ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

УДК 316:338.46 *ГСНТИ 82.13*
ББК 60.56+65.49-21 *Код ВАК 22.00.08*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-5-20-29

Н. В. Каменская
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области, Екатеринбург, Россия

Н. Г. Чевтаева
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия
AuthorID: 691511

Е. А. Качанова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия
AuthorID: 530593

АННОТАЦИЯ:
Публикация посвящена анализу ключевых факторов формирования и успешной реализации проектов инициируемых персоналом государственных (муниципальных) учреждений сферы образования, здравоохранения, культуры. На основании сравнительного анализа и примеров лучших практик реализации проектов авторы обосновывают требования к успешности проектного цикла и эффективности их реализации в подведомственных учреждениях.
Цель. Выявление и оценка препятствий, а также факторов успеха при реализации проектов, инициируемых государственными (муниципальными) учреждениями социальной сферы.
Методы. Исследование базируется: на результатах фокус групп, проводимых в 2011-2018 годах среди руководителей учреждений здравоохранения, образования и культуры Уральского федерального округа (Свердловской, Тюменской областей, ХМАО- Югры, ЯНАО) в рамках реализации федеральной программы «Подготовка управленческих кадров в сфере образования, здравоохранения и культуры» на площадке Уральского института управления – филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации; на материалах форсайт сессии, организованной высшей школой государственного управления РАНХиГС в феврале 2019 года; на результатах экспертного интервью руководителей регионального офиса (Свердловской области) проектного управления.
Результаты и практическая значимость. Выявлены тренды формирования и реализации инициативных проектов в деятельности государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы в условиях внедрения стандартов проектного менеджмента в публичном управлении. Сформулированы причины, оказывающие негативное влияние на инициацию, формирование и внедрение проектов государственных (муниципальных) учреждений, предоставляющих социально значимые услуги. Обоснованы факторы успеха реализации инициативных проектов учреждений социальной сферы как базовые составляющие обеспечения их деятельности и развития в целях роста качества и доступности для потребителей государственных (муниципальных) услуг.
Научная новизна. На базе мониторинга практики реализации инициативных региональных проектов в социальной сфере разработан и апробирован организационно-управленческий механизм проектного менеджмента подведомственных учреждений, выделены проблемные зоны и факторы, способствующие успешному осуществлению и масштабированию проектов в области образования, здравоохранения, культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
проектное управление в публичной сфере; инициативные проекты; государственные (муниципальные) учреждения; социально-значимые услуги; ключевые факторы успеха реализации инициативных проектов.

© Н. В. Каменская, Н. Г. Чевтаева, Е. А. Качанова, 2019

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Надежда Викторовна Каменская, заместитель Министра – директор департамента, Министерство экономики и территориального развития Свердловской области,
620031, Россия, г. Екатеринбург, пл. Октябрьская, 1.

Наталия Геннадьевна Чевтаева, доктор социологических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, natalya.chevtaeva@ui.ranepa.ru.

Елена Анатольевна Качанова, доктор экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, elena.kachanova@ui.ranepa.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Каменская Н. В., Чевтаева Н. Г., Качанова Е. А. Факторы успеха реализации инициативных проектов в деятельности государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы // Вопросы управления. 2019. №5 (60). С. 20—29.

В современных условиях модернизации публичного управления формирование навыков проектного менеджмента становится стандартным требованием в практике деятельности не только органов власти всех уровней, но и учреждений социальной сферы. Сегодня во всех субъектах Российской Федерации создана структура проектного управления, проектные офисы, департаменты, разработаны методические рекомендации по внедрению проектного управления, проводится обучение государственных, муниципальных служащих, руководителей государственных (муниципальных) учреждений технологиям проектной деятельности. Вместе с тем, практика показывает, что многие актуальные, злободневные проекты, разработанные в инициативном порядке руководителями социальной сферы, увы, оказываются не реализованными, не находят своих потенциальных стейкхолдеров.

Следует отметить, что в научной литературе анализируется специфика проектного управления в социальной сфере, в т.ч., образовании, культуре, здравоохранении. Обосновывается, что проектное управление позволяет обеспечивать высокую надежность достижения целей организации. В частности, Фиофанова О. А. И Лазутова М.Н. рассматривают внедрение проектного подхода в практику управления образовательных организаций как важный фактор повышения качества образования [1].

Обосновывается, что проектная деятельность независимо от вида экономической деятельности, выступает методом выстраивания стратегии организации. Использование инструментов проектного управления для определения стратегических приоритетов организации, свойственно, по оценкам ряда исследователей, в большей степени руководителям учреждений культуры и, в меньшей степени – здравоохранения. Прагматический аспект восприятия ценности проектного управления как инструмента поиска финансовых и человеческих ресурсов ярче выражен у руководителей учреждений образования и культуры. Инициация же проектов в системе здравоохранения более осторожна и зависит от уверенности первых лиц в том, что эти проекты будут профинансированы за счет бюджетных средств [2].

Также проектное управление может быть использовано для эффективной реализации государственных программ (федеральных, региональных, муниципальных) за счет оптимизации «бизнес-процессов», сокращения неэффективных затрат [3].

Достоинством проектного управления является то, что оно позволяет привлекать к развитию социальной сферы различные коммерческие структуры. Так, переход к проектному управлению в сфере культуры позволяет повысить инвестиционную привлекательность данной сферы для частных инвесторов и сформировать систему финансирования культурных благ через механизм государственно – частного, муниципально-частного партнерства (далее ГЧП, МЧП) [4].

Проведенный авторами анализ практики внедрения проектного управления в сфере социально значимых услуг и оценка эффективности обучения по программе «Подготовка управленческих кадров в сфере образования, здравоохранения, культуры» слушателями Уральского института

управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (руководители учреждений социальной сферы) позволяют выделить ключевые факторы успеха реализации инициативных проектов.

Первая группа факторов связана с правильным определением стейкхолдеров, «групп интересов», команды проекта. Необходимо сразу понять, кого может заинтересовать инициируемый вами проект? Если инициаторы проекта находят зону сопряжённости своих интересов (цели и задач, поставленных в проекте) с интересами (задачами) других субъектов, если предложенная тематика проекта оказывается актуальной всех различных «групп интересов», шансы на реализацию проекта повышаются. Сформулируем ряд универсальных правил для привлечения «заинтересованных сторон».

а) Если ресурсное обеспечение инициативного социального проекта предполагает привлечение бюджетных ассигнований в виде субсидий, субвенций, включение в государственное (муниципальное) задание, необходимо доказать распределителям финансовых средств, что реализация данного проекта способствует достижению ключевых показателей, обозначенных в стратегических документах: приоритетных национальных проектах, федеральных и региональных стратегиях, концепциях, инициативах глав регионов, муниципальных программах и пр.

б) Если разработка проекта может стать основой для получения государственных (муниципальных) грантов, победы в конкурсе то, инициируемая тематика проекта должна соответствовать тематике грантовой поддержки, конкурсов в социальной сфере.

в) Если инициативный проект отражает собственный анализ проблемной ситуации разработчиков, его ожидаемый результат практически не связан с достижением ключевых показателей, обозначенных в программных документах органов власти, то проект может инициировать привлечение инвестиций в социальную сферу, используя механизм государственно-частного или муниципально-частного партнерства. Проект также может быть реализован и в расчете на собственные средства организации или с использованием механизма краудфандинга. Например, именно таким образом, с привлечением средств граждан муниципальными учреждениями культуры был осуществлен проект по приобретению дорогостоящего музыкального инструмента – органа – в городе Новоуральске Свердловской области.

В тоже время, не следует забывать, что реализация инфраструктурных проектов социальной сферы в формате ГЧП сопряжена с целым рядом сложностей как нормативно-правового, так и организационного характера. А.С. Навасардян, проводя детальный анализ проблем реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения [5], отмечает организационные препятствия, связанные с доведением финансовых средств, выделяемых за исполнение государственного задания на оказание высокотехнологичной медицинской помощи (далее ВМП) населению, до медицинской организации, если она создана в рамках реализации проекта ГЧП как частная форма собственности. Важно, подчеркивает автор, «проработать механизм прямого предоставления финансовых средств за исполнение государственного задания на оказание ВМП населению на базе объектов, являющихся системообразующими и отнесенных органами исполнительной власти региона к объектам регионального значения, созданным на принципах ГЧП». С целью увеличения притока инвестиции в сферу здравоохранения необходимо, включение дополнительной инвестиционной составляющей в тариф ОМС (обязательного медицинского страхования) для инвесторов, реализующих проекты в формате концессионных соглашении. Финансирование инвестиционной составляющей предлагается осуществлять в форме межбюджетных трансфертов из бюджетов субъектов РФ в территориальные фонды ОМС, что обеспечит возврат хотя бы части инвестированных средств и, таким образом, заключает А.С. Навасардян, может значительно улучшить финансовые показатели проекта.

В качестве примера лучших практик реализации проектных работ и постпрограммного сопровождения с учетом данных факторов можно представить проект *«Инновационная модель организации профилактики и охраны здоровья населения арктического региона». Год разработки проек-*

та – 2013. Реализация проекта – 2014. В рамках проекта разработан Устав учреждения ГБУЗ ЯНАО «Центр медицинской профилактики» в городе Надыме, штатное расписание учреждения. Создан: Центр медицинской профилактики» в городе Надыме и координационный совет по межведомственному взаимодействию в сфере здорового образа жизни при Правительстве ЯНАО. В состав совета вошли директора департаментов – главы исполнительной органов власти в сфере образования, культуры, физкультуры и спорта, молодежной политики, торговли и продовольствия. Задачи совета: координация деятельности органов власти по профилактики инфекционных заболеваний и здорового образа жизни; внедрение современных информационных технологий. С учетом специфики арктического региона обеспечена возможность онлайн консультаций для населения у узких специалистов (интернет-портал). Введена электронная запись к специалистам. Принятые меры позволили комплексно решить вопросы организации профилактики и охраны здоровья населения арктического региона.

Вторая группа факторов, определяющих успех реализации инициативных проектов, связана с профессиональной компетентностью участников проекта, в том числе, в области навыков проектного управления [6] и зависит от специфики государственной (муниципальной) услуги. Так, исследователи фиксируют более высокий уровень готовности системы здравоохранения и культуры работать в проектном формате по сравнению со сферой общего и профессионального образования. В тоже время, руководители учреждений образования опережают своих коллег в области профессиональной компетенции командобразования [7]. При этом в качестве рисков, тормозящих эффективное внедрение проектного управления в системе государственных (муниципальных) учреждений социальной сферы авторы называют: «неготовность кадров к изменениям и их нежелание выходить из зоны комфорта», отсутствие системы мотивации служащих к проектной работе.

По мнению авторов, ключевыми компетенциями и навыками, востребованными при формировании и реализации инициативных проектов подведомственных учреждений являются: коммуникативные навыки межведомственного взаимодействия; умение подведомственных учреждений выстраивать коммуникацию с профильными министерствами, с региональным проектным офисом. *Э*мпирические исследования социальной сферы показывают, что эта работа более системно построена в управлении здравоохранением [8]. В частности, интересен опыт взаимодействия проектного офиса и отдела управления качеством фармацевтического предприятия при управление инновационными проектами по созданию новых лекарственных средств [9]. Исследователи настаивают на том, что при разработке регламентов взаимодействия участников проекта, процедур управления различными этапами проекта следует реализовать компетентностный подход [10].

В отдельную группу выделяются компетенции в области технологического обеспечения проектной деятельности. Так, исследования практики внедрения проектного управления в органах государственной власти, включая деятельность проектных офисов, отмечают слабую компетенцию чиновников в области технологического обеспечения проектной деятельности: большинство органов власти (87,5 %) для ведения проектов использовали простейшие текстовые редакторы, и лишь 7,7 % федеральных органов исполнительной власти и 18,8 % органов исполнительной власти субъектов РФ использовали для календарного планирования специализированное программное обеспечение [11]. Примером использования подобных компетенций может служить проект: *«Создание call-центра на базе ГБУЗ СО «Городская поликлиника № 4 город Нижний Тагил». Год разработки проекта – 2014. Год реализации – 2014. В рамках проекта подготовлены помещения для call-центра (косметический ремонт, проложен кабель каналов для Интернета). Решены вопросы материально-технического и финансового обеспечения деятельности call-центра (оргтехника, установлен многоканальный телефона, подключение пакета SIP-телефонии, мебель, канцтовары, утверждены финансовые расходы). Решены вопросы кадрового обеспечения деятельности call-центра. Осуществлен подбор нового персонала и обучение медицинских работников по следующим направлениям: по работе в Единой медицинской информационной системе; по ра-*

боте с оборудованием (телефоны, гарнитура, компьютеры, принтеры); владение информацией о всех услугах ЛПУ; консультирование пациентов по медицинским услугам (запись на приём, вызов врача на дом). Проведено тестирование сотрудников перед допуском к работе. Подготовлено нормативно-правовое и организационное обеспечение деятельности call-центра: разработано положение о call-центре; должностные инструкции для работников; утвержден график работы call-центра; разработан голосовой шаблон, примерный перечень ответов на поступающие вопросы.

В условиях ограниченных бюджетных ресурсов важнейшими компетенциями представляются компетенции, связанные с управлением финансами, бюджетированием и оценкой рисков [12]. Формируя бюджет проекта, например, на строительство спортивного комплекса, разработчики, по оценкам экспертов, порой не учитывают затраты на содержание объекта. Сами руководители системы здравоохранения , образования, культуры ясно осознают потребность в развитии навыков управления финансами, финансового планирования [13]. Важным элементом эффективного проектного управления выступают компетенции персонала к оценке деятельности по результатам, перевод повседневной работы в формат ориентации на результат.

Примером учета данных компетенций может служить проект: *«Оптимизация расходов медицинского учреждения путем внедрения методики KPI (ключевых показателей эффективности)». Проект разработан в 2017 г. Реализован в 2017 г. Проведены следующие мероприятия: внесены изменения в Коллективный договор и Положение по оплате и стимулировании труда работников учреждения в части: порядка осуществления выплат стимулирующего характера; критериев оценки работников, разработанные методом KPI; согласованы и утверждены нормативные документы в порядке предусмотренном действующим законодательством РФ; уведомлены сотрудники о вносимых изменениях в Положение по оплате и стимулировании труда работников учреждения. Организован кабинет неотложного приема и сестринского поста: принято Положение о кабинете неотложного приема и типовое положение о работе сестринского поста; разработаны должностные инструкции фельдшера неотложного приема и медицинской сестры сестринского поста; изменена структура детской поликлиники; принято новое штатное расписание; обучены сотрудники медицинского учреждения.*

Третья группа факторов успеха связана с организацией эффективного взаимодействия регионального проектного офиса с участниками инициативных проектов. Так как в публикации использован опыт проектного управления Свердловской области, рассмотрим его подробнее. Проектная деятельность в Свердловской области организована в соответствии с Указом Губернатора от 14.02.2017 № 84-УГ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской Области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области». В Свердловской области создана вся необходимая нормативная и методическая база для осуществления проектной деятельности, а также сформированы органы проектного управления: Совет при Губернаторе по приоритетным стратегическим проектам Свердловской области, Проектный комитет Свердловской области, ведомственные проектные офисы, региональный проектный офис, функции которого выполняет департамент управления проектами Министерства экономики и территориального развития Свердловской области. Организационная структура управления проектной деятельностью соответствует сформированной на федеральном уровне (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»), что обеспечивает соблюдение единых методологических подходов к реализации поставленных задач.

Большое внимание уделяется развитию компетенций участников проектной деятельности с использованием различных форм и технологий обучения (программы повышения квалификации, стратегические сессии, сертификация, оценка компетенций, проведение дней проектного управления в муниципальных образованиях и др.), основной упор делается на практическое применение инструментов проектного управления и командообразование.

На сегодняшний день в Свердловской области в рамках 12 национальных проектов

реализуются 57 региональных проектов, индикаторами их выполнения определены 264 целевых показателя, закреплена персональная ответственность за их достижение. Региональные проекты сформированы по трем крупным блокам: «Сохранение и развитие человеческого потенциала», «Комфортная среда проживания и развитие транспортной инфраструктуры» и «Развитие экономики региона, поддержка малого и среднего бизнеса».

Для достижения установленных целевых параметров выстроена система мониторинга и контроля реализации проектов с использованием специализированных систем: «Электронный бюджет», и региональной автоматизированной информационной системы управления проектной деятельностью. Такой опыт можно считать эффективным взаимодействием.

Примером учета подобного фактора может служить проект *«Кадровое обеспечение врачебным персоналом лечебных учреждений малых и средних городов (на примере ХМАО-Югра)». Год разработки проекта – 2011. Реализация проекта–2011. В рамках проекта проведено обучение врачей специалистов (повышение квалификации, переподготовка, посещение конференций и семинаров), принято на работу 32 врача, с выделением служебного жилья. Совместно с Департаментом здравоохранения автономного округа и проектным офисом региона осуществлялась координация вопросов кадрового обеспечения врачебным персоналом лечебных учреждений малых и средних городов. В целях «закрепления» специалистов на местах со студентами, интернами и ординаторами целевого набора заключались договоры о целевой подготовке специалиста в интернатуре и клинической ординатуре за счет средств окружного и федерального бюджетов. Совместно с Департаментом здравоохранения и проектным офисом проводился мониторинг ситуации с укомплектованием штатов медицинских организаций.*

Четвертая группа факторов успеха предполагает встроенность инициативного проекта в повседневную работу организации, вписанность текущей работы участников проекта в достижение целей деятельности государственного (муниципального) учреждения. В качестве примера учета текущих потребностей организации в инициативном проекте можно представить *проект «Повышение доступности оказания медицинской помощи врачами – узкими специалистами». Проект разработан в 2016 году. Реализован в 2017г. В рамках проекта созданы электронные амбулаторные карты. Быстрая компьютеризированная передача результатов непосредственно поликлиниками развитие телемедицины позволили сделать так, чтобы наблюдение осуществляют врачи первичного амбулаторного звена, которые, по необходимости, имеют доступ к консультациям врачей узкого профиля. Реализовано применение скрининговых программ в информатизации. Созданы сестринские посты в амбулаторных условиях. Реализованы возможности самостоятельной записи пациентов, требующих диспансерного наблюдения врача-специалиста. Разработаны и реализуются программы обучения смежным специальностям врачей первичного звена.*

В качестве перспектив дальнейшего развития проектного управления в сфере подведомственных учреждений, предоставляющих социально значимые услуги авторы видят инициацию межведомственных проектов. Среди наиболее успешных – проекты, в которых задействованы команды сферы образования и медицины: «Школьная медицина», «Школьное питание» [14], «Здоровое поколение – сильный регион» [15] и др. Представляется, что включение в реализацию проектов представителей различных ведомств позволит в полной мере использовать потенциал проектного управления для эффективного функционирования и развития социальной сферы. Более того, поскольку публично-правовые образования разного уровня «уходят» от интуитивного управления, проектная работа из вертикального подчинения переводится в горизонтальную плоскость когда ответственность за реализацию проектов несут сами учреждения и пользователи их услуг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фиофанова О.А., Лазутова М.Н. Подготовка управленческих кадров для сферы образования города Москвы: инструменты проектного управления // Столица. 2017, №5. С. 14-18

2. Тлисов А.Б., Кисилева Н.Н., Орлянская А.А. Оценка готовности управленческих кадров региона к внедрению проект-

ного управления социальной сферой // Научные труды Северо-Западного института управления. 2018. Т. 9, № 4 (36). С. 296-305.

3. Руденко М.Н., Багаутдинова И.В. Специфика внедрения проектного управления в учреждениях здравоохранения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 4 (112). С. 106-116.

4. Тарновский В.В. Особенности проектного управления в сфере культуры // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. № 3 (67). С. 100-104.

5. Навасардян А.С. Об отдельных вопросах, возникающих в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения // Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2017. № 2 (28). С. 40-43.

6. Чевтаева Н.Г. О подготовке управленческих кадров в сфере здравоохранения: формирование управленческих компетенций руководителя // Уральский медицинский журнал. 2014. № 6 (120). С. 15-20.

7. Тлисов А.Б., Кисилева Н.Н., Орлянская А.А. Оценка готовности управленческих кадров региона к внедрению проектного управления социальной сферой // Научные труды Северо-Западного института управления. 2018. Т. 9, № 4 (36). С. 296-305.

8. Гусева М.Н., Коготкова И.З. Качество коммуникации в проектном управлении // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2 (89). С. 1005-1009.

9. Kipbekov K.S., Kartbayeva E.B., Turgumbayeva A.A., Kalykova A.S., Tulemissov S.K. The rationale for the introduction of project management structure at pharmaceutical companies // Фармация Казахстана. 2017. № 7 (193). С. 15-19.

10. Сорвина Т.А., Шмакова А.Д. Актуальные аспекты развития проектного управления в социально-культурной сфере//Петербургский экономический журнал. 2017. № 2. С. 48-54.

11. Леонова О.В. Трансформация управленческой культуры в государственном секторе в условиях внедрения проектного управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 2. С. 167-175.

12. Качанова Е.А. Исламова С.Т. Риск-менеджмент в корпоративной системе управления проектами [электронный ресурс] // Вестник Челябинского государственного университета. 2019. №7(429). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-korporativnoi-sisteme-upravleniya-proektami (дата обращения 25.10.2019).

13. Качанова Е.А., Захарова Е.Н., Чевтаева Н.Г. Методологические подходы к содержанию и структуре функций государственного регулирования здравоохранения как вида экономической деятельности в национальной экономике // Вопросы управления. 2018. № 5 (35). С. 101-105.

14. Тарасов С.А. Межведомственные проекты в системе образования и здравоохранения Тамбовской области. Школьная медицина // Методист. 2018. № 2. С. 11-14.

15. Иванютина А.И. Проектный метод управления процессом формирования здоровья младших школьников // Вестник ВЭГУ. 2017. № 6 (92). С. 45-59.

IMPLEMENTATION SUCCESS FACTORS OF PILOT PROJECTS IN THE ACTIVITIES OF STATE (MUNICIPAL) SOCIAL INSTITUTIONS

N. V. Kamenskaya
Ministry of Economy and Territorial Development of the Sverdlovsk Region, Ekaterinburg, Russia

N. G. Chevtaeva
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia
AuthorID: 691511

E. A. Kachanova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia
AuthorID: 530593

ABSTRACT:
The publication is devoted to the analysis of key factors of development and successful implementa-

tion of projects initiated by the staff of state (municipal) institutions of education, health, culture. Based on comparative analysis and examples of best practices of project implementation, the authors justify the requirements for the success of the project cycle and the effectiveness of their implementation in subordinate institutions.
Purpose. Identification and evaluation of obstacles and success factors in the implementation of projects initiated by state (municipal) social institutions.
Methods. The study is based: on the results of focus groups conducted in 2011-2018 among the heads of the institutions of health, education and culture of the Ural Federal District (Sverdlovsk, Tyumen regions, KhMAD-Yugra, YNAO) in the framework of the Federal program "Senior executives training in education, health and culture sectors" at venue of the Ural Institute of Management – branch RANEPA under the President of the Russian Federation; based on the proceedings of the foresight session, arranged by the higher school of public administration at RANEPA in February 2019; based on the results of an expert interview with the heads of the regional office (Sverdlovsk region) of project management.
Results and practical significance. Trends in the development and implementation of pilot projects in the activities of state (municipal) institutions of the social sphere in the context of implementation of project management standards in public administration are revealed. The reasons that have a negative impact on the initiation, development and implementation of projects of state (municipal) institutions that provide socially significant services are formulated. The success implementation factors of pilot projects of social institutions as the basic components of ensuring their activities and development in order to increase the quality and availability of state (municipal) services for consumers are substantiated.
Scientific novelty. Under the auspices of monitoring the implementation of the regional pilot projects in the social sphere the authors developed and tested an organizational and managerial mechanism for project management of subordinate agencies and defined problem areas and factors contributing to successful implementation and scaling projects in education, health, culture.

KEYWORDS:
project management in the public sphere; pilot projects; state (municipal) institutions; socially significant services; key success factors for the implementation of pilot projects.

AUTHORS' INFORMATION:
Nadezhda V. Kamenskaya, Deputy Minister – Director of the Department, Ministry of Economy and Territorial Development of the Sverdlovsk Region,
1, Oktyabrskaya sq., Ekaterinburg, 620031, Russia.

Natalia G. Chevtaeva, Dr. Sci. (Sociological), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March st., Ekaterinburg, 620144, Russia, natalya.chevtaeva@ui.ranepa.ru.

Elena A, Kachanova, Dr. Sci. (Economical), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March st., Ekaterinburg, 620144, Russia, elena.kachanova@ui.ranepa.ru.

FOR CITATION: Kamenskaya N. V., Chevtaeva N. G., Kachanova E. A. Implementation success factors of pilot projects in the activities of state (municipal) social institutions // Management Issues. 2019. №5 (60). P. 20—29.

REFERENCES

1. Fiofanova O.A, Lazutova M.N. Management training for the education sector of the city of Moscow: project management tools // Capital. 2017. No. 5. P. 14-18. [Fiofanova O.A., Lazutova M.N. Podgotovka upravlencheskikh kadrov dlya sfery obrazovaniya goroda Moskvy: instrumenty proektnogo upravleniya // Stolitsa. 2017, №5. S. 14-18.] – (In Rus.).

2. Tlisov A.B., Kisileva N.N., Orlyanskaya A.A. Assessment of the readiness of the region's managerial personnel for the implementation of project management of the social sphere // Scientific works of the North-West Institute of

Management. 2018. Vol. 9, No. 4 (36). P. 296-305. [Tlisov A.B., Kisileva N.N., Orlyanskaya A.A. Otsenka gotovnosti upravlencheskikh kadrov regiona k vnedreniyu proektnogo upravleniya sotsial'noy sferoy // Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya. 2018. T. 9, № 4 (36). S. 296-305.] – (In Rus.).

3. Rudenko M.N., Bagautdinova I.V. The specifics of the implementation of project management in healthcare institutions // News of St. Petersburg State University of Economics. 2018. No. 4 (112). P. 106-116. [Rudenko M.N., Bagautdinova I.V. Spetsifika vnedreniya proektnogo upravleniya v uchrezhdeniyakh zdravookhraneniya // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2018. № 4 (112). S. 106-116.] – (In Rus.).

4. Tarnovsky V.V. Features of project management in the field of culture // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. 2017. No. 3 (67). P. 100-104. [Tarnovskiy V.V. Osobennosti proektnogo upravleniya v sfere kul'tury // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta. 2017. № 3 (67). S. 100-104.] – (In Rus.).

5. Navasardyan A.S. On certain issues arising in the process of implementing public-private partnership projects in the healthcare sector // Medical Technologies. Rating and selection. 2017. No. 2 (28). P. 40-43. [Navasardyan A.S. Ob otdel'nykh voprosakh, voznikayushchikh v protsesse realizatsii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere zdravookhraneniya // Meditsinskie tekhnologii. Otsenka i vybor. 2017. № 2 (28). S. 40-43.] – (In Rus.).

6. Chevtaeva N.G. On the training of managerial personnel in the field of healthcare: the formation of managerial competencies of the head // Ural Medical Journal. 2014. No. 6 (120). P. 15-20. [Chevtaeva N.G. O podgotovke upravlencheskikh kadrov v sfere zdravookhraneniya: formirovanie upravlencheskikh kompetentsiy rukovoditelya // Ural'skiy meditsinskiy zhurnal. 2014. № 6 (120). S. 15-20.] – (In Rus.).

7. Tlisov A.B., Kisileva N.N., Orlyanskaya A.A. Assessment of the readiness of the region's managerial personnel for the implementation of project management of the social sphere // Scientific works of the North-West Institute of Management. 2018. Vol. 9, No. 4 (36). P. 296-305. [Tlisov A.B., Kisileva N.N., Orlyanskaya A.A. Otsenka gotovnosti upravlencheskikh kadrov regiona k vnedreniyu proektnogo upravleniya sotsial'noy sferoy // Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya. 2018. T. 9, № 4 (36). S. 296-305.] – (In Rus.).

8. Guseva M.N., Kogotkova I.Z. The quality of communication in project management // Economics and Entrepreneurship. 2017. No. 12-2 (89). P. 1005-1009. [Guseva M.N., Kogotkova I.Z. Kachestvo kommunikatsii v proektnom upravlenii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 12-2 (89). S. 1005-1009.] – (In Rus.).

9. Kipbekov K.S., Kartbayeva E.B., Turgumbayeva A.A., Kalykova A.S., Tulemissov S.K. The rationale for the introduction of project management structure at pharmaceutical companies // Pharmacy of Kazakhstan. 2017. No. 7 (193). P. 15-19. [Kipbekov K.S., Kartbayeva E.B., Turgumbayeva A.A., Kalykova A.S., Tulemissov S.K. The rationale for the introduction of project management structure at pharmaceutical companies // Farmatsiya Kazakhstana. 2017. № 7 (193). S. 15-19.] – (In Rus.).

10. Sorvina T.A., Shmakova A.D. Actual aspects of the development of project management in the socio-cultural sphere // Petersburg Economic Journal. 2017. No. 2. P. 48-54. [Sorvina T.A., Shmakova A.D. Aktual'nye aspekty razvitiya proektnogo upravleniya v sotsial'no-kul'turnoy sfere//Peterburgskiy ekonomicheskiy zhurnal. 2017. № 2. S. 48-54.] – (In Rus.).

11. Leonova O.V. The transformation of managerial culture in the public sector in the context of the implementation of project management // Central Russian Journal of Social Sciences. 2017. Vol. 12. No. 2. P. 167-175. [Leonova O.V. Transformatsiya upravlencheskoy kul'tury v gosudarstvennom sektore v usloviyakh vnedreniya proektnogo upravleniya // Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk. 2017. T. 12. № 2. S. 167-175.] – (In Rus.).

12. Kachanova E.A. Islamova S.T. Risk management in the corporate project management system [e-resource] // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2019. No.7 (429). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-korporativnoi-sisteme-upravleniya-proektami (accessed 25.10.2019). [Kachanova E.A. Islamova S.T. Risk-menedzhment v korporativnoy sisteme upravleniya proektami [elektronnyy resurs] //

Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2019. №7(429). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-korporativnoi-sisteme-upravleniya-proektami (data obrashcheniya 25.10.2019).] – (In Rus.).

13. Kachanova E.A., Zakharova E.N., Chevtaeva N.G. Methodological approaches to the content and structure of the functions of state regulation of healthcare as a type of economic activity in the national economy // Management Issues. 2018. No. 5 (35). P. 101-105. [Kachanova E.A., Zakharova E.N., Chevtaeva N.G. Metodologicheskie podkhody k soderzhaniyu i strukture funktsiy gosudarstvennogo regulirovaniya zdravookhraneniya kak vida ekonomicheskoy deyatel'nosti v natsional'noy ekonomike // Voprosy upravleniya. 2018. № 5 (35). S. 101-105.] – (In Rus.).

14. Tarasov S.A. Interdepartmental projects in the education and health care system of the Tambov region. School medicine // Methodist. 2018. No. 2. P. 11-14. [Tarasov S.A. Mezhvedomstvennye proekty v sisteme obrazovaniya i zdravookhraneniya Tambovskoy oblasti. Shkol'naya meditsina // Metodist. 2018. № 2. S. 11-14.] – (In Rus.).

15. Ivanyutina A.I. A design method for managing the process of shaping the health of primary school children // VEGU Bulletin. 2017. No. 6 (92). P. 45-59. [Ivanyutina A.I. Proektnyy metod upravleniya protsessom formirovaniya zdorov'ya mladshikh shkol'nikov // Vestnik VEGU. 2017. № 6 (92). S. 45-59.] – (In Rus.).