

УДК 330**Исследование современного состояния среды гибкого управления
национальными проектами РФ****Леонов Михаил Евгеньевич**

Кандидат экономических наук, старший преподаватель,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;
e-mail: meleonov96@gmail.com

Левитская Ирина Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;
e-mail: levitskaia@mail.ru

Раевский Сергей Васильевич

Доктор экономических наук, профессор,
Института бизнеса и делового администрирования
Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82;
e-mail: svraevsky@gmail.com

Аннотация

В статье приведено исследование отечественных теорий и практик управления проектами в государственном секторе, определивших проектное управление как главный подход в формировании устойчивого экономического развития страны. В условиях стремительного экономического роста и быстрой трансформации систем управления растет спрос на высококвалифицированных менеджеров, умеющих применять инновационные подходы. Государственные структуры все чаще обращаются к проектному управлению, видя в нем инструмент для оптимизации ресурсов, повышения качества решений и общей эффективности. Внедрение проектного управления в госуправление — это стратегически верное решение, направленное на модернизацию процессов и укрепление основ государства. Такой подход не только повышает эффективность госпрограмм и проектов, но и создает условия для устойчивого развития, адаптируя к изменениям. Проектное управление систематизирует процессы, улучшает координацию между органами и повышает прозрачность решений. Это делает систему управления более гибкой и способной быстро реагировать на вызовы времени. Наибольший интерес в

настоящей статье проявлен к исследованию современных трудов отечественных ученых и нормативных актов в вопросе уточнения действующего состояния среды гибкого проектного управления в реализации национальных проектов. Проведен анализ действующих нормативных актов в области управления национальными проектами, а также трудов отечественных ученых по вопросу существующих проблем в государственном проектном управлении и преградах при внедрении гибких технологий проектного управления.

Для цитирования в научных исследованиях

Леонов М.Е., Левитская И.А., Раевский С.В. Исследование современного состояния среды гибкого управления национальными проектами РФ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 686-694.

Ключевые слова

Теория, проблема, проект, национальный проект, управление проектами, проектное управление, управление национальными проектами и программами.

Введение

В современной теории и практике управления проектами внедрение гибких методологий стало ключевой стратегией для обеспечения организационного успеха. Эта тенденция подтверждается значительным объемом международной и национальной литературы, а также результатами тематических исследований в области проектного менеджмента.

Среди множества гибких методологий методология Agile выделяется как одна из наиболее широко распространенных и интегрированных в управленческую практику. Принципы Agile основаны на человекоцентричных подходах, подчеркивающих значимость индивидуального вклада и коллективной синергии для достижения целей проекта. Гибкие методологии ориентированы на достижение осязаемых результатов в условиях динамичной и изменчивой среды.

Термин "Agile", происходящий от латинского "agere" (действовать, управлять, продвигаться вперед), отражает фундаментальную сущность данного подхода. В международной литературе термин "гибкость" определяется как способность быстро и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям. Таким образом, "гибкое управление" можно концептуализировать как комплекс механизмов и инструментов, обеспечивающих целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления в условиях колебаний и ограничений внешней среды. Эта адаптивная способность позволяет субъекту управления сохранять стратегическую направленность, несмотря на изменения во внешнем окружении, благодаря использованию широкого спектра управленческих инструментов [Стенькина, Курасова, Слепченко, 2021].

Методология

Авторы придерживаются методологии структурного анализа нормативных актов и современных теорий и практик управления проектами при реализации национальных проектов. В качестве дополнительных средств изучения темы исследования были использованы общенаучные методы: сравнительный анализ, синтез, системно-структурный подход, а также

специальные методы научного познания: сравнительно-правовой, историко-логический, статистического анализа.

Результаты исследования

В отечественной литературе гибкое управление — это комплексный процесс разработки продукта, требующий использования итераций (повторения определенных циклов работы) с учетом постоянно изменяющихся требований, которые должны быть реализованы за счет непрерывного взаимодействия с заинтересованными сторонами [Леонов, Дмитриев, 2022].

Адаптивный подход к реализации проектов требует применения специализированных инструментов и методов, применение которых в управлении национальными проектами сталкивается с бюрократическими барьерами, инерцией мышления руководителей, сложившейся культурой и неготовностью к изменениям. Также наличие сильных противоречий между современными адаптивными подходами управления и устоявшимися механизмами традиционного управления усиливают входные барьеры для перспективных методов гибкого управления, таких как Agile.

Следует отметить, что методы гибкого управления изменяют подход к командной работе, выводя взаимоотношения между участниками команды проекта и участниками нескольких проектных команд на новый уровень. Однако адаптивность таковых методов не сводится только к командной работе. Безусловно, в философии Agile-менеджмента ключевое положение занимают именно коммуникации в ходе реализации проектов.

На практике же процесс внедрения проектного управления в государственный сектор носит скорее искусственный характер, который принес ряд проблем, связанных с неготовностью структур государственного аппарата к внедрению адаптивного инструментария и адаптивных подходов к управлению и, как следствие, отставание в реакции аппарата управления на факторы быстро меняющейся внешней среды, что приводит к неэффективному расходованию ресурсов [Адизес, 2022].

Влияние внешних факторов на общий процесс управления федеральными проектами

С точки зрения стратегического планирования процесс формирования целей соответствует всем лучшим международным и отечественным практикам. Также модель постановки целей на данном этапе «Цели вниз – задачи вверх», справедливо возникает вопрос, когда же данная модель нарушается? [3]

На следующих же этапах для каждой из целей госпрограммы формируется перечень конечных показателей социально-экономических эффектов результатов госпрограмм. Итоги отражаются в паспорте национальной программы с обязательной привязкой к показателям национальных целей.

Госпрограммы должны быть непосредственно связаны с национальными целями страны. Для осуществления такой взаимосвязи используется механизм ориентации госпрограмм на достижение национальных целей развития, а также информационную взаимосвязь всех инструментов Правительства РФ по достижению национальных целей (национальных (федеральных) проектов, национальных программ и Единого плана по достижению национальных целей развития на период до 2024 года и плановый период до 2030 года).

К показателям госпрограммы также относятся факторы и мероприятия Единого плана, реализуемые в рамках госпрограмм, включая новые инициативы социально-экономического развития. Именно поэтому вопрос синхронизации госпрограмм с национальными целями обладает первостепенной приоритетностью и высоким уровнем значимости для государственных органов управления и экономики в целом. [4]

В обновленной системе управления для каждой национальной программы назначается куратор из числа заместителей Председателя Правительства Российской Федерации. Для реализации программ утверждаются управляющие советы, выступающие в роли команды менеджмента проекта, состав которых формируется из куратора и ответственных исполнителей госпрограммы, руководителей федеральных и ведомственных проектов, а также представителей МЭР и Минфина РФ.

Главной функцией управляющего совета – осуществление процесса управления разработкой и реализацией госпрограмм. В состав полномочий управляющего совета входят:

- согласование стратегических приоритетов госпрограммы;
- определение целей, показателей и перечня структурных элементов госпрограммы;
- непосредственное участие в бюджетном процессе при определении объемов финансирования, необходимых для достижения установленных в госпрограммах целей, показателей и общественно значимых результатов.
- осуществление на постоянной основе контроля за реализацией госпрограммы;
- внесение изменений в госпрограмму, в том числе в части финансового обеспечения госпрограмм [Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», [www...](#)].

Таким образом, обновленная система управления национальными проектами определяет не только органы управления, но и утверждает команду менеджмента проекта формирует механизм управления национальными проектами и программами. Тем самым управляющий совет в структуре управления национальными проектами и программами консолидирует всю информацию о проектах и программах, что должно обеспечивать оперативное принятие управленческих решений.

Для формирования представления и оценки возможности совершенствования системы управления национальными проектами рассмотрим влияние различных внешних и внутренних факторов на общий процесс управления национальными проектами, представленный на Рисунке 1.

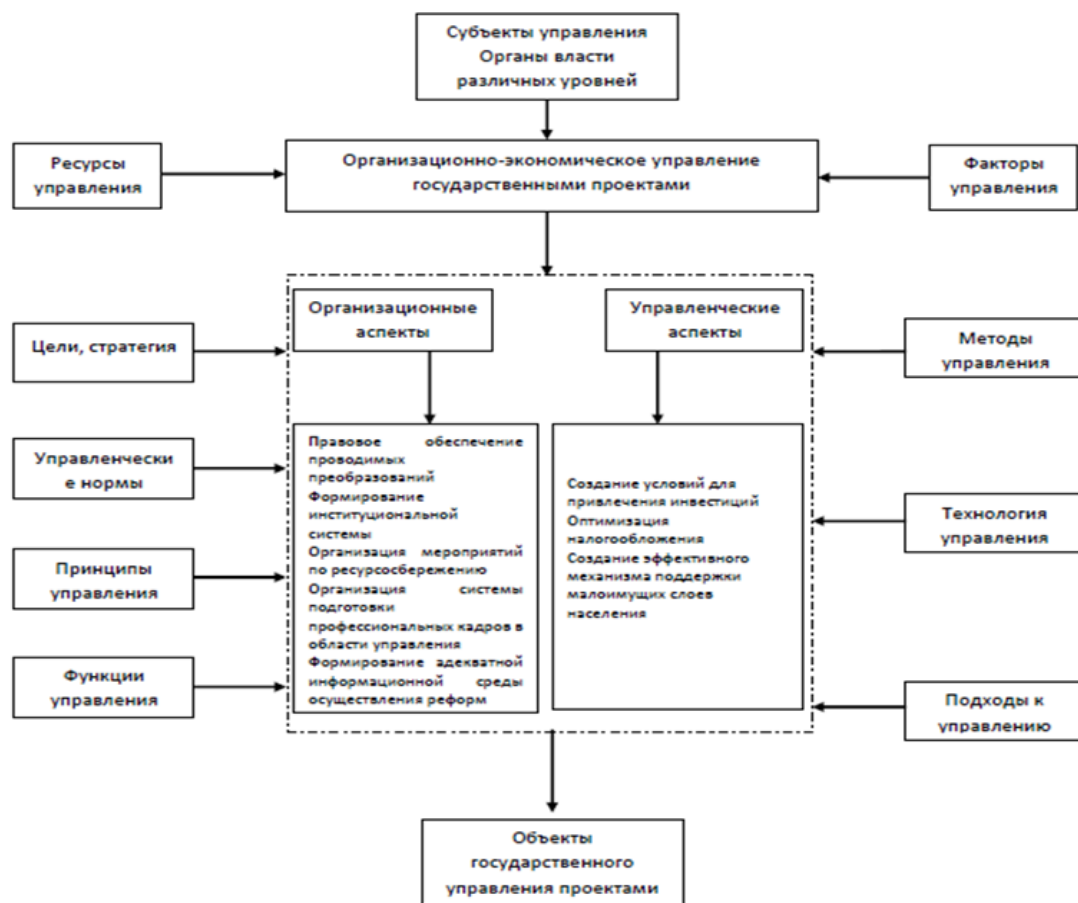
Таким образом, в общем виде управленческие процессы в государственном секторе представлены линейными взаимосвязями структурных подразделений. Наличие функциональных, горизонтальных, связей необходимо для реализации проектов, поскольку функциональные связи обеспечивают гибкость коммуникативных потоков внутри структуры, а также оперативность принятия решений. Используемая простая линейная модель взаимодействия с факторами внешней среды обременена не только скованностью своего функционала, но и высоким давлением, оказываемым на всю систему в целом.

Механизм управления национальными проектами

В общем виде механизм управления можно разделить на четыре функциональных блока рисунок 2.

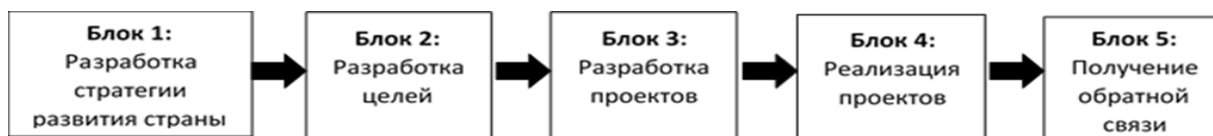
Механизм управления проектами построен по принципу последовательного прохождения

через каждый блок механизма преобразовывая управленческое воздействие на проекты и программы.



Источник: составлено Автором по материалам [Багян, 2020]

Рисунок 1 - Схема влияние внешних факторов на общий процесс управления федеральными проектами



Источник: составлено Автором

Рисунок 2 - Общий вид механизма управления

Первый блок механизма отвечает за разработку стратегии развития страны, следовательно, формирует отправную точку для определения возможностей и выбора возможностей для формирования проектов в целях достижения положительного эффекта каждой из сообщаемых стратегией возможностей.

Второй блок непосредственно отражает взаимосвязь федеральных проектов и программ в рамках формирования стратегической части проекта или программы, что соответствует требованиям Постановления Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786.

Следовательно, стратегические цели из первого блока механизма воздействуют на будущее состояние проекта и определяют направление его реализации.

Третий блок механизма принадлежит Министерству экономического развития Российской Федерации. МЭР формирует содержание национальных программ на основании положений федеральных законов, предусматривающих реализацию национальных программ, во исполнение отдельных решений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, а также с учетом предложений федеральных органов исполнительной власти.

Четвертый блок механизма включает в себя процессы, связанные непосредственно с реализацией проекта. Основным действующим органом реализации проектов в соответствии с обновленной системой управления национальными проектами и программами выступает управляющий совет. Управляющий совет представляет собой команду менеджмента проекта, с распределенными между участниками ролями. Взаимосвязь ролей и участников управляющего совета представлена в Таблице 1.

Таблица 1 - Взаимосвязь ролей и исполнителей в механизме управления национальными проектами

Роль	Исполнитель
Куратор	Заместитель Председателя Правительства РФ
Управляющий совет	заместители Председателя Правительства РФ, к сфере ведения которых в соответствии с распределением обязанностей относятся структурные элементы ГП (комплексной программы); заместители Председателя Правительства РФ, курирующие комплексные программы; руководитель ФОИВ (организации) - ответственного исполнителя/соисполнителей ГП (комплексной программы); представители Минэкономразвития РФ и Минфина РФ, замещающие должность не ниже заместителя министра; представители иных ФОИВ и организаций (по решению куратора). При желании функции Управляющего совета может исполнять Проектный комитет по национальному проекту или федеральному проекту под руководством куратора.
Ответственный исполнитель	ФОИВ либо иной ГРБС средств ФБ, определенным Правительством РФ
Соисполнители	ФОИВ, иные госорганы и организации, представители которых определены руководителями ФП, ВП, а также ФОИВ, являющиеся ГРБС ФБ и бюджетов ГВФ РФ, ответственные за разработку и реализацию комплексов процессных мероприятий ГП (комплексной программы).
Участники	ФОИВ, иные госорганы и организации, участвующие в реализации ФП, ВП и комплексов процессных мероприятий.

Источник: составлено автором по материалам Распоряжения МЭР №26Р-АУ

Таким образом, четвертый блок механизма управления является самым широким по составу участников и осуществляемых процессов управления. следовательно весь комплекс проектной методологии и проектного управления сосредоточен в четвертом блоке механизма управления национальными проектами и программами. Соответственно четвертый блок представляет большой интерес для изучения и оптимизации процессов управления за счет внедрения гибких технологий управления.

Пятый блок является связующей составляющей всего механизма системы управления

национальными проектами. Вся информация о ходе и результатах реализации проектов и программ аккумулируется в системе управляющего совета. Управляющий совет распределяет эту информацию, самостоятельно принимая решения в рамках отклонений и перенаправляя изменения на вышестоящие уровни управления.

Таким образом особое внимание следует уделять процессу управления изменениями и отклонениями в проектах и программах. Скорость реакции на возникающие изменения связана с одним из признаков предложенной классификации, а именно со скоростью прохождения и подписания управленческих документов. [Леонов, Дмитриев, 2023] Также важно отметить, что этот показатель справедлив и для внутренней распорядительной документации Управленческих советов. В случае если при прохождении документа в вышестоящие инстанции затраты по времени достигают от 25 до 30 дней. Несмотря на то, что на оперативном уровне данный показатель выражается не в днях, а в часах, в целях эффективного достижения целей проекта этот показатель требует улучшения.

Заключение

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать выводы о возможности совершенствования современного механизма управления национальными проектами, за счет оптимизации процессов внутри одного из блоков механизма, способный использовать помимо классических проектных технологий, современные адаптивные технологии управления национальными проектами. Таким образом, можно сделать вывод о высоком потенциале действующего механизма управления национальными проектами к совершенствованию за счет изменений в одном из блоков.

Библиография

1. Дзина, М. А. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием / М. А. Дзина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 512-517.
2. А.Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд.: Управление – это наука и искусство – М.: Республика, 1992
3. Багян, Г. А. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации / Г. А. Багян, В. И. Лукашук // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 450-454.
4. Володин В.В. Исследование нормативной базы управления проектами /В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. – 128
5. Леонов М.Е., Дмитриев А.Г. Определение направлений развития системы управления государственными проектами и программами// Проблемы теории и практики управления. - 2023. - №5. - С.75-84.

Research on the Current State of Flexible Management Environment for National Projects in the Russian Federation

Mikhail E. Leonov

PhD in Economics, Senior Lecturer,
Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: meleonov96@gmail.com

Irina A. Levitskaya

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: levitskaua@mail.ru

Sergei V. Raevskii

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Institute of Business and Business Administration,
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration (RANEPA),
119571, 82, Vernadsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: svraevsky@gmail.com

Abstract

The study examines domestic theories and practices of project management in the public sector, which have established project management as the primary approach for shaping sustainable economic development of the country. Amid rapid economic growth and transformation of management systems, there is growing demand for highly qualified managers capable of applying innovative approaches. Government institutions increasingly turn to project management as a tool for resource optimization, decision quality improvement, and overall efficiency enhancement. The implementation of project management in public administration represents a strategically sound solution aimed at modernizing processes and strengthening state foundations. This approach not only increases the effectiveness of government programs and projects but also creates conditions for sustainable development by enabling adaptation to changes. Project management systematizes processes, improves interagency coordination, and enhances decision transparency, making the management system more flexible and responsive to contemporary challenges. The article focuses particularly on analyzing current research by domestic scholars and regulatory documents to clarify the present state of flexible project management environment in national project implementation. The study includes analysis of existing regulations in national project management and domestic research on current problems in government project management and barriers to implementing flexible project management methodologies.

For citation

Leonov M.E., Levitskaya I.A., Raevskii S.V. (2025) Issledovanie sovremennogo sostoyaniya sredy gibkogo upravleniya natsionalnymi proektami RF [Research on the Current State of Flexible Management Environment for National Projects in the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 686-694.

Keywords

Theory, problem, project, national project, project management, project-based management, management of national projects and programs.

References

1. Dzina, M. A. Improvement of the mechanism of municipal education management / M. A. Dzina // Economics and Entrepreneurship. - 2020. - № 1(114). - C. 512-517.
2. A. Fayol, G. Emerson, F. Taylor, G. Ford: Management is a science and art - M.: Respublika, 1992.
3. Bagyan, G. A. Ways of solving actual problems of public administration in the Russian Federation / G. A. Bagyan, V. I. Lukashchuk // Modern Science. - 2020. - № 5-1. - C. 450-454.
4. Volodin, V.V.. Research of the normative base of the project management / V.V. Volodin. Volodin, A.G. Dmitriev, V.I. Khabarov. - Moscow: Moscow Financial and Industrial University 'Synergy', 2017. - 128
5. Leonov M.E., Dmitriev A.G. Determining the directions of development of the management system of state projects and programmes// Problems of theory and practice of management. - 2023. - №5. - C.75-84.