

УДК 330

Исследование современного механизма управления национальными проектами РФ

Леонов Михаил Евгеньевич

Кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: meleonov96@gmail.com

Романников Александр Николаевич

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: alexanderromannikov@gmail.ru

Волкова Татьяна Анатольевна

Старший преподаватель кафедры организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: ta-volkova74@inbox.ru

Аннотация

В статье приведено исследование отечественных практик управления проектами в государственном секторе показало, что проектная деятельность в органах государственной власти представлена в качестве стратегической парадигмы развития государства. Новая веха в развитии управленческой деятельности государственных организаций свидетельствует об увеличении управленческой грамотности и создании культуры управления проектами в государственных предприятиях. Высокие темпы экономического развития, требующие на сегодняшний день высокой квалификации управленческих кадров и внедрения новых подходов, в связи с возрастающей сложностью задач и потребностями в рациональных и эффективных управленческих инструментах, послужили предпосылками к вовлечению в государственное управление процессы, методы, инструменты и подходы проектного управления. Наибольший интерес в настоящей статье проявлен к исследованию современных нормативных актов, регулирующих деятельность обновленной системы управления национальными проектами, а также определению блоков механизма управления национальными проектами и их детальному анализу. Проведен анализ действующих нормативных актов в области управления национальными проектами. На основе результатов проведенного анализа была синтезирована схема

влияние внешних факторов на общий процесс управления федеральными проектами, а также представлена визуализация блоков механизма управления национальными проектами. Проведен детальный анализ функционала каждого блока.

Для цитирования в научных исследованиях

Леонов М.Е., Романников А.Н., Волкова Т.А. Исследование современного механизма управления национальными проектами РФ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 623-631.

Ключевые слова

Структура управления, проект, национальный проект, управление проектами, проектное управление, управление национальными проектами и программами, механизм.

Введение

Итогом возросших потребностей стал Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», возложивший на Минэкономразвития России, Минфин России и Федеральный проектный офис обязанность подготовки предложений по обеспечению интеграции национальных проектов и приоритетных проектов (программ) в государственные программы Российской Федерации.

В свою очередь, Правительством Российской Федерации было разработано и утверждено постановление от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», включившее в себя положения об организации деятельности проектных офисов субъектов РФ.

Например, в 2021 году Минэкономразвития России активно проводил комплекс мероприятий по реформированию инструмента национальных программ РФ, включивших в себя и комплекс мер по реформированию деятельности федеральных органов исполнительной власти в вопросе о разработке новых национальных программ.

В том же году совместно с проводимыми мероприятиями Минэкономразвития России постановлением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 [Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. N 786, www] было утверждено Положение о системе управления национальными программами Российской Федерации. Положение предусматривало глубокую модернизацию инструмента национальных программ. Также туда вошли изменения, касающиеся модернизации подходов к работе госпрограмм, изменения их формата в пользу компактности и большей информативности. Также приоритет был сделан в сторону структурирования, доступности и понятности для всех заинтересованных сторон: экспертов, парламента и общественности [Постановление правительства РФ от 12 марта 2018 г. № 1937п-П6] и «Приложение к распоряжению Министерства экономического развития (МЭР) РФ от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ, www].

Изменения коснулись и подходов к системе планирования госпрограмм. В госпрограммы была добавлена стратегическая часть, а именно стратегические приоритеты в сфере реализации конкретной программы. Утверждает стратегические приоритеты Правительство РФ, точно так же, как и определяет цели госпрограмм, а также механизмы и направления их реализации.

Методология

Автор придерживается методологии структурного анализа нормативных актов и механизма управления национальными проектами. Также методологии сопоставительного анализа функционала обновленной системы управления национальными проектами и лучших практик проектного управления. 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

Несмотря на проводимые изменения для оптимизации и улучшения эффективности реализации национальных программ, механизмы бюрократических организационных структур продолжают оказывать сильное влияние на процессы управления национальными проектами. Именно из-за такого влияния адаптивные механизмы реализации проектов подвержены планированию по принципу «цели вниз, задачи вниз». Поскольку все механизмы реализации сообщаются исполнителям «сверху», препятствуя формированию проектных коммуникаций, обеспечивающих вовлеченность заинтересованных сторон в проект и получения оперативной информации о ходе реализации проекта для принятия оперативных управленческих решений. Сообщаемые «сверху» стандартизированные механизмы блокируют процесс делегирования полномочий и появления эффективных команд, приводя к увеличению уровня неопределенности и перерасходу ресурсов проекта вследствие стремления получить продукт, указанный в техническом задании, но не получить актуальный для конечного потребителя продукт [Дзина, 2020].

С другой стороны, цели для национальных программ исходят из целей установленных Президентом РФ национальных целей развития РФ, а также других приоритетов социально-экономического развития и национальной безопасности, установленных документами стратегического планирования (отраслевыми стратегиями, стратегией пространственного развития и иными указами Президента Российской Федерации) [Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474, www]. В свою очередь, все цели должны соответствовать основным признакам SMART-модели планирования, а именно: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и ограниченность во времени их достижения [Файоль, Эмерсон, Тэйлор, Форд, 1992]

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, рассматривая модель постановки целей на данном этапе «Цели вниз – задачи вверх», справедливо возникает вопрос, когда же данная модель нарушается [Багян, Лукацук, 2020].

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 [Володин, Дмитриев, Хабаров, 2017].

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.

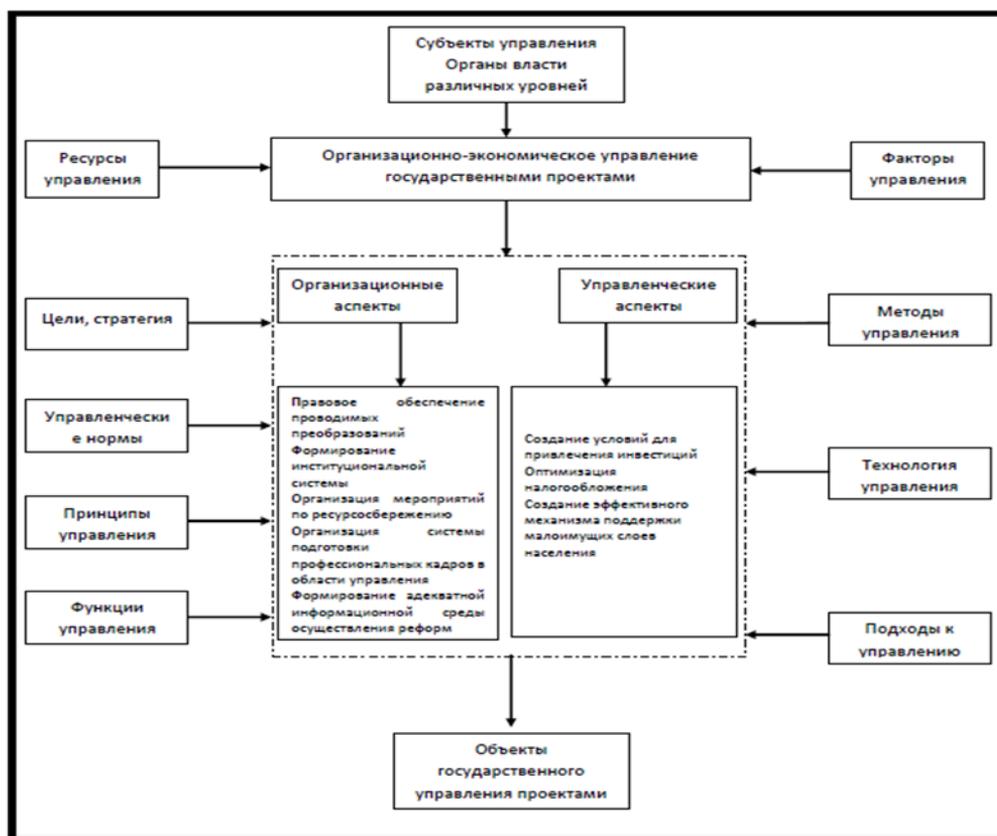
Главная функция управляющего совета – осуществление процесса управления разработкой и реализацией госпрограмм. В состав полномочий управляющего совета входят:

- 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 № 474, 2020].

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.



Источник: составлено автором по материалам [Багян, Лукашук, 2020]

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

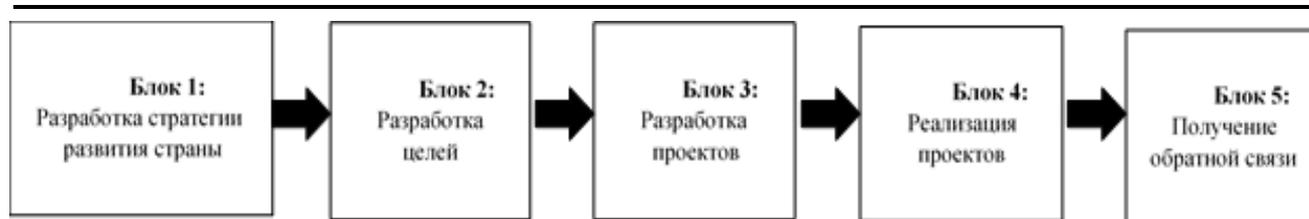
Таким образом, в общем виде управленческие процессы в государственном секторе представлены линейными взаимосвязями структурных подразделений. Наличие функциональных, горизонтальных, связей необходимо для реализации проектов, поскольку функциональные связи обеспечивают гибкость коммуникативных потоков 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 (рис. 2).

Механизм управления проектами построен по принципу последовательного прохождения через каждый блок механизма преобразовывая управленческое воздействие на проекты и программы.

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.



Источник: составлено автором

Рисунок 2 - Общий вид механизма управления

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 [Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. N 786, www]. 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, определенный Правительством РФ

Роль	Исполнитель
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 авторам 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, способного 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. Багян Г.А., Лукашук В.И. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации // *Modern Science*. 2020. № 5-1. С. 450-454.
2. Володин В.В., Дмитриев А.Г., Хабаров В.И. Исследование нормативной базы управления проектами. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. 128 с.
3. Дзина М.А. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 1(114). С. 512-517.
4. 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.
5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30. Ст. 4884.
 6. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 30. Ст. 4884.
 7. О системе управления государственными программами Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. № 786 // СПС «КонсультантПлюс».
 8. О системе управления государственными программами Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. № 786 // СПС «КонсультантПлюс».
 9. Постановление правительства РФ от 12 марта 2018 г. № 1937п-П6) и «Приложение к распоряжению Министерства экономического развития (МЭР) РФ от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // СПС «КонсультантПлюс».
 10. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992.

Study of the modern mechanism of management of national projects of the Russian Federation

Mikhail E. Leonov

PhD in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: meleonov96@gmail.com

Aleksandr N. Romannikov

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: alexanderromannikov@gmail.ru

Tat'yana A. Volkova

Senior Lecturer of the Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ta-volkova74@inbox.ru

Abstract

The article presents a study of domestic practices of project management in the public sector showed that project activity in public authorities is presented as a strategic paradigm of state development. A new milestone in the development of management activities of state organizations indicates an increase in managerial literacy and the creation of a culture of project management in state enterprises. High rates of economic development, which today require high qualification of managerial personnel and introduction of new approaches, due to the increasing complexity of tasks

and the need for rational and effective management tools, have served as prerequisites for the involvement of project management processes, methods, tools and approaches in public administration. The greatest interest in this article is shown to the study of modern normative acts regulating the activities of the updated system of national projects management, as well as to the definition of blocks of the mechanism of national projects management and their detailed analysis. The current normative acts in the field of national projects management have been analyzed. Based on the results of the analysis, the scheme of external factors influence on the general process of federal projects management was synthesized, and the visualization of the blocks of the national projects management mechanism was presented. The current normative acts in the field of national project management were analyzed. Based on the results of the analysis, the scheme of the influence of external factors on the overall process of federal projects management was synthesized, and the visualization of the blocks of the national projects management mechanism was presented. The functionality of each block was analyzed in detail.

For citation

Leonov M.E., Romannikov A.N., Volkova T.A. (2025) Issledovanie sovremenno go mekhanizma upravleniya natsional'nymi proektami RF [Study of the modern mechanism of management of national projects of the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 623-631.

Keywords

Governance structure, project, national project, project management, project management, national project and programme management, mechanism.

References

1. Bagyan G.A., Lukashchuk V.I. (2020) Ways to solve urgent problems of public administration in the Russian Federation. *Modern Science*, 5-1, pp. 450-454.
2. Dzina M.A. (2020) Improving the mechanism for managing a municipality. *Economy and Entrepreneurship*, 1 (114), pp. 512-517.
3. Fayol A., Emerson G., Taylor F., Ford G. (1992) *Management is a science and an art*. Moscow: Republic Publ.
4. Leonov M.E., Dmitriev A.G. (2023) Definition of directions for the development of the management system for state projects and programs. *Problems of Management Theory and Practice*, 5, pp. 75-84.
5. On the management system of state programs of the Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation of May 26, 2021 No. 786. *SPS Consultant*.
6. On the management system of state programs of the Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation of May 26, 2021 No. 786. *SPS Consultant*.
7. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 (2020). *Collection of Legislation of the Russian Federation*..No. 30. Art. 4884.
8. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 (2020). *Collection of Legislation of the Russian Federation*..No. 30. Art. 4884.
9. Resolution of the Government of the Russian Federation of March 12, 2018 No. 1937p-P6) and "Appendix to the order of the Ministry of Economic Development (MED) of the Russian Federation dated April 14, 2014 No. 26R-AU "On approval of Methodological recommendations for the implementation of project management in executive bodies". *SPS Consultant*.
10. Volodin V.V., Dmitriev A.G., Khabarov V.I. (2017) *Study of the regulatory framework for project management*. Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy".