

Научная статья

УДК 334.02

JEL: H43, O22

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732>

Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России

Кузнецов Николай Владимирович¹, Першина Татьяна Алексеевна²

^{1,2} Государственный университет управления; Москва, Россия

¹ nkuznetsov@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0001-9897-1531>

² tatypershina@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3415-9020>

Аннотация

Целью представленного исследования является оценка различных методик проектного управления, включая уже используемые в нашей стране методические подходы, на предмет их применения при реализации национальных проектов Российской Федерации.

Методы. В работе использовались традиционные методы научного теоретического анализа, включающие системный анализ, а также индукционный подход.

Результаты работы. Авторами рассмотрен исторический аспект формирования проектного подхода как метода, используемого в профессиональной сфере управления. В данной работе изучены и систематизированы различные управленческие подходы, представленные разными странами. Проведен анализ опыта управления проектами как в ведущих странах мира, так и в Российской Федерации. Представлено использование проектного подхода при реализации национальных проектов, а также дана оценка работы системы мониторинга реализации проектов. На основании выявленных методологических и организационных проблем при формировании новых и реализации текущих национальных проектов в России авторами сделан вывод о необходимости совершенствования проектных методов управления и мониторинга достижения показателей эффективности нацпроектов.

Выводы. Специфика государственного управления в России требует разработки собственных проектных методов в системе менеджмента, которые будут опираться на уже созданные в мире, но не копировать их полностью. Так, по мнению авторов, наилучшей практикой будет применение гибких методов управления. Существующие методики и индивидуальные стратегии других стран могут лишь помочь в проработке идей как для общей концепции реализации уже имеющихся национальных проектов, так и для проектирования новых.

Ключевые слова: проектное управление, проектный подход, национальные проекты, гибкие методы управления, жизненный цикл проекта, мониторинг

Благодарность. Работа выполнена в рамках гранта ГУУ (НИР № 1007–23).

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Кузнецов Н. В., Першина Т. А. Проектный подход как инструмент реализации национальных проектов в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14. № 4. С. 716–732

EDN: <https://elibrary.ru/nvrnsx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732>

© Кузнецов Н. В., Першина Т. А., 2023



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Original article

Project approach as a tool for the implementation of national projects in Russia

Nikolay V. Kuznetsov¹, Tatiana A. Pershina²

^{1,2} State University of Management; Moscow, Russia

¹nkuznetsov@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0001-9897-1531>

²tatypershina@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3415-9020>

Abstract

Purpose: of the presented research is to evaluate various methods of project management, including methodological approaches already used in our country, for their application in the implementation of national projects of the Russian Federation.

Methods: the work used traditional methods of scientific theoretical analysis, including system analysis, as well as an induction approach.

Results: the authors consider the historical aspect of the formation of the project approach as a method used in the professional field of management. In the work, various management approaches presented by different countries were studied and systematized. The analysis of project management experience in the leading countries of the world, as well as in the Russian Federation, was carried out. The study presents the use of the project approach in the implementation of national projects, an assessment of the work of the project implementation monitoring system is given. Based on the identified methodological and organizational problems in the formation of new and implementation of current national projects in Russia, the authors conclude that it is necessary to improve project management methods and monitoring the achievement of performance indicators of national projects.

Conclusions and Relevance: the specifics of public administration in Russia require the development of their own design methods in the management system, which will only rely on those already created in the world, but not copy them completely. So, according to the authors, the best practice will be the use of flexible management methods. Existing methodologies and individual strategies of other countries can only help in developing ideas for both the general concept of the implementation of existing national projects and for designing new ones.

Keywords: project management, project approach, national projects, flexible management methods, project lifecycle, monitoring

Acknowledgments. The work was carried out within the framework of the GUU grant (Research No. 1007-23).

Conflict of Interest. The Authors declare that there is no Conflict of Interest.

For citation: Kuznetsov N. V., Pershina T. A. Project approach as a tool for the implementation of national projects in Russia. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2023; 14(4):716–732. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/nvrnsx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2023.14.4.716-732>

© Kuznetsov N. V., Pershina T. A., 2023

Введение

Экономика России подвержена воздействию множества факторов, под влиянием которых социально-экономическая система страны постоянно трансформируется. В этих условиях, а также учитывая обострение геополитической ситуации, многие компании и организации внедряют в систему менеджмента проектный подход при создании и реализации своих товаров и услуг, что позволяет достичь запланированных результатов намного быстрее. Наложённые санкции определяют для государственного аппарата управления необходимость принимать оперативные решения в динамически меняющейся внешней среде. Применение проектного подхода в качестве инструмента реа-

лизации стратегии государства является ключевым шагом к достижению поставленных целей.

Базой для применения проектного подхода в целях достижения экономической стабильности и национальной безопасности страны стало внесение в 2014 г. в Бюджетный кодекс Российской Федерации изменений и дополнений, в рамках которых госпрограммы были определены как «основа для составления проектов бюджетов на очередной финансовый год и плановый период». Затем, в Постановлении Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», было введено понятие «национальной программы».

«Управление проектами (УП) – приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту»¹. Проектный подход в управлении процессами подразумевает принятие быстрых решений для достижения поставленных задач в рамках ограниченного времени и ресурсов.

Целью исследования является оценка основных зарубежных методик проектного управления и опыта проектного управления в государственной системе для определения возможности их использования в процессе реализации национальных проектов в Российской Федерации.

В рамках поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- 1) проведен анализ основных характеристик методик проектного управления в России и за рубежом;
- 2) охарактеризованы зарубежные методики управления проектами;
- 3) определены основные подходы к управлению проектами, которые могут быть применимы для реализации национальных проектов в России;
- 4) проанализированы существующие отечественные методические и нормативные документы по управлению проектами в государственной системе менеджмента;
- 5) определены возможные пути решения имеющихся проблем при реализации национальных проектов.

Общий объем задач позволяет подробно рассмотреть широкий спектр подходов к проектной деятельности, а также возможности применения такого рода методов в государственном секторе, в том числе на уровне реализации национальных проектов в России.

Обзор литературы и исследований

Внедрением проектного подхода как инструмента реализации стратегических целей занимались многие ученые. Значительная часть исследований посвящена оценкам рациональности использования проектного подхода к управлению на государственном уровне, что представлено, например, в работе Юрьевой Т.В. [1] В отношении изучения проблем и перспектив проектного управления в различных областях применения следует отметить работы Никоноровой С.А. и Сандра Чаха Д.Ф.

[2], Seymour T., Hussein S. [3], Бургановой Т.А. [4].

Проектный подход всегда подразумевает процесс, направленный на снижение рисков при определенном объеме ресурсов и времени. В работе Николаенко В.С. последовательно изложен комплексный риск-менеджмент анализ, который может быть использован для оценки национальных проектов [5].

Оценивая риски и различные подходы к распределению ресурсов при осуществлении проектной деятельности, нельзя обойти стороной гибкие методы управления проектами (Agile, включая Scrum, Kanban и др.), которые приобрели популярность после 2000-х гг. Так, в 2001 г. был утвержден гибкий манифест, в котором изложено 12 принципов проектного подхода, которые позволяют использовать данные методы для краткосрочных целей при ограниченных ресурсах и в условиях влияния внешних факторов на основные задачи. Применение гибких подходов, а также оценка проблем, с которыми сталкиваются проектные команды, представлены в работе Эльшейх А.М., Аль-Оайеф Ш.М., Аберрах М.И. [6]. В исследованиях Шаюк Е.А. и Галкина А.И. описаны гибкие методы управления и их внедрение в систему государственного менеджмента [7, 8]. Применение гибких методов управления при разработке программного обеспечения в АО «Калуга Астрал» описано в работе Чаусова Н.Ю. и Короходкина Ю.И. [9].

При рассмотрении проектного подхода в сфере управления необходимо отметить становление международных ассоциаций, которые ввели свои стандарты по УП в систему менеджмента. Основные концепции международных ассоциаций по УП описаны в работе Макуриной А.А., Костянян А.А. [10].

Для анализа проектного подхода и выбора лучших практик реализации национальных проектов был изучен опыт Японии, Германии и Великобритании, где проектные методы внедрены на уровне государства и бизнеса [11, 12, 13]. Также рассмотрен опыт проектного управления в государственной системе в России [14].

Стоит отметить работу Лукашук В.И. по применению зарубежного опыта управления проектами в российской практике, где отмечены преимущества зарубежного опыта внедрения проектного управления в муниципальные органы власти, что позволяет осуществлять эффективное руководство и координацию ресурсов в течении всего жизненного цикла проекта [15].

¹ Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др. Управление проектами: фундаментальный курс. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 800 с. URL: https://id.hse.ru/data/2022/12/08/1714024514/Управление_проектами-текст_сайт.pdf (дата обращения: 17.07.2023)

Существенное многообразие в методах проектного управления описано в работе Сапуновой Т.А. В данном исследовании представлены основные отличия проектного подхода от обычной системы менеджмента в любой организации [16].

Описанием проблем при реализации проектного управления в рамках стратегического планирования Российской Федерации и осуществлении социально-экономического развития страны занимались такие исследователи как Махаматова С.Т. [17], Городнова Н.В., Самарская Н.А., Ильин С.М. и Скипин Д.Л. [18], Еремин В.В. с соавторами [19, 20], Козловская С.А. и Погосова Л.В. [21], Кузнецова А.А. [22], Силова Е.С. [23], Оболенская Л.В. и Морева Е.Л. [24] и др.

Говоря о национальных проектах, нельзя обойти стороной работу Бычковой Ю.В., в которой еще в 2008 г. были изложены основные положения реализации национальных программ, их концепция, а также предполагаемые подходы в части проектного управления [25].

Во всех представленных работах отмечается необходимость развития системы менеджмента с использованием методов проектного управления, что особенно актуально для национальных проектов.

В сложившейся системе проектного подхода при реализации национальных проектов присутствует бюрократическая нагрузка, которая отражается в документах по формированию и мониторингу нацпроектов. Присутствует избыточность требований к содержанию и составу показателей, которые прописаны в паспортах проектов, при этом некоторые из этих показателей не отражены в формах статистической отчетности. Следует также отметить, что паспорта национальных проектов во многом, с учетом изменения сроков реализации, должны быть пересмотрены. Но на сегодняшний день показатели остаются теми же, что были утверждены в 2017 г., а значит, очевидно отставание документооборота от динамично меняющихся факторов вокруг национальных проектов. Проектное управление в своей первоначальной форме создавалось как инструмент управления, способный

минимизировать необходимость формализации своих процессов. Однако на стыке опыта частного сектора и государственных структур доминантное положение всегда одерживают вторичные процессы сопровождения документов, а значит, применение проектного управления становится технически невозможным.

Также отмечается проблема в отсутствии единых методических требований к понятийному аппарату нацпроектов и единых стандартов в сфере контроля за ходом их реализации.

Все эти обобщенные проблемы позволяют продолжить исследование в данной области и делают его актуальным для определения путей решения выявленных проблем.

Материалы и методы

В работе использовались традиционные методы научного теоретического анализа, включающего системный анализ, синтез, индукционный подход.

В качестве материалов для анализа использования проектного подхода при реализации национальных проектов были использованы:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21.06.1999 г. № ВК477²;
2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»³;
3. Распоряжение от 14.04.2014 г. № 26П-АУ «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»⁴;
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»⁵;
5. Методические указания по разработке национальных проектов (программ), утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и на-

² «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

³ Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 02.08.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

⁴ Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26П-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/e39fa32db45dd6fb99a8bc63de31ca30ecb0606d/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

⁵ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

циональным проектам (протокол от 14.10.2019 г. № 12)⁶.

Важно понимать, что сами национальные проекты, а также входящие в их состав федеральные проекты не имеют форму нормативных правовых актов: они были утверждены президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам⁷.

Концептуально национальные проекты разрабатывались с учетом следующих подходов:

- определение в качестве руководителя национального проекта руководителя федерального органа исполнительной власти (ФОИВа);
- детализация задач по реализации национального проекта;
- определение контрольных точек, подтверждающих получение результатов национального проекта;
- финансовое обеспечение реализации национальных проектов за счет средств бюджетов бюджетной системы РФ с учетом разграничения полномочий между различными уровнями власти в Российской Федерации, а также за счет внебюджетных источников⁸.

В российском государственном секторе инструментам для проектного управления выступают следующие документы:

- паспорт проекта, который определяет ключевые характеристики проекта: цели, задачи, ожидаемые результаты;
- план-график проекта, который определяет сроки реализации проекта, контрольные точки и сроки их реализации;
- различные отчеты о реализации проекта, которые раскрывают ход реализации проекта, а также информацию о достигнутых результатах.

Проведенный анализ позволил определить подходы проектного управления при реализации национальных программ и предложить пути их совершенствования в условиях быстро меняющихся внешних и внутренних факторов, которые оказывают воздействие на риски и ресурсы для реализации национальных проектов.

Результаты исследования

Существование проектного подхода в целом невозможно измерить временными рамками, так как данный метод работы использовался всегда в той или иной форме. Однако основные методики современного проектного подхода начали формироваться в 1910-х гг. В этот период первой техникой планирования при реализации крупных задач был метод Генри Ганта. Он заключался в использовании календарной шкалы и изображения горизонтальных столбчатых диаграмм, разбитых по времени и задачам, что в последствии стало носить название «диаграмма Ганта». Также следует отметить классиков менеджмента, Анри Файоля и Фредерика Тейлора: первый определил 5 принципов менеджмента, а второй ввел иерархическую структуру работ в качестве основного метода разбиения задач в рамках проекта.

Как правило, для моделирования разных проектов и составляющих их подпроектов в советском управлении использовались одни и те же инструменты и модели. Это облегчало взаимосвязь иерархически увязанных проектов, а также сопоставление не связанных напрямую проектов. Среди таких инструментов: диаграмма Ганта, диаграмма потоков процессов, циклограмма и т.п.

В конце 1940-х гг. начала формироваться область знаний в сфере проектного управления, что спровоцировало появление следующего инструментария: метод критического пути (СРМ), метод оценки и анализа программ (PERT), а также метод оценочного объема (EVM). История этих методик характерна для большинства изобретений в период холодной войны, так как он является «расцветом» проектного подхода в США. Так, комитетом Андерсона NASA в 1959 г. был предложен проектный подход с упором на предпроектный анализ. Также на военно-морском флоте США, в целях улучшения системы управления, был внедрен метод оценки и анализа программ, который приставляет собой логическую схему процессов.

Слабая сторона данных методов заключается в том, что они нацелены исключительно на строительные и инженерные проекты, как и упомянутая выше диаграмма Ганта. Для таких подходов кри-

⁶ «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339394/4c6673659f1e50356c3fd7159ba21ced72652abe/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

⁷ Заключение Счетной палаты РФ от 14.04.2014 № 3СП-190/14-04 «На проект Федерального закона № 454714-6 "О внесении изменений в Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"» // КонсультантПлюс. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=137430#hFLw3fTiAL1IRzh01> (дата обращения: 18.08.2023 г.)

⁸ «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_339394/4c6673659f1e50356c3fd7159ba21ced72652abe/ (дата обращения: 18.08.2023 г.)

тична изменчивость в процессах, но они предусматривают оценку рисков

В табл. 1 представлены основные методы проектного управления, которые могут быть использованы для работы над различными целями и задачами. При выборе того или иного подхода следует обратить

внимание на то, как они реагируют на внешние или внутренние риски, такие как изменение сроков реализации и/или изменение требований к задачам внутри проекта. Проекты подвергаются разного рода воздействиям на всех этапах исполнения, поэтому важно определить, под какие цели именно выбирается тот или иной метод проектного управления.

Таблица 1

Основные методы проектного управления

Table 1

Basic methods of project management

Методы	Гибкость проектного подхода		Комментарий
	критично при реализации	не критично при реализации	
• Диаграмма Ганта • Каскадная модель (PERT) • Метод освоенного объема (EVM) • Метод критического пути (CPM) • Метод Монте-Карло	Неизменность требований к реализации	Увеличение рисков; изменение сроков	Наиболее применимы к инженерным проектам, содержание которых остается практически неизменным в течение всего срока реализации, поэтому их актуализация и/или дополнения ведут к неисполнению поставленных задач, так как их границы размываются. При этом данные методы обладают существенными преимуществами, например, они учитывают изменения сроков реализации и возрастание рисков
Agile, включая: • Схватка (SCRUM) • Визуальная карта (Kanban) и др.	Страдает качество, если проект разрастается и растут задачи во время реализации	Изменение сроков; изменение заведомо определенных ресурсов	Изменчивость может приводить к потере фокуса, усложнению внесения непредвиденных изменений, а значит, к потере качества исполнения самого проекта. Такие методы подходят в большей степени для краткосрочных проектов. Они нацелены на минимизацию рисков
• Phase-gate model (модель водопада) • Бережливый стартап	Увеличение рисков является критичным для исполнения проекта	Изменение сроков; изменение заведомо определенных ресурсов	Больше подходят для инновационных проектов и стартапов. Такие методы подразумевают поэтапное завершение задач с оценкой дальнейшей целесообразности реализации проекта

Составлено авторами

Compiled by the authors

Важным этапом стандартизации стало применение иерархического проектного подхода, который представляет собой совокупность математических моделей разной степени детализации. Строгость такого подхода к управлению сделала из них своеобразные стандарты. Определенные уровни детализации (каскадный метод, PERT и CRM) позволяют не только моделировать процессы управления, но и определять его минимальные составляющие. Также такие подходы позволяют применять сценарный анализ, что особенно актуально, когда происходит динамичное изменение рисков воздействия на проект. В современных условиях применение иерархических моделей в национальных проектах, наряду с нормированием расходов и ресурсов, может стать основой моделирования и повышения эффективности контроля над их реализацией.

На смену CPM и PERT приходит моделирование методом Монте-Карло. Особенностью данного подхода является обеспечение реальных времен-

ных промежутков завершения проекта при определенной сумме затрат.

Каскадные методы обладают рядом преимуществ и недостатков.

Среди преимуществ:

- простота и понятность для всех участников проекта;
- жесткое управление и контроль над каждым этапом проекта;
- эффективность для проектов с четкими и стабильными требованиями.

Недостатки:

- отсутствие гибкости и возможности быстро реагировать на изменения;
- высокий риск несоответствия конечного результата требованиям заказчика;
- трудность внесения изменений после завершения каждого этапа.

В табл. 1 также представлены гибкие методы при реализации проектов (Agile, включающий SCRUM, Kanban и др.), которые могут быть аккумулированы и внедрены при реализации краткосрочных командных задач, где осуществляется реализация не по четкой иерархии задач, а «лицом к лицу» между всеми участниками.

Стандарты гибких методов реализации проектов построены на следующих принципах.

1. Необходимо учитывать постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды, организовывать и учитывать обратную связь с исполнителями проекта на местах, поставщиками ресурсов, заказчиками проекта.
2. Над составляющей проекта работает профессиональная и универсальная команда специалистов, которая включает:
 - куратора проекта – который связывает команду с заказчиком и следит за реализацией проекта;
 - мастера проекта – который организует рабочий процесс, проводит общие собрания, мотивирует команду, решает бытовые проблемы.
3. Необходима сбалансированность специалистов в рамках одной команды, чтобы один тип специалистов не был перегружен, а другой – не испытывал недостатка в работе. В таком случае, кроме единых временных отрезков, рабочий процесс делится на стадии «планирование», «разработка», «тесты» и т.п.

К преимуществам гибких методов управления (Agile) относятся:

- гибкость и возможность быстро реагировать на изменения;
- постоянное взаимодействие с заказчиком и учет его требований;
- улучшение коммуникации и сотрудничества в команде проекта.

К недостаткам гибких методов можно отнести следующее:

- необходимость постоянного внимания и участия заказчика;
- высокая зависимость от квалификации и опыта команды проекта;
- не всегда подходит для проектов с жесткими сроками и бюджетом.

Применение одинаковых методов в рамках управления разными национальными проектами может оказаться невозможным, так как функционирование отдельных проектов связано с разными федеральными органами исполнительной власти и особенностями их функционирования. Стоит отметить, что применение элементов гибких методов управления в совокупности со стандартизированными методами может

усилить эффективность работы над краткосрочными задачами в рамках национальных проектов.

Кроме самих методов проектного управления, в культуре проектного подхода для менеджмента организаций сформировались определенные своды знаний и руководства, которые описывают базовые принципы организации работы над проектами.

В США в 1969 г. появился институт PMI, где издается стандарт – Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide), в котором изложены основные принципы управления проектами, включающие процессный порядок действий. основополагающая концепция, изложенная в Руководстве, заключается в том, что выполнение проектов происходит через внедрение в процесс сгруппированных логических действий, которые представлены в виде схемы на рис. 1. При этом большая часть трудозатрат приходится на процессы планирования и реализации.

В целом, PMBOK Guide популярен благодаря своей авторитетности, обширному покрытию, гибкости, стандартизации и связи с профессиональным развитием в области управления проектами. Руководство является основой для сертификации PMI, таких как PMP (Project Management Professional) и CAPM (Certified Associate in Project Management). Многие профессионалы в области управления проектами стремятся получить эти сертификаты, и PMBOK Guide является основным источником знаний для их подготовки.

Несмотря на то, что PMBOK Guide является одним из наиболее широко используемых руководств по управлению проектами, у него есть несколько недостатков:

- 1) он ориентирован на предоставление общих принципов и методов управления проектами, что не всегда позволяет применять его на практике; предоставлению практических инструкций и примеров уделяется недостаточно внимания;
- 2) фокусируется в основном на технических аспектах управления проектами, таких как планирование, контроль и выполнение; недостаточно внимания уделяется развитию soft skills: коммуникация, лидерство и управление конфликтами, которые также являются важными для успешного управления проектами;
- 3) представляет подход к управлению проектами, который основан на предположении, что проекты имеют статичные и предсказуемые характеристики;
- 4) является существенно объемным документом, содержащим множество терминов, процессов и инструментов – у новых сотрудников проек-



Разработано авторами по материалам исследования PMBOK Guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (дата обращения: 16.07.2023)

Рис. 1. Процессы управления проектами, изложенные в PMBOK Guide

Developed by the authors based on the research materials of the PMBOK Guide study. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (дата обращения: 16.07.2023)

Fig. 1. Project Management Processes outlined in PMBOK Guide

ного офиса освоение данного такого большого объема информации может вызывать путаницу и неопределенность;

- 5) обновляется с периодичностью раз в 4–5 лет – в динамично меняющемся мире данный аспект может оказаться проблемой, поскольку новые методы и инструменты могут появляться чаще, чем обновления.

PMBOK Guide по УП приобрел широкую практику в национальной системе управления. Так, система менеджмента госкорпорации «Росатом» выстроена на основе знаний по PMBOK, что, безусловно, находит отражение в работе над комплексным планом «Развитие техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии в Российской Федерации», который относится, как и «Транспортная часть комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», к национальным проектам. Однако воздействие внешних и внутренних факторов на проекты требуют гибких и адаптивных методов управления.

В Японии существует национальная ассоциация по управлению проектами, PMAJ, в рамках которой осуществляется обучение и сертификация специалистов-практиков. Также ассоциация отвечает за распространение и улучшение контента о проектных методах управления с помощью Руководства по управлению программами и проектами для инноваций на предприятиях (P2M General). В рамках данного стандарта необходимо выделить иерархию, также являющуюся определенным стандартом и способствующую более эффективно проектному управлению. Наивысшим уровнем этой иерархии является миссия проекта – прирост материальной и(или) интеллектуальной ценности,

который получит заказчик проекта в результате его реализации.

Руководство используется для государственных проектов, проектов по инфраструктуре и развитию бизнеса, а также:

- как способ подбора проектной команды – чтобы научить сотрудников работать в едином информационном поле;
- как метод – чтобы наладить взаимодействие между программами внутри одной организации;
- как способ – чтобы мотивировать специалистов на обмен опытом и знаниями.

P2M General, несмотря на свою значимость, обладает некоторыми недостатками:

- 1) он может быть неэффективным в некоторых отраслях и сферах деятельности, где требуются специфические функции и возможности управления проектами, так как обладает ограниченными возможностями к адаптации;
- 2) имеет ограниченные возможности интеграции с другими системами и методами УП;
- 3) может не иметь регулярных обновлений, что чревато проблемами с совместимостью в долгосрочной перспективе;
- 4) не предусматривает предоставление регулярных отчетностей и аналитики, что может затруднить принятие управленческих решений и осуществление мониторинга за реализацией проектов;
- 5) является дорогостоящим продуктом, особенно если требуется интеграция с другими системами УП в рамках одной организации; его интеграция в систему менеджмента компании

может оказаться существенно затратным мероприятием.

Необходимо упомянуть и общие философские практики по построению бизнес-процессов в Японии, которыми руководствуются бизнес и государственные организации: Кайкаку (Kaikaku) и Кайдзен (Kaizen). Оба метода соблюдают принципы изменения процессов при реализации проектов на всех этапах, чтобы улучшить их качество и сократить жизненный цикл. В бизнесе Кайкаку занимается внесением срочных и радикальных изменений в производственную систему, в отличие от Кайдзен, который ориентирован на постепенные изменения. И Кайдзен, и Кайкаку могут применяться к непроизводственной деятельности. Следует сказать, что Кайдзен применяет статистическое управление процессами на основе контрольных карт (карт Шухарта), FMEA-анализа, диаграмм Парето, Исикавы, древовидных диаграмм и т.п.

Рассматривая международные организации, занимающиеся разработкой стандартов, невозможно обойти стороной Великобританию. Стандарт по управлению проектами Projects In Controlled Environments (PRINCE2), одобренный на государственном уровне, предусматривает реализацию социальных проектов. Важно отметить, что его модернизацией и распространением занимается компания Axelos limited. Данная организация, в отличие от многих других зарубежных ассоциаций, представляет собой симбиоз правительства Великобритании и аутсорсинговой компании Capital. Особенностью PRINCE2 является то, что существует отдельный комитет по проектам, который включает заказчика, экспертов среди пользователей проекта, а также главного специалиста проекта. Все они координируют проектную службу, которая выполняет систематизированный перечень процессов.

Несмотря на то, что PRINCE2 является одной из наиболее распространенных методологий управления проектами, у нее также есть некоторые недостатки:

- 1) это достаточно сложная и подробная методология, что может вызывать затруднения в ее понимании и применении, особенно для новичков в области управления проектами;
- 2) имеет строгую структуру и набор процессов, что может ограничивать гибкость и адаптивность к изменениям в проекте в связи с воздействием внешних факторов;
- 3) она сконцентрирована на управлении процессами и достижении результатов, но не делает

акцента на коммуникации и управлении командой, которые также являются важными аспектами проектного менеджмента;

- 4) разработана для крупных и сложных проектов, поэтому не всегда неэффективна для малых и простых проектов, где могут применяться более гибкие методологии.

В целом, PRINCE2 имеет свои преимущества, и выбор этой методологии зависит от конкретных потребностей и характеристик проекта, а также отрасли, в которой она применяется.

В России управление проектами ориентируется на международный опыт. Так, ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» все свои стандарты разрабатывает на основе положений Международной ассоциации управления проектами (IPMA), а национальные требования к компетентности (НТК) по управлению проектами представляют собой свод положений, основанных на Международных требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами (ICB, IPMA)⁹.

IPMA является международной организацией, которая разрабатывает и устанавливает стандарты и методологии управления проектами. Далее приведены некоторые плюсы и минусы использования данных стандартов.

Преимущества IPMA:

- 1) является широко признанным и уважаемым стандартом в области управления проектами – использование данного стандарта в системе менеджмента компании или проектного офиса может повысить репутацию и доверие к организации;
- 2) предлагает гибкую методологию, которая может быть адаптирована к различным типам проектов и организаций – это позволяет организациям применять стандарты IPMA в соответствии с их уникальными потребностями и требованиями;
- 3) сосредоточена на развитии компетенций управления проектами – это означает, что стандарты IPMA помогают развивать навыки и знания управления проектами у сотрудников, что может повысить эффективность и результативность проектов.

Недостатки:

- 1) стандарты IPMA могут быть сложными для понимания и применения – они требуют определенного уровня знаний и опыта в области управ-

⁹Управление проектом. Национальные требования к компетентности специалистов // СОВНЕТ. URL: <https://sovnet.ru/media/Editor/ntk.pdf> (дата обращения: 01.07.2023)

ления проектами, что может быть вызовом для некоторых сотрудников внутри организации и ее самой в целом;

- 2) внедрение стандартов IPMA может потребовать дополнительных затрат на обучение сотрудников и перестройку процессов управления проектами, что может оказаться существенной финансовой нагрузкой на организацию.

Организации должны внимательно оценить стандарты IPMA перед принятием решения о применении этих стандартов. Данный стандарт в наибольшей степени гибкий, поэтому такой подход используется внутри отечественной системы на базе COBHET.

На основе проведенного выше анализа сформируем практические рекомендации для федеральных органов исполнительной власти (ФОИВов), направленные на повышение эффективности реализации национальных проектов в нашей стране.

Для применения проектного управления в реализации национальных программ важным элементом является способность руководителей проектов подобрать и адаптировать существующие проектные подходы под конкретную цель. Все проектные подходы имеют четкий жизненный цикл, при вмешательстве в который всегда возрастают риски не реализовать проект полностью. Многие проектные подходы, рассчитанные на реализацию небольших целей, представляют собой краткосрочные «спринты», поэтому влияние на них геополитической нестабильности не влечет больших рисков их неисполнения.

В российской практике для реализации национальных и других проектов в основном формируются нормативные документы, которые содержат определенные требования для реализации того или иного проекта.

Например, в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21.06.1999 г. № ВК477 инвестиционные проекты определены как комплекс действий, нацеленный на получение экономического или социального эффекта. Как понятие, так и деятельность по отношению к данному виду проектов закреплены нормативно. Зачастую под данным термином понимается вложение средств с целью создания нового производства или модернизации действующего производства.

В соответствии с Указом Президента № 474 вся система проектного управления строится на декомпозировании, что подразумевает деление на национальные, федеральные и региональные проекты.

На сегодняшний день использование проектного подхода в рамках стратегических задач при ре-

лизации национальных проектов регламентируется утвержденными рекомендациями и положениями. Так, Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти № 26Р-АУ определено содержание принципов проектного подхода и описана характеристика двух моделей управления: проектно-ориентированной и процессно-ориентированной.

В 2018 г. было разработано Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ, где представлены основные требования к реализации процессов в рамках проектного подхода в системе менеджмента. В этом же году появились Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти, которые представляют собой свод задач и подзадач проектной деятельности.

В 2019 г. были утверждены Методические указания по разработке национальных проектов (программ), где появилась терминология и ключевые методы, которые должны быть использованы при подготовке национальных проектов и программ, а также представлены формы для паспорта проекта.

Следует отметить, что в большинстве своем нормативные документы не содержат единых принципов проектного управления для реализации национальных проектов и во многом уделяют внимание описанию общих определений и методов (табл. 2).

С учетом того, что принципы проектного управления строятся еще и на оценке ресурсного потенциала исполнения проекта, важным является тот факт, что финансирование национальных проектов должно подвергаться жесткому контролю, так как сокращение бюджетов в условиях геополитической напряженности является очевидным внешним риском недостижения поставленных показателей эффективности. Сложность синхронизации различных циклов государственного управления с 3-летним бюджетным циклом, а также с 6-летним циклом стратегического планирования, в свою очередь, открывает возможность для реализации коррупционной составляющей в процессе исполнения проектов, что может привести к превышению расходов бюджета и напряженности в обществе.

Также следует отметить, что в Методических указаниях по разработке национальных проектов (программ) отсутствует форма для распределения функциональных ролей между участниками проекта, что является неотъемлемой частью в рамках руководящих принципов реализации проектов.

Конкретный выбор того или иного проектного подхода в методических рекомендациях не описывается, но во всех вышеперечисленных документах

Таблица 2

Соответствие национальных проектов принципам проектного управления

Table 2

Compliance of national projects with the principles of project management

Принципы проектного управления	Соответствие принципам при реализации национальных проектов
Проекты должны иметь четко определенные цели и результаты, которые должны быть достигнуты	Общая цель национальных проектов заключается в том, чтобы повысить благосостояние населения страны и поставить экономику России на новый высокотехнологичный путь. Однако в большинстве проектов цели определены слишком расплывчато. Конкретных задач в нацпроектах также не ставится
Планирование: необходимо разработать детальный план действий, который определит, как будут достигаться цели при реализации проекта	Национальные проекты имеют иерархическую структуру и временные ограничения по исполнению поставленных задач, но прозрачный план по исполнению отсутствует
Управление рисками: риски проекта должны быть идентифицированы, оценены и управляемы, чтобы минимизировать их влияние на проект	Для управления рисками проектов существует система мониторинга, но в ней присутствует ряд недостатков, главный из которых – недостаточная оперативность предоставления результатов оценки эффективности исполнения проектов
Управление коммуникациями: эффективное общение между участниками проекта является ключевым фактором успеха проекта	Такой принцип хорошо отражен в методах проектного управления, но непосредственно в рамках реализации национальных проектов его баланс нарушается
Необходимо разработать расписание проекта и следить за его выполнением, чтобы проект был завершен в срок.	Общие сроки исполнения проекта представлены, но разбивки по этапам их реализации нет, из-за чего происходит смещение дат исполнения нацпроектов
Управление ресурсами: необходимо определить и эффективно использовать ресурсы проекта (люди, материалы, оборудование)	На сегодняшний день существуют риски неисполнения проектов, так как, несмотря на достаточное финансирование, баланс между бюджетными и внебюджетными средствами не соблюден
Проекты должны быть постоянно контролируемы и оцениваемыми	Мониторинг проектов позволяет контролировать эффективность исполнения показателей и их реализацию. Однако существенным недостатком при осуществлении контроля является отсутствие комплексного сбора всех показателей, заявленных в паспортах проектов
Проекты должны быть гибкими и адаптивными, чтобы реагировать на изменения внешних и внутренних факторов в процессе реализации	Национальные проекты существенно бюрократизированы, поэтому гибкость и маневренность в условиях изменения внутренних и внешних факторов существенно снижена

Составлено авторами

Compiled by the authors

представлен процесс управления проектами, который подразумевает применение Свода знаний PMI. Таким образом, в рамках реализации стратегии и руководства национальными проектами применяется утвержденная в США система, так как в основу отечественных стандартов легли подходы, разработанные именно в этой стране.

Важно отметить, что все отечественные методические рекомендации по управлению проектами не уделяют должного внимания такому процессу как мониторинг. Тогда как в международной практике мониторинг достижения эффективности показателей является ключевым процессом, который проходит от этапа инициирования до закрытия проекта.

Координацией и мониторингом выполнения национальных программ занимается Совет по стратегическому развитию и национальным проектам при Президенте РФ. Цель мониторинга состоит в определении фактического достижения контроль-

ных точек и параметров, заявленных в паспортах проектов, и оценке их отклонений. Анализ эффективности реализации проектов осуществляется с использованием нескольких систем мониторинга: Государственной автоматизированной системы «Управление» и Государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». В рамках оценки реализации нацпроектов обе системы предоставляют ежемесячные и ежеквартальные отчеты. Мониторинг позволяет проверять выполнение поставленных задач с установленными плановыми параметрами, и, в случае существенных отклонений, предпринимать соответствующие меры для корректировки реализации нацпроектов. Однако, согласно оценкам Счетной палаты РФ, оперативность мониторинга расходования бюджетных средств оказывается крайне низкой, что делает его результаты бесполезными для принятия управленческих решений в динамически меняющейся внешней среде. Так, по итогам про-

веденной проверки был выявлен целый ряд расхождений между показателями проектов и бюджетным прогнозом¹⁰.

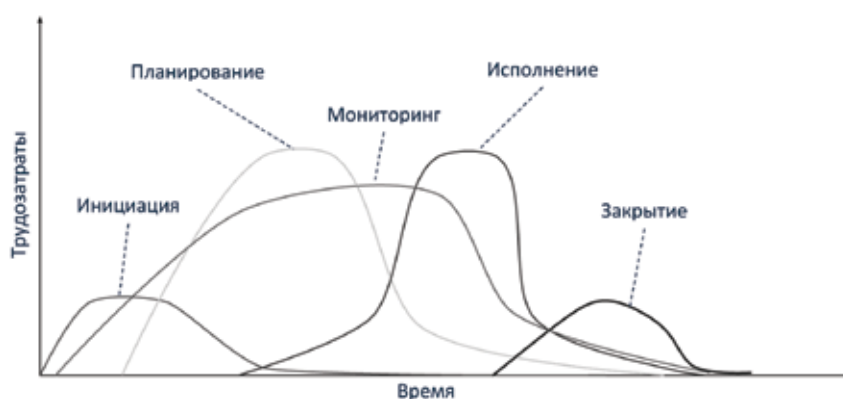
Существующий мониторинг эффективности реализации национальных проектов имеет ряд следующих недостатков.

Во-первых, отслеживать сбор информации, которая формируется в разных источниках, должны соответствующие системы. Но они отвечают лишь за сбор части информации о распределении бюджетов и некоторых показателей, которые предоставляют ФОИВы. Однако такой подход существенно снижает контроль за исполнением проектов, что противоречит принципам проектного управления.

Во-вторых, широкий спектр показателей, используемых для оценки эффективности реализации национальных проектов, не позволяет оперативно предоставлять результаты мониторинга для при-

нятия управленческих решений. В Методических рекомендациях по расчету уровня достижения национальных целей развития РФ и национальных проектов (программ) описана система оценки вклада от реализации каждого отдельного национального проекта, но не представлена комплексная оценка всех национальных проектов. Описанная система не представляет в полном объеме процесс сбора информации о показателях эффективности национальных проектов.

Однако о работе самого процесса мониторинга мало что сказано. Отсутствуют основные положения или методические рекомендации как по осуществлению контроля за исполнением каждого отдельного проекта, так и соблюдению общих требований по достижению ключевых метрик и индикаторов. При этом, как было сказано ранее, мониторинг – это один из ведущих процессов УП. Схематичное изображение всех процессов представлено на рис. 2.



Разработано авторами

Рис. 2. Жизненный цикл проекта с учетом процесса мониторинга

Developed by the authors

Fig. 2. The life cycle of the project taking into account the monitoring process

На сегодняшний день система мониторинга реализации национальных проектов в России совершенствуется. Так, в 2022 г. в ней начали фиксироваться риски неисполнения плановых мероприятий, включенных в этапы достижения нацпроекта. Важно отметить, что, благодаря таким мерам, происходит ускорение реагирования на появляющиеся проблемы. Следует уделить больше внимания расчету интегральных показателей, которые позволят оценить достижение каждого отдельного проекта комплексно. Необходимо

внеести изменения в части контроля за предоставлением статистических сведений при заполнении форм отчетности в КоАП РФ, ст. 13.19¹¹, чтобы усилить меры административной ответственности. Отсутствие верификации заполненной информации существенно снижает достоверность расчетов при проведении мониторинга показателей реализации национальных проектов, что, в свою очередь, снижает эффективность принятия управленческих решений на их основе.

¹⁰ Заключение на проект бюджета–2021 // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/audit/proekt-2021> (дата обращения: 04.08.2021)

¹¹ Статья 13.19. Непредоставление первичных статистических данных. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 19.10.2023) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/1dbe610601dd69be6cc67262c45d94e1ea79e51e/

Создание достаточно жесткой системы мониторинга в рамках проектного управления позволит определить связанные между собой показатели по разным нацпроектам и объединить их в индикаторы эффективности, что особенно важно в условиях сокращения бюджетов.

Выводы

Практическая реализация проектного подхода при исполнении национальных проектов РФ сопровождается рядом сложностей. Нарушение сроков реализации нацпроектов происходит из-за происходящих на государственном уровне изменений, которые в нашей стране слишком неоднозначны и многообразны. Это влечет за собой превышение расходов, корректировку запланированных бюджетов и, как следствие, недостижение поставленных параметров эффективности. Описанные проблемы усложняются по причине воздействия внешних факторов: мирового кризиса, геополитической напряженности и др.

Необходимо понимать, что УП – это лишь инструмент для принятия решений; принятие самих решений – сфера ответственности руководителя проекта. Внедрение проектного подхода в национальные проекты повлекло за собой повышение спроса на специалистов, которые понимают принципы УП, а также готовы к определенному напряжению со стороны внутренней среды, в лице государственных учреждений, по отношению к которым применяется проектное управление.

По итогам проведенного анализа можно сформулировать следующие рекомендации.

Программа национальных проектов предполагает иерархическую структуру. Так, в каждый национальный проект входят федеральные проекты, которые включают региональные, а те, в свою очередь – еще более мелкие, взаимоувязанные по целям и задачам проекты. Исходя из этого следует на законодательном уровне закрепить требование выстраивания структурированной иерархии проектов и их преемственности во времени, с учетом опыта применения стандарта проектного управления Р2М. Такой подход позволит обеспечить как преемственность национальных программ, так и их эволюционное развитие. Каскадные стандартизированные методы, в симбиозе с разного рода гибкими методами, могут дать возможность сокращения реакций на внешние и внутренние риски. Таким образом, в качестве одного из принципов внедрения проектного управления в соответствующих Методических рекомендациях следует закрепить такие понятия как «иерархичность» и «преемственность» (когда разрабатываемый проект является органичной частью иерархии с учетом их возможной преемственности во времени).

Следует отметить, что в мировой практике существуют различные методы использования проектного подхода в реализации проектов разного масштаба. Не существует единого подхода к проектам, которые касаются национальной безопасности и экономической стабильности каждой отдельно взятой страны, так как редко национальные ассоциации по УП сотрудничают с государственным сектором. Хорошим примером в мировой практике, в части партнерского взаимодействия государства и частного сектора, служит компания Axelos limited, которая позволяет внедрять проработанные стандарты УП под госпрограммы внутри Великобритании. Стоит использовать данный опыт и определить взаимодействие нашего государства с организацией COBHET.

Одним из факторов риска реализации национальных проектов является распределение ролей между участниками проекта. Необходимо разделить обязанности главного руководящего звена в органах государственной власти и ответственных проектных управляющих. В случае, если руководство или кураторство проектами осуществляется главами (или их заместителями) государственных органов власти напрямую, то принципы проектного управления смещаются на второй план, а доминантное положение начинает занимать программно-целевой подход, который приводит к повышению бюрократической нагрузки. Руководство проектом должен осуществлять проектный руководитель, для которого исполняемый проект является основным направлением его работы, и в процессы которого он полностью погружен.

Необходимо ускорить процессы оперативности предоставления сведений по исполнению бюджетов и показателям достижения эффективности реализации нацпроектов. Это позволит быстро корректировать задачи и определять достаточный объем ресурсов, который может меняться в условиях сокращения импорта зарубежных материалов. А значит, налаженная и прозрачная система мониторинга позволит сократить риски срывов сроков и нецелевого расходования бюджетных средств.

По результатам оценки системы мониторинга эффективности реализации национальных проектов предлагаются следующие меры улучшения ее работы:

- создание системы обобщенных интегральных показателей внутри национальных проектов, которая поможет оценить достижение целевых результатов для социально-экономического развития России;
- более активное освещение в СМИ работу системы мониторинга по вопросам распределения, расходования бюджетных средств и оценки достигнутых результатов, в том числе для повы-

шения осведомленности населения субъектов Российской Федерации о ходе реализации нацпроектов на их территории, с учетом поставленных задач перед регионом;

- формирование нормативной базы, где были бы прописаны последствия неэффективности использования средств бюджетной системы для реализации национальных проектов.
- повышение уровня ответственности за предоставление отчетности официальными субъектами статистического учета, особенно по показателям нацпроектов, как особенно важным.

Реализация этих мер позволит улучшить существующую систему мониторинга показателей эффективности реализации национальных проектов, что позволит принимать оперативные управленческие решения на государственном уровне, независимо от внешних или внутренних факторов, оказывающих воздействие на социально-экономическое положение страны.

Без эффективной национальной системы управления по имеющимся и планируемым в будущем государственным программам невозможно предположить динамику социально-экономического развития России как в целом, так и в отдельном регионе.

Итак, можно заключить, что государственное программирование и инструменты, посредством которых происходит его реализация, на данный момент не имеют четких стандартов применения принципов проектного управления. Индивидуальные подходы стран и отдельных регионов говорят о том, что отечественная практика не может и не должна ориентироваться на простое заимствование зарубежных наработок, но должна быть нацелена на самостоятельное развитие и наработку стандартов и методов управления. Специфика функционирования государственного аппарата управления России требует формирования собственных подходов к использованию проектного управления.

Список источников

1. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. 2014. № 120. С. 7–10. EDN: <https://www.elibrary.ru/tkbqvr>
2. Никонорова С.А., Сандра Чаха Д.Ф. Анализ предметных областей управления проектом. Управление содержанием // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4. № 1(133). С. 99–105. EDN: <https://www.elibrary.ru/tmvelz>. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013>
3. Seymour T., Hussein S. The History of Project Management // International Journal of Management & Information Systems (IJMIS). 2014. Vol. 18. Iss. 4. P. 233–240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
4. Бурганова Т.А. Управление проектами: генезис, структура // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 183–187. EDN: <https://www.elibrary.ru/floyaj>. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2018-10356>
5. Николаенко В.С. Модель зрелости проектного управления: управление рисками проекта // Инновации в менеджменте. 2021. № 1(27). С. 38–47. EDN: <https://www.elibrary.ru/awwtrs>
6. Эльшейх А.М., Аль-Оайеф Ш.М., Аберрах М.И. Управление проектами на основе Agile: плюсы и минусы // Системные технологии. 2022. № 2(43). С. 12–17. EDN: <https://www.elibrary.ru/qlsldf>. https://doi.org/10.55287/22275398_2022_2_12
7. Шаюк Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-2. С. 338–344. EDN: <https://www.elibrary.ru/oyzwzp>
8. Шаюк Е.И., Галкин А.И. Обзор практик применения agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 7. EDN: <https://www.elibrary.ru/adjbiq>. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_7_423
9. Чаусов Н.Ю., Короходкина Ю.И. Управление проектами в сфере разработки программного обеспечения в IT-организации // Дневник науки. 2022. № 11(71). EDN: <https://www.elibrary.ru/nmpizf>. https://doi.org/10.51691/2541-8327_2022_11_10
10. Макурина А.А., Костянян А.А. Управление проектами: зарубежный и отечественный опыт применения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 12-1(94). С. 246–249. EDN: <https://www.elibrary.ru/wsftre>. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249>
11. Anantatmula V.S. Project Management Concepts // In: Operations Management – Emerging Trend in the Digital Era. IntechOpen, 2021. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.93766>

12. *Brunet A.P., New S.* Kaizen in Japan: An empirical study // International Journal of Operations & Production Management. 2003. Vol. 23. Iss. 12. P. 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
13. *Wagner R.* Projects and project management in Germany // PM World Journal. 2014. Vol. 3. Iss. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-Project-Management-Germany-Regional-Report.pdf> (дата обращения: 03.07.2023)
14. *Allen C.G., Bagratuni K.Y., Mezentseva E.E., Zunde V.V.* Project Management System in Government: Institutions and Tools // In: Project Management in the Regions of Russia. Vol 77. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Future Academy, 2019. P. 237–244. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.05.28>
15. *Лукашук В.И.* Проектное управление в муниципальных органах власти: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 5-4(68). С. 139–141. EDN: <https://www.elibrary.ru/sgdyfe>. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141>
16. *Сапунова Т.А.* Внедрение современных методов управления в проектную деятельность организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 5-4(68). С. 210–213. EDN: <https://www.elibrary.ru/erxajf>. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213>
17. *Махаматова С.Т.* Импортозамещение и национальные проекты как стимулы развития российской экономики в условиях экономических санкций // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 1. С. 35–40. EDN: <https://www.elibrary.ru/gwqdsf>. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40>
18. *Городнова Н.В., Самарская Н.А., Ильин С.М., Скипин Д.Л.* Реализация национальных проектов: оценка готовности управленческого персонала // Экономика труда. 2019. Том 6. № 3. С. 1131–1148. EDN: <https://www.elibrary.ru/slytbq>. <https://doi.org/10.18334/et.6.3.40843>
19. *Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К.* О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 годах // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 105–114. EDN: <https://elibrary.ru/ttfhyt>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114>
20. *Еремин В.В.* Проектный подход 2023: необходимость использования интегральных показателей контроля // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 1. С. 99–107. EDN: <https://www.elibrary.ru/wxrsmj>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107>
21. *Козловская С.А., Погосова Л.В.* Организация проектного управления в органах государственной власти // Сфера услуг: инновации и качество. 2022. № 60. С. 54–58. EDN: <https://www.elibrary.ru/wvfcj>
22. *Кузнецова А.А.* Национальные проекты как инструмент реализации стратегических целей страны // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 7. С. 70–72. EDN: <https://www.elibrary.ru/zyxvfs>. <https://doi.org/10.23672/t6908-4586-5548-t>
23. *Силова Е.С.* Актуальные проблемы реализации национальных проектов в России // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 11(469). С. 137–144. EDN: <https://www.elibrary.ru/pxiwjm>. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11114>
24. *Оболенская Л.В., Морева Е.Л.* Проблема согласованности целей в документах стратегического планирования на примере машиностроительного комплекса // Безопасность бизнеса. 2021. № 4. С. 3–8. EDN: <https://www.elibrary.ru/rvsxut>. <https://doi.org/10.18572/2072-3644-2021-4-3-8>
25. *Бычкова Ю.В.* Национальный проект как инструмент стратегического управления // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2008. Т. 4. № 3(24). С. 51–61. EDN: <https://www.elibrary.ru/ijifvx>

Статья поступила в редакцию 18.07.2023; одобрена после рецензирования 21.10.2023; принята к публикации 06.11.2023

Об авторах:

Кузнецов Николай Владимирович, доктор экономических наук, кандидат технических наук, доцент кафедры финансы и кредит; Researcher ID: I-6643-2013, Scopus ID: 55776382200

Першина Татьяна Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики; Scopus ID: 57219366329

Вклад соавторов:

Кузнецов Н. В. – научное руководство, обеспечение ресурсами.

Першина Т. А. – проведение критического анализа материалов, формирование выводов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Yurieva T.V. Project approach as an instrument to achieve strategic goals. *Economic Sciences*. 2014; (120):7–10. EDN: <https://www.elibrary.ru/tkbqvr> (In Russ.)
2. Nikonorova S.A., Sandra Chakha D.F. Analysis of the subject areas of project management. Content management. *Economics and management: problems, solutions*. 2023; 4(1(133)):99–105. EDN: <https://www.elibrary.ru/tmvelz>. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.01.04.013> (In Russ.)
3. Seymour T., Hussein S. The History of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 2014; 18(4):233–240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
4. Burganova T.A. Project management: genesis, structure. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2018; (12-1):183–187. EDN: <https://www.elibrary.ru/floyaj>. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2018-10356> (In Russ.)
5. Nikolaenko V.S. Project management maturity model: risk management project. *Innovations in management*. 2021; (1(27)):38–47. EDN: <https://www.elibrary.ru/awwtrs> (In Russ.)
6. Elsheikh A.M., Al-Oayef S.M., Aberrah M.I. Agile project management: pros and cons. *System technologies*. 2022; (2(43)):12–17. EDN: <https://www.elibrary.ru/qlsldf>. https://doi.org/10.55287/22275398_2022_2_12 (In Eng.)
7. Shayuk E.I. Creation an organizational and management model for the implementation of Agile methods of project management in public authorities in the Russian Federation. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023; (5-2):338–344. EDN: <https://www.elibrary.ru/oyzwzp> (In Russ.)
8. Shayuk E.I., Galkin A.I. Review of practices of Agile in projects of digital transformation of state authorities in the Russian Federation and abroad. *Moscow Economic Journal*. 2022; 7(7):46. EDN: <https://www.elibrary.ru/adjbiq>. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_7_423 (In Russ.)
9. Chaurov N.Y., Korokhodkina Yu.I. Project management in the field of software development in an IT organization. *Diary of Science*. 2022; 11(71):72. EDN: <https://www.elibrary.ru/nmpizf>. https://doi.org/10.51691/2541-8327_2022_11_10 (In Russ.)
10. Makurina A.A., Kostanyan A.A. Project management: foreign and domestic experience of application. *Economy and Business: theory and practice*. 2022; 12-1(94):246–249. EDN: <https://www.elibrary.ru/wsftrf>. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-12-1-246-249> (In Russ.)
11. Anantamula V.S. Project Management Concepts. In: *Operations Management – Emerging Trend in the Digital Era*. IntechOpen, 2021. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.93766> (In Eng.)
12. Brunet A.P., New S. Kaizen in Japan: An empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003; 23(12):1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704> (In Eng.)
13. Wagner R. Projects and project management in Germany. *PM World Journal*. 2014; 3(6). URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/PMWJ28-Nov2014-Wagner-Projects-Project-Management-Germany-Regional-Report.pdf> (accessed: 03.07.2023) (In Eng.)
14. Allen C.G., Bagratuni K.Y., Mezentseva E.E., Zunde V.V. Project Management System in Government: Institutions and Tools. In: *Project Management in the Regions of Russia. Vol 77. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. Future Academy, 2019. P. 237–244. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.12.05.28> (In Eng.)
15. Lukashchuk V.I. Project management in municipal authorities: analysis of foreign experience. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; (5-4(68)):139–141. EDN: <https://www.elibrary.ru/sgdyfe>. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-5-4-139-141> (In Russ.)
16. Sapunova T.A. Introduction of modern management methods into the project activities of the organization. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022; (5-4(68)):210–213. EDN: <https://www.elibrary.ru/erxqjf>. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-5-4-210-213> (In Russ.)
17. Mahamatova S.T. Import substitution and national projects as incentives for the development of the Russian economy under the conditions of economic sanctions. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2023; 13(1):35–40. EDN: <https://www.elibrary.ru/gwqdsf>. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-1-35-40> (In Russ.)
18. Gorodnova N.V., Samarskaya N.A., Ilyin S.M., Skipin D.L. The implementation of national projects: assessment of readiness of management personnel. *Russian Journal of Labor Economics*. 2019; 6(3):1131–1148. EDN: <https://www.elibrary.ru/slytbq>. <https://doi.org/10.18334/et.6.3.40843> (In Russ.)

19. Eremin V.V., Kuznetsov N.V., Chernysheva T.K. On the application of the project approach to improve strategic planning in the Russian Federation in 2022-2023. *Economy. Taxes. Right.* 2022; 15(1):105–114. EDN: <https://elibrary.ru/ttfhyt>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114> (In Russ.)
20. Eremin V.V. Project approach 2023: the need to use integral control indicators. *Economy. Taxes. Right.* 2023; 16(1):99–107. EDN: <https://www.elibrary.ru/wxsmj>. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-1-99-107> (In Russ.)
21. Kozlovskaya S.A., Pogosova L.V. Organization of project management in public authorities. *Services sector: innovations and quality.* 2022; (60):54–58. EDN: <https://www.elibrary.ru/wvfcj> (In Russ.)
22. Kuznetsova A.A. National projects as a tool for implementing the country's strategic goals. *Humanities, socio-economic and social sciences.* 2022; (7):70–72. EDN: <https://www.elibrary.ru/zyxvf>. <https://doi.org/10.23672/t6908-4586-5548-t> (In Russ.)
23. Silova E.S. National projects in Russia: implementation problems. *Bulletin of Chelyabinsk State University.* 2022; (11(469)):137–144. EDN: <https://www.elibrary.ru/pxiwjm>. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2022-11114> (In Russ.)
24. Obolenskaya L.V., Moreva E.L. The problem of coordination of objectives in documents of strategic planning on the example of the machine-building complex. *Business security.* 2021; (4):3–8. EDN: <https://www.elibrary.ru/rvsxut>. <https://doi.org/10.18572/2072-3644-2021-4-3-8> (In Russ.)
25. Bychkova Yu.V. National project as a strategic management tool. *National interests: priorities and security.* 2008; 4(3(24)):51–61. EDN: <https://www.elibrary.ru/ijifvx> (In Russ.)

The article was submitted 18.07.2023; approved after reviewing 21.10.2023; accepted for publication 06.11.2023

About the authors:

Nikolay V. Kuznetsov, Doctor of Economic Sciences, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of Finance and Credit; Researcher ID: I-6643-2013, Scopus ID: 55776382200

Tatiana A. Pershina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Statistics; Scopus ID: 57219366329

Contribution of the authors:

Kuznetsov N. V. – scientific guidance, provision of resources.

Pershina T. A. – conducting a critical analysis of materials, drawing conclusions.

All authors have read and approved the final manuscript.