муниципальных предприятий, множественность контролирующих органов, необходимость согласования решений с учредителем (органом местного самоуправления).

2. Организационные факторы: отсутствие проектных офисов или подразделений, отвечающих за координацию проектной деятельности; распределение ответственности за стратегию и проекты между разными структурными подразделениями.

3. Кадровые факторы: дефицит компетенций в области проектного управления, низкая готовность персонала к изменениям, текучесть кадров.

4. Информационные факторы: слабая информационная поддержка процессов управления, отсутствие интегрированных информационных систем, позволяющих отслеживать взаимосвязь стратегических показателей и проектных метрик.

На основе анализа теоретических источников и практического опыта предложена структурно-логическая модель интеграции стратегического планирования и проектного управления на муниципальных предприятиях. Модель включает следующие уровни:

Первый уровень - стратегический: формирование миссии, видения и долгосрочных целей развития предприятия; разработка системы сбалансированных показателей, декомпозирующих стратегические цели на конкретные измеримые индикаторы.

Второй уровень - портфельный: идентификация и структурирование проектов и инициатив, реализация которых обеспечивает достижение стратегических целей; формирование проектного портфеля с учетом приоритетности и доступных ресурсов.

Третий уровень - проектный: реализация отдельных проектов в соответствии с утвержденными планами, бюджетами и стандартами качества; мониторинг достижения проектных результатов.

Четвертый уровень - операционный: интеграция результатов проектов в регулярную деятельность предприятия; обеспечение устойчивости достигнутых изменений.

Ключевым элементом предложенной модели выступают «распределенные проекты» и «проектное управление» как интегрирующая компонента, обеспечивающая связь между стратегическими целями и операционной деятельностью.

Для практической реализации предложенной модели необходимо создание следующих организационных механизмов:

Проектный офис как структурное подразделение, обеспечивающее методологическое и организационное сопровождение проектной деятельности. Как показывает международная практика, создание централизованной координирующей и проектной команды позволяет «обеспечить согласованность всех рабочих потоков посредством стандартизации методологий и подходов». Проектный офис также выполняет функцию «трансфера публичных данных (объектов)», обеспечивая информационную прозрачность проектной деятельности.

Система стратегических КРІ должна быть декомпозирована до уровня проектных метрик. При этом важно использовать не только запаздывающие показатели (результаты), но и опережающие индикаторы, отражающие качество реализации проектных процессов.

Дорожная карта внедрения проектно-цифрового управления должна включать следующие этапы: подготовительный этап (оценка готовности предприятия к изменениям); мониторинг текущего состояния предприятия; оценка уровня проникновения цифровых и проектных технологий; определение приоритетных областей для внедрения; реализация пилотных проектов; масштабирование успешных практик.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Низкая эффективность значительной части муниципальных предприятий обусловлена разрывом между стратегическим планированием и операционной деятельностью, в том числе проектной.

2. Проектное управление выступает организационным механизмом реализации стратегии, однако его внедрение без увязки со стратегическими приоритетами не дает ожидаемого эффекта.

3. Эффективная интеграция стратегического и проектного управления требует создания проектного офиса, разработки системы сбалансированных показателей, связывающей стратегические цели с проектными метриками, и формирования дорожной карты преобразований.

Таким образом, дальнейшие исследования необходимо направить на разработку методики оценки зрелости проектного управления на муниципальных предприятиях, а также на анализ лучших практик интеграции стратегического и проектного управления в российских и зарубежных муниципалитетах.

Список использованных источников:

1. **Ворошилов, Н.В.** Эффективность муниципального управления: сущность и подходы к оценке // Проблемы развития территории. Вып. 3 (77). 2020. С. 144. Текст: непосредственный.

2. **Пикулькин, А. В.** Система государственного управления: Учебник / А.В. Пикулькин. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 639 с. С. 43. Текст: непосредственный.