

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Воронова Екатерина Игоревна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ  
ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОВ  
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Красюкова Наталья Львовна,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2024

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 22 мая 2024 г. в 14:00 на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;  
Братарчук Т.В., д.э.н., доцент;  
Васин С.М., д.э.н., профессор;  
Календжян С.О., д.э.н., профессор;  
Кузнецов Н.В., д.э.н.;  
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;  
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 15 марта 2024 г.

## **I Общая характеристика работы**

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 достижение национальных целей и реализация стратегических задач развития осуществляется на основе методов и инструментов проектного управления. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации закрепляет сочетание стратегического видения и достаточной оперативной гибкости деятельности органов государственной власти в качестве ключевого механизма управления этими процессами. Практика проектного управления в органах власти Российской Федерации нуждается в новых научно-обоснованных методологических, организационно-экономических, нормативных, правовых и методических аспектах развития системы управления проектной деятельностью, учитывающих изменения внутренней и внешней среды системы государственного управления, и позволяющих в условиях ограниченных ресурсов достигать поставленные цели проектов. Актуальность исследования обусловлена практической необходимостью внедрения новых методов государственного управления в рамках действующей модели реализации государственной политики, направленной на повышение уровня социально-экономического развития страны.

В настоящее время органы власти реализуют проекты на основе традиционного подхода. Гибкий подход является альтернативой традиционному и позволяет своевременно управлять изменениями, реагировать на возникающие риски, реализовывать государственную политику в условиях нестабильности, а также анализировать промежуточные результаты проектов в процессе мониторинга и адаптировать их под возникающие условия. При этом, успешное внедрение гибких методов проектного управления требует модернизации существующих инструментов реализации проектов, которые, в свою очередь, должны применяться на основе научных и прикладных теорий, адаптированных к уже действующей системе государственного управления.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы применения проектного управления в органах государственной власти активно обсуждаются научным сообществом. Общие подходы к менеджменту в условиях развития

цифровой экономики рассмотрены в работах Беляевой И.Ю., Братарчук Т.В., Даниловой О.В. Вопросы формирования и развития проектного менеджмента рассмотрены в работах Баклановой Ю.О., Гаркуши Н.С., Красюковой Н.Л., Кузнецова Н.В., Паниной О.В., Прокофьева С.Е., Шихвердиева А.П., Юрьевой Т.В., Чаркиной Е.С.

Вопросы внедрения гибких методов и инструментов проектного менеджмента рассмотрены в результате анализа работ Алферова П.А., Бочаровой Н.А., Чулановой О.Л., Локтионовой Д.А., Масловского В.П., Мухиной К.Ю., Портмана Г., Сазерленда Д., Швабера К.

Изучение потенциала применения гибкого подхода в государственном менеджменте проведено с использованием работ Ансофа И., Брусова А.С., Бутвина Н.Л., Галкина А.И., Ожаровского А.В., Потаповой Е.Г., Мергель И.

Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления также рассмотрена на основе научных работ Егоровой Л.И., Соколовой Е.С., Харченко К.В.

**Цель исследования** – разработка и обоснование рекомендаций по развитию организационно-управленческой модели, нацеленной на совершенствование проектной деятельности органов государственной власти Российской Федерации с применением гибких методов проектного управления.

Реализация поставленной цели обусловила постановку и решение следующих взаимосвязанных **задач**:

– исследовать теоретические и нормативно-правовые основы гибких методов проектного управления и обосновать необходимость и возможность их интеграции в действующую систему проектного управления в органах власти Российской Федерации;

– провести анализ и оценку сложившейся практики внедрения гибких методов проектного управления в органах государственной власти в рамках действующей системы управления проектной деятельностью Российской Федерации;

– выявить и классифицировать факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти с целью определения направлений развития системы управления проектной деятельностью в сложившихся условиях;

– определить возможности и перспективы внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации;

– разработать организационно-управленческую модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти с целью интегрирования гибкого подхода в систему государственного и муниципального управления;

– сформировать методические рекомендации по оценке возможности использования гибких методов проектного управления в органах власти для реализации представленной организационно-управленческой модели в целях формирования основ методического сопровождения участников проектных команд органов власти при внедрении гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью.

**Объектом исследования** является деятельность органов государственной власти Российской Федерации при осуществлении проектного управления.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, формируемые в процессе целенаправленного создания условий для совершенствования системы проектного управления Российской Федерации на основе внедрения гибких методов проектного управления.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**Методология и методы исследования** основаны на применении логических общенаучных методов. При проведении исследования использованы такие методы как сравнение, анализ, синтез, системный подход, сравнительно-правовой анализ, классификация. В части исследования, направленного на определение перспектив внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации использован метод SWOT-анализа.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составляют научные труды российских и зарубежных исследователей в области экономики и управления,

методические и нормативные правовые акты, аналитические материалы, посвященные развитию проектного управления, а также результаты анализа существующих практик применения гибких методов проектного управления в государственном менеджменте.

**Научная новизна исследования** заключается в обосновании и разработке теоретических положений и методических рекомендаций для формирования усовершенствованной модели проектного управления в органах власти Российской Федерации на основе применения гибких методов.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Предложена этапизация становления и развития системы проектного управления в органах власти в Российской Федерации с учетом применения методологии гибкого подхода и требований нормативно-правовых актов в рассматриваемой области. В основу этапизации положены следующие критерии и учтены следующие аспекты:

– внедрение новых элементов системы управления проектной деятельностью в органах власти и расширение их функционала;

– принятие ключевых нормативных правовых актов в сфере проектного управления и их исследование на предмет создания условий для применения гибкого подхода;

– наличие методического сопровождения проектного управления в органах власти.

Предложенные пять этапов позволяют дать теоретическое обоснование необходимости внедрения гибких методов в систему государственного проектного управления в Российской Федерации и выделить ключевые методологические аспекты развития проектного менеджмента в органах государственной власти на каждом выделенном этапе в качестве основы дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления (С. 41–49).

2) Определены сущность и значение применения гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти в Российской Федерации и обоснована необходимая организационная взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы проектного управления. Выявлено, что действующая система управления проектной деятельностью в органах власти не позволяет в полной мере

реализовать положения Единого плана достижения национальных целей развития ввиду отсутствия системного подхода к внедрению гибких методов проектного управления.

Результаты проведенного исследования позволили утверждать, что гибкие методы проектного управления выступают связующим звеном между принципами, механизмом и инструментами достижения национальных целей развития Российской Федерации и элементами системы управления проектной деятельностью, что позволяет выделить гибкий подход в полноценную часть системы проектного управления в органах власти. При этом, взаимосвязи внутри системы государственного управления могут быть в полной мере обеспечены только при интеграции гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью.

Предложенный подход позволяет позиционировать гибкие методы в качестве основного условия формирования современной гибкой системы управления, а значит и достижения национальных целей развития Российской Федерации (С. 55–77).

3) На основе проведенного теоретического исследования, анализа и оценки отечественной и зарубежной практики использования гибкого подхода в государственном менеджменте проектного управления выявлены и классифицированы факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти. В основу классификации положены анализ нормативно-правовой базы, организационно-экономических аспектов и методологии ведения проектной деятельности в систему государственного управления. Выделены три группы факторов: организационно-управленческие, институционально-правовые и факторы в сфере развития компетенций участников проектной деятельности.

Предложенный подход к классификации рассматриваемых факторов позволил определить направления деятельности органов власти по минимизации их негативного влияния, разработать предложения и отразить результаты в усовершенствованной модели внедрения гибких методов в систему управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации (С. 107–121).

4) С целью формирования гибкой системы управления проектами в области государственного управления, предусмотренной Единым Планом по достижению национальных целей развития Российской Федерации, разработана логическая

организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации. В основу модели заложены:

- результаты анализа действующей системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти Российской Федерации;
- оценка практики использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте;
- результаты SWOT-анализа внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации;
- определение и классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления и выявление направлений деятельности органов власти по минимизации их негативного влияния;
- предложения по совершенствованию действующего механизма, принципов, инструментов, подходов к мониторингу, функционированию цифровых сервисов, а также системы реализации национальных, федеральных и региональных проектов в рамках институционально-правового, организационно-управленческого блоков и блока развития компетенций участников проектной деятельности.

Данная модель позволяет расширить применение гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти, сформировать возможности для выбора методов и инструментов проектного управления, что положительно скажется на достижении целей реализуемых проектов (С. 134–149).

5) С целью реализации предложенной организационно-управленческой модели разработаны методические рекомендации по оценке возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти, следование которым позволяет руководителям проектных команд в органах власти по результатам проведения самодиагностики принимать государственные управленческие решения о выборе методов проектного управления на основе характеристик проекта. Диагностика проекта на предмет возможности применения гибких методов при реализации проекта осуществляется на основе матрицы взвешенной оценки по заданным критериям и сопровождается построением диаграммы в соответствии с методическими рекомендациями.

Методические рекомендации нацелены на внедрение новой модели управления проектами с учетом выявленных факторов, препятствующих применению гибких



методов проектного управления, а также результатов анализа практики использования гибких методов в государственном менеджменте.

Представленные методические рекомендации позволили сформировать методическую основу для применения гибких методов проектного управления в органах власти и призваны обосновать выбор подхода и набора методов при реализации проектов (С. 149–159).

**Теоретическая значимость работы** состоит в приращении научных знаний в области развития действующей системы управления проектной деятельностью и формирования ключевых методологических аспектов развития проектного менеджмента в органах власти с применением гибкого подхода. Исследованы подходы, сущность и обоснованы преимущества внедрения гибких методов проектного управления в органах власти, выделены этапы становления и развития проектного управления в Российской Федерации с учетом применения гибкого подхода. Обосновано применение логической организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности применения как теоретических разработок и материалов исследования, так и практических рекомендаций в учебном процессе и при реализации государственных задач, направленных на достижение национальных целей развития. Особую ценность для практического применения имеют следующие положения:

- внедрение гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти с учетом предложенной классификации факторов, препятствующих внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти, позволяет систематизировать меры, направленные на минимизацию влияния выявленных негативных факторов на реализацию проектов и достижение их целей;

- обоснование возможности использования гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации на основе разработанной логической организационно-управленческой модели;

- использование руководителями проектных команд методических рекомендаций по оценке возможности применения гибких методов проектного

управления при реализации проектов в органах власти для выбора подхода (традиционного, гибкого или гибридного) или применения набора методов.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Обоснованность выводов исследования обеспечивается использованием методов научного познания, научных трудов отечественных и зарубежных ученых. Достоверность полученных результатов обеспечивается наличием логических аргументов и внедрением результатов исследования в научно-исследовательскую работу, учебный процесс и практическую деятельность органов государственной власти.

Апробация результатов проведенного исследования реализована на следующих научных мероприятиях: на Международной научно-практической конференции «Цифровое правительство: стратегические ориентиры» (Москва, Финансовый университет, 27 мая 2021 г.); на II Всероссийской научно-практической конференции «Цифровое правительство: стратегические ориентиры» (Москва, Финансовый университет, 16 июня 2022 г.); на Всероссийском фестивале науки «NAUKA 0+» (Москва, Финансовый университет, 7-9 октября 2022 г.); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 29-30 ноября 2022 г.); на XIV Международном научном студенческом конгрессе «Экономика России: новые тренды развития» с применением дистанционных технологий (Москва, Финансовый университет, 13-24 марта 2023 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.).

Материалы исследования использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме государственного задания «Стандартизация процессов проектного управления и ее роль в эффективной реализации национальных программ в России» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 20.04.2021 № 0897/о) в части разработки концепции использования проектного управления при реализации национальных программ в Российской Федерации.

Результаты исследования внедрены в деятельность Департамента региональной политики Министерства экономического развития

Российской Федерации. Предложенная организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации позволила усовершенствовать методическую базу применения гибкого подхода при реализации проектов Департамента. Применение разработанных методических рекомендаций позволило повысить эффективность реализации проектов за счет использования гибких методов проектного управления по результатам самодиагностики.

Материалы исследования используются кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Проектное управление и управление изменениями в органах государственной власти», «Принятие и исполнение государственных решений».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

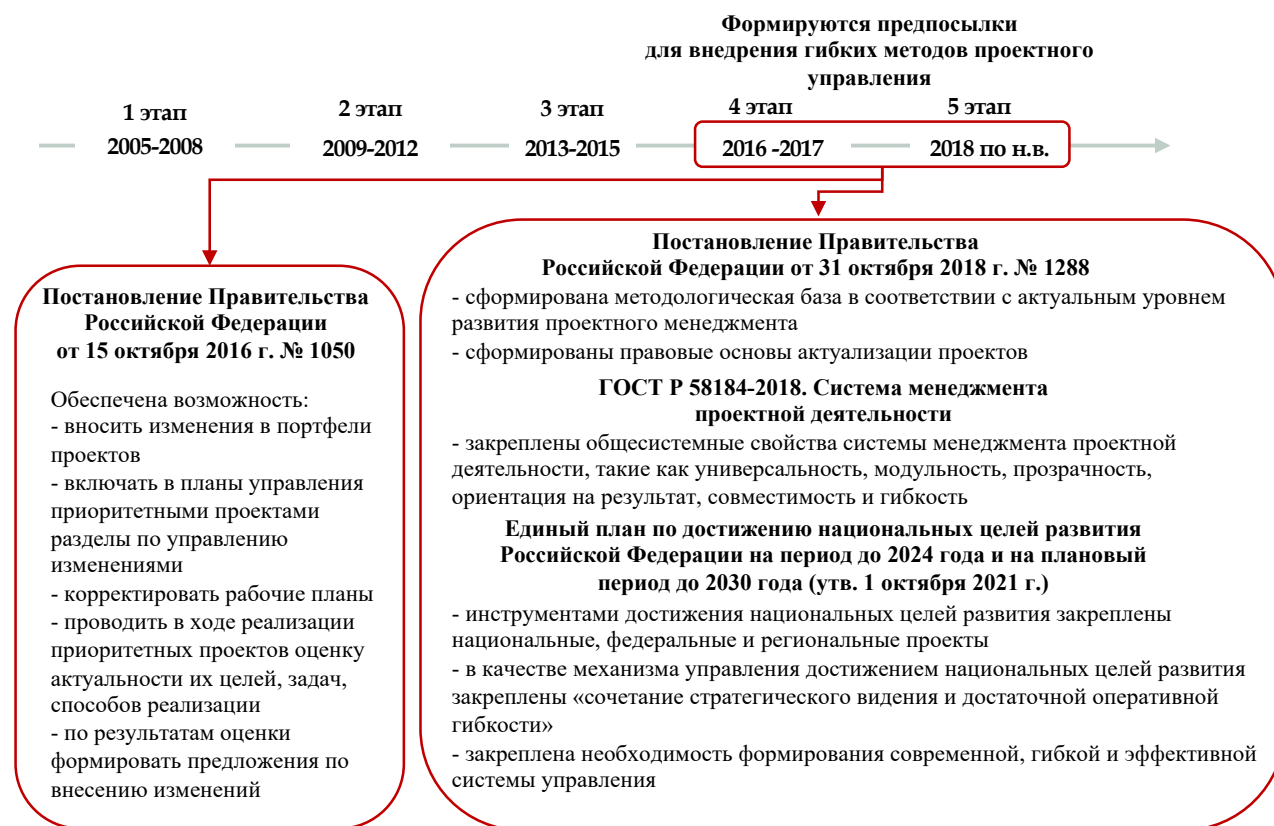
**Публикации.** Результаты проведенного исследования отражены в 8 публикациях общим объемом 4,19 п.л. (авторский объем – 3,62 п.л.), в том числе 6 работ общим объемом 2,95 п.л. (авторский объем – 2,38 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены логикой, целью, задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 152 наименований и 5 приложений. Текст диссертации изложен на 210 страницах, включает 24 рисунка, 20 таблиц.

## **II Основное содержание работы**

**Предложена этапизация становления и развития системы проектного управления в органах власти в Российской Федерации с учетом применения методологии гибкого подхода и требований нормативных правовых актов в рассматриваемой области. Предложенные пять этапов позволяют дать теоретическое обоснование необходимости внедрения гибких методов в систему государственного проектного управления в Российской Федерации и выделить ключевые методологические аспекты развития проектного менеджмента в**

органах государственной власти на каждом выделенном этапе в качестве основы дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления.



Источник: составлено автором по материалам (Российская Федерация. Законы. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. [Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021); Российская Федерация. Законы. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации). [Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.01.2022); ГОСТ Р 58184-2018. Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения = Project management system. Fundamentals : Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 июля 2018 г. № 426-ст : введен впервые : дата введения 2018-12-01 / разработан АНО «Центр оценки и развития проектного управления» совместно с ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»)), Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, НП «СОВНЕТ», ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», привлеченными экспертами. – Москва : Стандартинформ, 2018. – IV с., 11 с. ; 29 см. – 45 экз.; Российская Федерация. Законы. Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 октября 2021 г. № 2765-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2023).

Рисунок 1 – Этапы становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации с учетом применения гибких методов

Внедрение гибких методов проектного управления является новацией для системы государственного и муниципального управления. В этой связи необходимо выявить организационно-экономические и нормативно-правовые особенности становления системы проектного управления в органах власти для использования уже имеющегося опыта при интеграции гибкого подхода в систему государственного управления.

На рисунке 1 приведены выделенные в ходе исследования этапы и основные положения правовых документов, на основе которых сделаны выводы о формировании предпосылок для внедрения гибких методов проектного управления.

В рамках исследования проанализированы ключевые нормативные правовые акты, организационно-управленческие элементы системы государственного управления и методология в сфере проектного управления.

В основу этапизации положены следующие критерии и учтены следующие аспекты:

- внедрение новых элементов системы управления проектной деятельностью в органах власти и расширений их функционала;
- принятие ключевых нормативных правовых актов в сфере проектного управления и их исследование на предмет создания условий для применения гибкого подхода;
- наличие методического сопровождения проектного управления в органах власти.

Первые три этапа, выделенные в ходе исследования, несмотря на отсутствие предпосылок внедрения гибкого подхода, имеют важное значение в формировании современной системы проектного управления: сформирована система управления проектной деятельностью, выработана методологическая база, утверждены ключевые нормативные правовые акты, принципы проектного менеджмента в разной степени внедрены в органы государственной власти, а главное, накоплен опыт реализации проектов, позволяющий развивать уже сформированную систему реализации проектов с применением гибких методов.

Рассмотрение четвертого и пятого этапов продемонстрировало, что в Российской Федерации с 2016 года формируются основы для применения гибких методов проектного управления. Исследование позволило выделить ключевые

аспекты развития проектного управления в органах власти для дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления, среди которых отдельно стоит выделить:

- формирование органов управления проектной деятельностью;
- закрепление гибкости и адаптивности в нормативных правовых актах как ключевых характеристик проектного управления;
- определение и методологическое описание ролей и функций при управлении проектами.

Рассматриваемые положения создают предпосылки для формирования системы, где гибкость при принятии государственных решений в рамках реализации органами власти проектов позволяет обеспечить соответствие реализуемых мероприятий актуальным стратегическим приоритетам, целям, задачам и изменяющимся условиям. Достигнутые результаты исследования свидетельствуют о применимости гибких методов при реализации проектов в органах власти при условии дальнейшего совершенствования системы управления проектной деятельностью.

Исследование вышеперечисленных аспектов в рамках разработанного подхода к этапизации становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации необходимо для дальнейшего формирования организационно-управленческой модели внедрения гибких методов в действующую систему управления проектной деятельностью.

**Определены сущность и значение применения гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации и обоснована необходимая организационная взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы проектного управления.**

Система управления проектной деятельностью представляет собой комплекс взаимоувязанных элементов, слаженное функционирование которых позволяет реализовывать проекты. В рамках исследования проведен анализ каждого из элементов управления проектной деятельностью Российской Федерации на предмет применимости гибких методов проектного управления в органах власти.

Его результаты позволяют утверждать, что в элементах действующей системы управления проектной деятельностью Российской Федерации уже сформированы предпосылки использования гибких методов проектного управления. Выявлено, что

действующая система управления проектной деятельностью в органах власти не позволяет в полной мере реализовать положения Единого плана достижения национальных целей развития Российской Федерации ввиду отсутствия системного подхода к внедрению гибких методов проектного управления. При этом, взаимосвязи внутри системы государственного управления могут быть в полной мере обеспечены только при интеграции гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью.

Значение и сущность гибких методов в системе проектного управления в органах власти и взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы управления проектной деятельностью приведены на рисунке 2.



Источник: составлено автором по материалам (Российская Федерация. Законы. Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 октября 2021 г. № 2765-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2023).

Рисунок 2 – Значение и сущность гибких методов в системе проектного управления

Результаты исследования позволили утверждать, что гибкие методы проектного управления выступают связующим звеном между принципами, механизмом, инструментами достижения национальных целей развития Российской Федерации и элементами системы управления проектной деятельностью,

что позволяет выделить гибкий подход в полноценную часть системы проектного управления в органах власти.

Внедрение гибких методов проектного управления в систему государственного и муниципального управления позволит обеспечить связь между действующей системой управления проектной деятельностью и необходимостью формирования современной гибкой системы управления, что положительно скажется на достижении национальных целей развития Российской Федерации в изменяющихся условиях.

**На основе проведенного теоретического исследования, анализа и оценки отечественной и зарубежной практики использования гибкого подхода в государственном менеджменте проектного управления выявлены и классифицированы факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти.**

В основу классификации положены результаты анализа нормативно-правовой базы, организационно-экономических аспектов и методологии ведения проектной деятельности в органах власти. В результате сформированы три группы факторов, представленные на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в деятельность органов власти

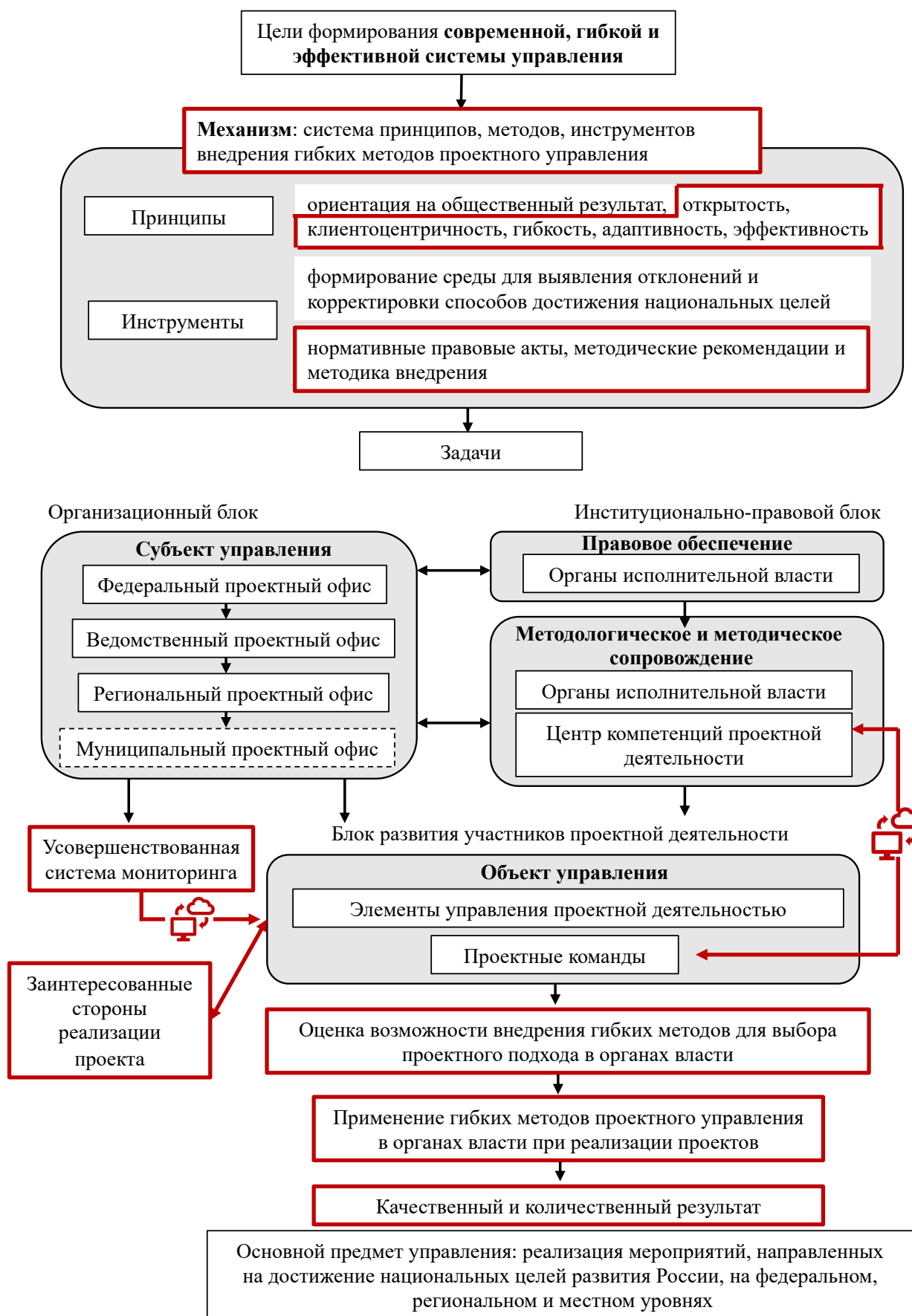


Проведенный анализ лучших отечественных и зарубежных практик внедрения гибкого подхода в государственном менеджменте, а также исследование теоретических основ применения гибких методов проектного управления позволили выделить ряд факторов, препятствующих их внедрению и определить перспективы интеграции гибкого подхода в деятельность органов государственной власти. Классификация факторов необходима для разработки и реализации мероприятий, направленных на минимизацию их влияния в соответствии с выделенными блоками, определения направлений деятельности субъектов организационно-управленческой модели управления проектной деятельностью в органах государственной власти.

Под каждый из видов факторов определено отдельное направление деятельности, что нашло отражение в разработанной организационно-управленческой модели. Анализ показал, что игнорирование рассмотренных факторов может привести к затруднениям в формировании современной гибкой системы управления, закрепленной в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации ключевым условием их реализации. В рамках диссертации проведен анализ влияния рассмотренных факторов на внедрение гибких методов проектного управления, рассчитаны коэффициенты взаимосвязи сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые позволили определить перспективы внедрения гибких методов проектного управления в деятельность органов власти.

**С целью формирования гибкой и эффективной системы управления проектами в системе государственного управления, предусмотренной Единым Планом по достижению национальных целей развития Российской Федерации, разработана логическая организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации.**

Предлагаемая организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления включает в себя цель внедрения, задачи, наличие субъекта и объекта управления, элементы правового, методического и методологического сопровождения. В модели, представленной на рисунке 4, выделены модернизированные элементы, дополняющие действующую систему управления проектной деятельностью.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти

В основу усовершенствованной модели, представленной на рисунке 4, заложены:

- результаты анализа действующей системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти Российской Федерации;
- оценка практики использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте;
- результаты SWOT-анализа внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации с применением математических расчетов, показавших степень влияния рассмотренных факторов;
- определение и классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления и выявление направлений деятельности органов власти по минимизации их негативного влияния;
- предложения по совершенствованию действующего механизма, принципов, инструментов, подходов к мониторингу, функционированию цифровых сервисов, а также системы реализации национальных, федеральных и региональных проектов в рамках институционально-правового, организационно-управленческого блоков и блока развития компетенций участников проектной деятельности.

Внедрение гибких методов в систему проектного управления – комплексный процесс, требующий преобразований в системе государственного управления. Представленная организационно-управленческая модель позволяет расширить практику применения гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти, сформировать возможности для выбора наиболее эффективных методов и инструментов проектного управления, а также положительно скажется на достижении целей реализуемых проектов.

**С целью реализации разработанной организационно-управленческой модели разработаны методические рекомендации оценки возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти, следование которым позволяет руководителям проектных команд по результатам проведения самодиагностики принимать решение о выборе методов проектного управления на основе характеристик проекта.**

Результаты проведенного анализа теоретических и практических аспектов внедрения гибкого подхода в органах власти демонстрируют необходимость совершенствования методических основ внедрения гибких методов проектного управления в органах власти. В рамках исследования разработаны методические рекомендации по оценке возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти, нацеленные на внедрение новой модели управления проектами с учетом выявленных факторов, препятствующих применению гибких методов проектного управления, а также результатов анализа практики использования гибких методов в государственном менеджменте.

Диагностика проекта на предмет возможности применения гибких методов при реализации проекта осуществляется на основе матрицы взвешенной оценки по заданным критериями и сопровождается построением диаграммы в соответствии с методическими рекомендациями. Представление результатов самодиагностики на диаграмме предполагает отображение на ней областей применения традиционного, гибкого и гибридного подхода, закрепленных базовой диаграммой. В зависимости от того, в какую область попадет результат самодиагностики, руководителю проекта предложены рекомендации по выбору подхода и применимых гибких методов проектного управления.

Методика позволяет после заполнения таблицы со значениями получить наглядно графически представленную информацию о необходимости применения гибких методов. Результатом диагностики являются практические рекомендации для руководителя проектной команды по выбору гибких методов проектного управления.

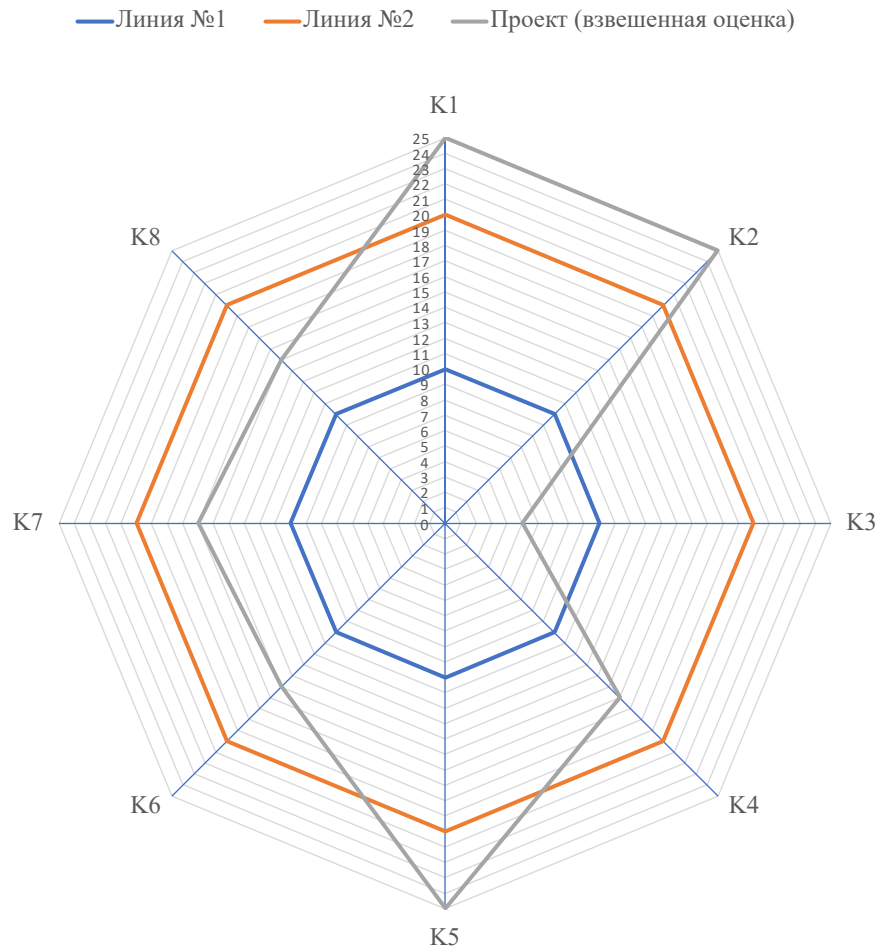
В рамках исследования описаны четыре этапа самодиагностики, направленной на обоснование решения о применении гибких методов проектного управления в органах власти: подготовительный, аналитический, визуализации, выбора подхода к реализации проекта. Описаны сценарии принятия государственных управленческих решений в зависимости от результатов оценки.

В качестве демонстрации применения методических рекомендаций проведена диагностика проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг на основе анализа информации о проекте по разработке уже действующих государственных услуг. Результаты проведенной диагностики представлены в таблице 1 и на рисунке 5.

Таблица 1 – Оценка проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг

Критерий	Наименование критерия	Вес (Z)	Значение (N)	Взвешенная оценка (S=Z×N)	Ранг (K=S/ΣS)
К1	Сжатые сроки реализации проекта	5	5	25	0,176056
К2	Наличие в проекте неформализованных требований и ожидаемые существенные изменения требований проекта	5	5	25	0,176056
К3	Количество организаций, участвующих в реализации проекта	5	1	5	0,035211
К4	Новизна и уникальность для проектной команды	4	4	16	0,112676
К5	Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	5	5	25	0,176056
К6	Нормативно-правовые ограничения применения гибкого подхода	5	3	15	0,105634
К7	Уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления	4	4	16	0,112676
К8	Способность к самоорганизации проектной команды	5	3	15	0,105634

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Диаграмма оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода к реализации проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг

На диаграмме представлена линия, отражающая значения взвешенной оценки критериев проекта. В соответствии с методическими рекомендациями концентрация значений показателей в пределах области, ограниченной линией № 1 и линией № 2 свидетельствует о среднем потенциале внедрения гибких методов проектного управления, что предполагает выбор гибридного подхода как основного при реализации проектов. При этом, анализ значений рангов и диаграммы демонстрирует, что наибольшее влияние на выбор подхода оказывают критерии К1, К2, К5, что обусловлено спецификой реализации проекта, принадлежностью к сфере информационных технологий и повлияет на выбор гибких методов проектного управления. По результатам проведенной оценки в диссертации приведены рекомендации по применению гибкого подхода и выбора методов для рассмотренного проекта.

Разработанные методические рекомендации позволяют по результатам самодиагностики определить наиболее предпочтительный подход к реализации проекта и сформировать набор гибких методов. Среди преимуществ разработанных методических рекомендаций стоит отметить простоту использования; возможность применения на любой стадии реализации проекта; универсальность для проектных команд любого размера; применимость для проектов любого масштаба; наглядное представление результатов оценки.

Методические рекомендации создают необходимую методическую базу для принятия решения о внедрении предложенной организационно-управленческой модели в действующую систему управления проектной деятельностью Российской Федерации.

### **III Заключение**

В результате проведенного исследования доказана и обоснована необходимость внедрения гибких методов проектного управления в действующую систему управления проектной деятельностью органов власти Российской Федерации. Результатом исследования является разработка значимых для формирования и научного обоснования комплекса теоретических и

методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы деятельности органов государственной власти путем внедрения гибких методов проектного управления.

К научным результатам теоретического характера относятся следующие:

- расширена теоретическая база внедрения гибких методов проектного управления в проектную деятельность органов власти Российской Федерации на основе определения этапов становления системы проектного управления с учетом формирования предпосылок применения гибкого подхода и выделения ключевых методологических аспектов развития проектного менеджмента в органах государственной власти;

- исследованы особенности традиционного, гибкого и гибридного подходов, теоретические аспекты использования гибких методов проектного управления и обоснованы преимущества их внедрения в действующую систему проектного управления в органах власти Российской Федерации.

Практический характер имеют следующие результаты:

- проведен анализ и оценка сложившейся практики внедрения гибких методов проектного управления в органах государственной власти в рамках действующей системы управления проектной деятельностью Российской Федерации;

- в условиях достижения национальных целей развития Российской Федерации с применением проектного управления определены значение и сущность гибких методов проектного управления;

- выявлены и классифицированы факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти с целью определения направлений развития системы управления проектной деятельностью в сложившихся условиях;

- определены перспективы внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации;

- разработана организационно-управленческую модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти с целью создания условий для интегрирования гибкого подхода в систему государственного и муниципального управления;

- сформированы методические рекомендации по оценке возможности

использования гибких методов проектного управления в органах власти для реализации представленной организационно-управленческой модели в целях формирования основ методического сопровождения участников проектных команд при внедрении гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью.

#### **IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Шаюк, Е.И.<sup>1)</sup> Обзор международной практики стандартизации управления проектами в части внедрения в государственный сектор / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 1263-1268. – ISSN 1999-2300.

2. Шаюк, Е.И. Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1. – С. 570-578. – eISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413-046X\_2022-01\_34. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2022/10/Nomer-1-2022-Arhiv.pdf> (дата обращения: 11.09.2023).

3. Шаюк, Е.И. Обзор практик применения Agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Московский экономический журнал. – 2022. – № 7. Том 7. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_7\_423. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2022/09/Nomer-7-2022-Arhiv.pdf> (дата обращения: 11.09.2023).

4. Шаюк, Е.И. Проблемные вопросы внедрения гибкого проектного управления в деятельность органов государственной власти / Е.И. Шаюк // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 474-477. – ISSN 2304-6139.

---

<sup>1</sup> Фамилия изменена на Воронову на основании свидетельства о заключении брака



5. Воронова, Е.И. Становление системы гибкого проектного управления: предпосылки ГосAgile в России / Е.И. Воронова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 8. – С. 122-124. – ISSN 2307-180X.

6. Воронова, Е.И. Особенности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации / Е.И. Воронова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 513-515. – ISSN 2307-180X.

*Публикации в других научных изданиях:*

7. Шаюк, Е.И. Национальные проекты: особенности подготовки и реализации, актуальные проблемы / Е.И. Шаюк // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 103-109. – ISSN 2311-4320. – Текст : электронный. – DOI 10.34755/IROK.2021.87.23.042. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45658879> (дата обращения: 25.01.2022).

8. Шаюк, Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации / Е.И. Шаюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5. Часть 2. – С. 338-344. – ISSN 1818-4057.