

**УДК 347.44****Нормативно-правовое и организационное обеспечение  
управления проектами в органах власти****Шедько Юрий Николаевич**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр-кт, 49/2;  
e-mail: ynshedko@mail.ru

**Унижаев Николай Владимирович**

Кандидат технических наук, доцент,  
профессор,  
Национальный исследовательский университет «МЭИ»,  
111250, Россия, Москва, ул. Красноказарменная, 14, стр. 1;  
e-mail: UnizhayevNV@mpei.ru

**Власенко Михаил Николаевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
эксперт международной контртеррористической  
тренинговой ассоциации (МКТА),  
Национальный исследовательский университет «МЭИ»,  
111250, Россия, Москва, ул. Красноказарменная, 14, стр. 1;  
e-mail: vlasenkoMN@mpei.ru

**Аннотация**

Статья посвящена вопросам нормативно-правового и организационного обеспечения управления проектами. Исследуются компоненты обеспечения успеха проектного управления: планирование и компетенции менеджеров проектов. Эффективное управление проектами предусматривает сбалансированное сочетание ответственности и прав всех участников проекта, и это требует нормативно-правового сопровождения. Эффективное управление проектами возможно превратить в конкурентное преимущество, которое достигается при согласовании их с организационной стратегией. Оценка компетентности лидеров проекта должна быть всесторонней и включать в себя сведения, подтверждающие его профессиональное соответствие. Стандарт оценки компетентности менеджеров проектов позволяет: удовлетворить потребности выбора компетентных менеджеров проектов; создавать системы оценки профессиональной компетенции специалистов и организаций по реализации проектов; повысить уровень компетентности менеджеров проектов. Действенным способом улучшения моделей командного взаимодействия является тимбилдинг. Установлено, что целесообразно формировать учебные проектные

команды из специалистов разных подразделений и различного уровня подготовки. Формирование команды обеспечивает сплоченность и устраняет такие проблемы, как межличностные конфликты внутри группы, неправильное использование ресурсов, ролевая неопределенность и неспособность членов команды оправдать ожидания ключевых заинтересованных сторон.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Шедько Ю.Н., Унижаев Н.В., Власенко М.Н. Нормативно-правовое и организационное обеспечение управления проектами в органах власти // Вопросы российского и международного права. 2024. Том 14. № 10А. С. 139-147.

#### **Ключевые слова**

Проект, нормативно-правовое обеспечение, проектное управление, планирование проекта, компетенции менеджеров проектов, стандарты оценки компетентности, проектные команды, тимбилдинг.

## **Введение**

Актуальность учета нормативно-правового и организационного обеспечения управления проектами обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в Российской Федерации: усложнением социально-экономических процессов и явлений, усилением турбулентности в экономике и обществе. Между тем, недостаточно исследованы в аспекте соответствия этим вызовам такие компоненты обеспечения успеха проектного управления, как планирование и компетенции менеджеров проектов.

## **Обзор литературы**

Под проектом в данной работе понимаются ограниченные по времени действия, которые осуществляются организациями для достижения стратегических целей в рамках ограниченных ресурсов.

Проект, реализуемый в органах власти или при их участии, считается успешным, если результаты проектов приносят пользу широкой общественности. Следует отметить, что успех проектов государственного сектора повышает доверие между населением и органами власти. Кроме того, в настоящее время наблюдается возрастание интереса к социально-ориентированным стратегиям инвестирования, которые ориентированы на принципы устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса [Мехдизаде, 2024].

Причем основные компоненты управления проектами формируются с учетом среды, реализации [Борисова, Головецкий, Колесникова и др., 2016]. Эффективное управление проектами предусматривает сбалансированное сочетание ответственности и прав всех участников проекта, и это требует нормативно-правового сопровождения. Вопросы нормативного решения возможностей стратегического планирования и управления IT-рисками в условиях изменений исследовались в работе Искоскова М.О. [Искосков, Немцев, Шерстобитова, Радионов, 2024]

В работе Паниной О.В. и др. дана историко-правовая характеристика института проектного управления в России; установлено содержание механизма, в том числе принципов, подходов,

методов и инструментов мониторинга и контроля реализации федеральных проектов, уточнена ролевая принадлежность ключевых участников, осуществляющих функции проектного управления [Панина, Попадюк, Кадырова и др., 2022].

Как показывает анализ реализации проектов, реализовывавшихся в России и за рубежом, основные причины неудач многих проектов государственного сектора - несовершенное планирование и компетентность менеджера проекта. Между тем, планирование проектов государственного сектора играет большую роль в успехе проектов. Эффективное управление проектами возможно превратить в конкурентное преимущество, которое достигается при согласовании их с организационной стратегией. Для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества надо учитывать при стратегическом планировании проекта организационные возможности хозяйствующего субъекта [Шедько, 2020]. При этом разработка методологии стратегического управления проектами обеспечивает последовательность ключевых действий для организации. Данная методология должна предусматривать предотвращение нарушений взаимодействия между техническими и социальными подсистемами проекта, и меры минимизации негативных последствий в случае таких нарушений [Шедько, Власенко, Унижаев, 2021].

В ряде исследований обосновано, что существует положительная взаимосвязь между компетенциями менеджера проекта и успехом публичного проекта [Irfan et al., 2021]. Выбор передовых методологий управления проектами не гарантирует достижения успеха в проектах, этот успех сильно зависит от способностей менеджера проекта. Компетенции важны для достижения и целей проекта, и организационных целей. Для достижения успеха в проектах весьма значима роль таких ключевых факторов, как способности и компетентность менеджера проекта.

При выборе менеджера проекта организация должна учитывать административные компетенции наряду с техническими навыками. Более того, менеджерам проектов необходимы междисциплинарные компетенции, чтобы завершить проекты в соответствии с ожиданиями клиентов. Развитие таких компетенций посредством обучения и сертификации может повысить вероятность успешного завершения проекта. Наряду с техническими компетенциями необходимо уделять должное внимание и мягким навыкам: критическое мышление, способность к коммуникациям, лидерство, гибкость, документирование и разрешение конфликтов.

Усиление взаимосвязи внутри сети командного общения на основе совершенствования организации командной работы, в особенности коммуникаций, приведет к повышению результативности управления проектом. Эффективное общение является важным аспектом командной работы: каждый пятый проект оценивается как неудачный из-за плохой коммуникации [Борисова, Головецкий, Колесникова и др., 2016].

### **Нормативно-правовое обеспечение планирования и оценки компетенций менеджеров проектов**

Под планированием обычно понимают определение действий, задач и всех других ресурсов, необходимых для достижения целей. Федеральные органы государственной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации организуют проектную деятельность, руководствуясь Положением, утвержденным Постановлением от 31.10.2018 N 1288.

Планирование проекта должно осуществляться с достаточной степенью детализации, учитываются также ограничения по времени, качеству и стоимости.

Рассмотрим подробнее компонент управления проектами «компетенции менеджеров проектов».

Происхождение термина «компетентность» связано с латинским «competere», что означает «быть приемлемым», и используется для признания того, что специалист имеет достаточные профессиональные знания и навыки для решения поставленной задачи или выполнения определенных обязанностей. В исследованиях выделяют два аспекта (подхода) к определению и оценке компетентности работников и руководителей: 1) атрибутивный (на основе выявления и оценки личностных качеств и характеристик); 2) практический (на основе оценки компетентности по уровню профессионального соответствия и практическим результатам деятельности)<sup>1</sup>.

Стандартом Р 53892-2010 установлены уровни приемлемого профессионального соответствия - требования, предъявляемые к менеджерам проектов [ГОСТ Р 53892-2010, www...]. При этом оценка компетентности на основе профессионального соответствия является процессом сбора данных и принятия решений о способности того или иного сотрудника выполнять свою работу на уровне, отвечающем занимаемой должности. Эта оценка должна быть достаточно всесторонней и включать сведения, подтверждающие выполнение всех критериев профессионального соответствия.

В области оценки компетентности для менеджеров проекта на основе профессионального соответствия применяется стандарт Р 53892-2010. Назначение данного стандарта: удовлетворение потребности различных секторов промышленности в выборе менеджеров проектов; повышение эффективности менеджмента проектов; оценка профессиональных компетенций организации по реализации проектов.

Регламентированы и требования к персоналу, проводящему оценку. Персонал, который проводит оценку, должен продемонстрировать: априорную компетентность менеджера проекта на уровне или выше уровня оцениваемого кандидата; данные, подтверждающие опыт работы в области менеджмента проектов; компетентность для проведения такой оценки.

Стандарт Р 52807-2007 устанавливает требования, предъявляемые к менеджерам проектов, выражаемые в уровне их профессиональной компетентности [ГОСТ Р 52807-2007, www...]. Менеджер проекта несет ответственность за все аспекты реализации проекта (подпроекта), являющегося частью более крупного проекта или программы. Поэтому оценка его компетентности должна быть всесторонней и включать в себя сведения, подтверждающие его профессиональное соответствие. Данный стандарт обеспечивает основу для определения уровня профессионального соответствия менеджеров проектов; устанавливает пороговые уровни профессионального соответствия, то есть подтверждения способности менеджеров проектов выполнять свои обязанности в соответствии с установленными требованиями. Этот стандарт также может: 1) применяться в качестве модели, используемой для установления основополагающих требований к менеджерам проектов; 2) использоваться с целью обучения и развития профессиональных знаний и навыков.

Стандарты, устанавливающие требования к профессиональной компетентности

---

<sup>1</sup> Ifan M. et al. Role of project planning and project manager competencies on public sector project success //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 3. – С. 1421.

специалистов, занятых в управлении проектами, позволяют дать ответ на вопросы:

- какие виды работ должен выполнять специалист в данной профессиональной сфере при выполнении определенной роли?
- какие параметры (показатели) и данные могут и должны использоваться при оценке компетентности специалиста?
- какие значения данных параметров позволяют подтвердить требуемый уровень компетентности?

В современной прогрессивной и более требовательной к работникам рабочей среде сотрудник должен всегда стремиться повышать свою компетентность.

Требования, которые предъявляются к проектным командам, высоки. Это может привести к значительному стрессу в рабочих отношениях. Проект редко будет успешным, если команда людей, ответственных за его реализацию, не сможет эффективно работать вместе. В проектах участвуют группы людей, сотрудничающих в стрессовых условиях. Поэтому эффективные менеджеры предлагают инновационные решения возникающих проблем, предвидят риски и реагируют на них, а также находят золотую середину между часто противоречащими друг другу требованиями различных групп заинтересованных сторон.

Эффективным способом улучшения моделей командного взаимодействия является тимбилдинг. В эффективной команде наблюдаются широкий обмен мнениями, большее взаимопонимание и увеличение усилий членов команды.

Формирование команды можно определить как реализацию формальных и неформальных мер, направленных на улучшение социальных отношений и уточнение ролей, а также на решение задач и межличностных проблем, которые влияют на функционирование команды.

Мероприятия по построению команды можно разделить на две группы: те, которые развивают общее направление проекта, и те, которые развивают позитивные внутрикомандные отношения.

Исследования показывают, что подход к развитию посредством обучения в профессиональной среде позволяет организации адаптироваться к проектному сообществу с помощью совместного и квалифицированного управления [Québec à Trois-Rivières, 2022]. Авторами в результате практической деятельности по организации учебного процесса в системе дополнительного профессионального образования установлено, что целесообразно формировать учебные проектные команды из специалистов разных подразделений и различного уровня подготовки.

Формирование команды обеспечивает сплоченность и устраняет такие проблемы, как межличностные конфликты внутри группы, неправильное использование ресурсов, ролевая неопределенность и неспособность членов команды оправдать ожидания ключевых заинтересованных сторон. При формировании команды используется два подхода: традиционный подход и гибридный подход. Традиционный подход основан на выборе лидера, тогда как гибридный подход основан на вовлеченности сотрудников. Традиционный подход фокусируется на организационных отношениях и потребностях клиентов.

Роль лидера при гибридном подходе заключается в уменьшении внутриличностных конфликтов и улучшении сотрудничества. С другой стороны, гибридный подход делает упор на взаимоотношения между членами коллектива и консенсусе, возникающем в результате таких отношений.

Для успешного и эффективного формирования команды необходимо реализовать следующие пять этапов: формирование, конфликт, стандартизация, исполнение и временная

ликвидация.

На первом этапе надо определить концепцию построения команды. Также очень важно создать надежную рабочую атмосферу внутри коллектива. Обычно через очень короткое время команды вступают во вторую стадию – разногласия, вместе с тем, разнообразие идей приводит к появлению творчества и инноваций. На этапе нормализации основное внимание уделяется формированию чувства приверженности цели команды исходя из общей миссии организации. На этапе реализации важно сохранение лидером своей роли. Успешные лидеры не теряют своей роли в команде, несмотря на свободу идей и действий. Обычно ожидаемый результат команды — это то, в какой степени она достигла намеченной цели. Для обеспечения успешного построения команды необходимо четко отслеживать каждый шаг и категорию [Ranjbar Kaboutarkhani, Hassanpoor, 2020].

Значимой составляющей проектного управления в современных условиях является использование искусственного интеллекта [Ranjbar Kaboutarkhani, Hassanpoor, 2020].

### Заключение

В государственное управление может быть успешно интегрирован проектный подход. Такая интеграция требует развития проектных навыков у членов команды. Учитывая специфику проектов в органах власти, практику управления персоналом необходимо адаптировать. Эта адаптация включает и оценку проектных навыков.

Основные принципы управления проектами могут целенаправленно применяться и интегрироваться в деятельность различных уровней государственной власти в целях повышения эффективности и результативности государственного управления

Сделан вывод, что компетентность и личностные качества проектных менеджеров приводят к значительным результатам в управлении проектами. Поэтому учет компетенций должны быть в приоритете при найме персонала (как специалистов, так и менеджеров проектов).

В ходе обучения целесообразно формировать учебные проектные команды из специалистов разных подразделений и различного уровня подготовки.

Это будет также способствовать формированию банка знаний передовой практики проектного управления и управления проектами членами проектных команд.

### Библиография

1. Указ Президента Российской Федерации от 15 февраля 2024 г. N 124 "О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. N 490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом"
2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.12.2023) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024)
3. ГОСТ Р 52807-2007 Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов
4. ГОСТ Р 53892-2010 Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия
5. Мехдизаде А.Ф. Стратегии социально-ориентированного инвестирования в инновационных проектах: теоретические основы и практические рекомендации / Инновации и инвестиции // 2024. № 1. С. 135-139.
6. Искосков М.О. Влияние инструментов стратегического планирования на эффективность функционирования бизнес-моделей предприятий промышленности / М.О. Искосков, А.Д. Немцев, А.А. Шерстобитова, М.Г. Радионов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2024. Т. 2. № 1 (53). С. 56-64.
7. Панина О.В. Традиционные и современные принципы, подходы, методы и инструменты формирования системы

- мониторинга и контроля реализации федеральных проектов / О.В. Панина, Т.Г. Попадюк, Г.М. Кадырова и др. // Вопросы истории. 2022. № 8-2. С. 228-236.
8. Современные проблемы регионального управления проектами: отраслевой аспект: Коллективная монография / О. А. Борисова, Н. Я. Головецкий, С. В. Колесникова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант", 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-9908478-4-2. – EDN VYQJLD.
  9. Шедько Ю. Н. Методология достижения устойчивого конкурентного преимущества на основе стратегического управления проектами / Печатается по решению редакционно-издательского совета Челябинского государственного университета. – 2020. – Т. 18. – С. 242.
  10. Шедько Ю. Н., Власенко М. Н., Унижаев Н. В. Стратегическое управление проектами на основе использования искусственного интеллекта //Экономическая безопасность. – 2021. – Т. 4. – №. 3. – С. 629-642.
  11. Irfan M. et al. Role of project planning and project manager competencies on public sector project success //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 3. – С. 1421.
  12. Québec à Trois-Rivières C. Opening the black box of project team members' competencies improvement in a public sector organization for a successful transition to the project society. Project Leadership and Society. 2022. Volume 3. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100074>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000345?via%3Dihub>
  13. Pollack J., Matous P. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis //International Journal of Project Management. – 2019. – Т. 37. – №. 3. – С. 473-484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>
  14. Ranjbar Kaboutarkhani M., Hassanpoor A. Designing a successful team-building pattern in public sector //Public Management Researches. – 2020. – Т. 13. – №. 48. – С. 241-264.

## **Regulatory, legal and organizational support for project management in government agencies**

**Yurii N. Shed'ko**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125167, 49/2 Leningradsky Prospect, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ynshedko@mail.ru

**Nikolai V. Unizhaev**

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Professor,  
National Research University "Moscow Power Engineering Institute" (MPEI),  
111250, 14 Krasnokazarmennaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Unizhaye vNV@mpei.ru

**Mikhail N. Vlasenko**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Expert of the International Counter-Terrorism Training Association (ICTA),  
National Research University "Moscow Power Engineering Institute" (MPEI),  
111250, 14 Krasnokazarmennaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: vlasenkoMN@mpei.ru

**Abstract**

The article is devoted to issues of regulatory and organizational support for project management. The components of ensuring the success of project management are explored: planning and competencies of project managers. It is shown that project management methods provide for a balanced combination of the interests of all project participants, their responsibilities and rights, and this requires legal support. Effective project management can be turned into a competitive advantage, which is achieved when it is aligned with organizational strategy. The competency assessment of project managers must be comprehensive and include evidence of professional competence. The standard for assessing the competence of project managers allows: to meet the needs of selecting competent project managers; increase the efficiency of project management; create systems for assessing the professional competence of specialists and organizations for project implementation; increase the level of competence of project managers. An effective way to improve team interaction models is team building. It has been established that it is advisable to form educational project teams from specialists from different departments and different levels of training. Team formation promotes cohesion and eliminates problems such as interpersonal conflict within the group, misallocation of resources, role ambiguity, and failure of team members to meet the expectations of key stakeholders.

**For citation**

Shed'ko Yu.N., Unizhaev N.V., Vlasenko M.N. (2024) Normativno-pravovoe i organizatsionnoe obespechenie upravleniya proektami v organakh vlasti [Regulatory, legal and organizational support for project management in government agencies]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 14 (10A), pp. 139-147.

**Keywords**

Project, regulatory support, project management, project planning, competencies of project managers, competency assessment standards, project teams, team building

**References**

1. Decree of the President of the Russian Federation dated February 15, 2024 N 124 "On introducing amendments to the Decree of the President of the Russian Federation dated October 10, 2019 N 490 "On the development of artificial intelligence in the Russian Federation" and the National Strategy approved by this Decree"
  2. Decree of the Government of the Russian Federation dated October 31, 2018 N 1288 (as amended on December 21, 2023) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation" (together with the "Regulations on the organization of project activities in the Government of the Russian Federation") (as amended and additionally .., entered into force from 01/01/2024)
  3. GOST R 52807-2007 National standard of the Russian Federation. Guidelines for assessing the competence of project managers
  4. GOST R 53892-2010 National standard of the Russian Federation. A guide to assessing the competence of project managers. Areas of competence and criteria for professional compliance
  5. Mehdizade A.F. Strategies for socially-oriented investing in innovative projects: theoretical foundations and practical recommendations / *Innovations and investments* // 2024. No. 1. P. 135-139.
  6. Iskoskov M.O. The influence of strategic planning tools on the efficiency of functioning of business models of industrial enterprises / M.O. Iskoskov, A.D. Nemtsev, A.A. Sherstobitova, M.G. Radionov // *Bulletin of the Volga University named after. V.N. Tatishcheva*. 2024. T. 2. No. 1 (53). pp. 56-64.
  7. Panina O.V. Traditional and modern principles, approaches, methods and tools for forming a system for monitoring and controlling the implementation of federal projects / O.V. Panina, T.G. Popadiuk, G.M. Kadyrova and others // *Questions of history*. 2022. No. 8-2. pp. 228-236.
  8. Modern problems of regional project management: industry aspect: Collective monograph / O. A. Borisova, N. Ya.
-

- 
- Golovetsky, S. V. Kolesnikova [and others]. – Moscow: Limited Liability Company “Scientific Consultant”, 2016. – 168 p. – ISBN 978-5-9908478-4-2. – EDN VYQJLD.
9. Shedko Yu. N. Methodology for achieving sustainable competitive advantage based on strategic project management // Published by decision of the editorial and publishing council of Chelyabinsk State University. – 2020. – T. 18. – P. 242.
  10. Shedko Yu. N., Vlasenko M. N., Unizhaev N. V. Strategic project management based on the use of artificial intelligence // Economic security. – 2021. – T. 4. – No. 3. – pp. 629-642.
  11. Irfan M. et al. Role of project planning and project manager competencies on public sector project success // Sustainability. – 2021. – T. 13. – №. 3. – C. 1421.
  12. Québec à Trois-Rivières C. Opening the black box of project team members’ competencies improvement in a public sector organization for a successful transition to the project society. *Project Leadership and Society*. 2022. Volume 3. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100074>  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000345?via%3Dihub>
  13. Pollack J., Matous P. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis // *International Journal of Project Management*. – 2019. – T. 37. – №. 3. – C. 473-484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>
  14. Ranjbar Kaboutarkhani M., Hassanpoor A. Designing a successful team-building pattern in public sector // *Public Management Researches*. – 2020. – T. 13. – №. 48. – C. 241-264.