

Обзорная статья

УДК 338.24

doi: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-197-208

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ В 2018–2024 гг.

Дмитрий Александрович Плетнёв^{1✉}, Юлия Анатольевна Меньшикова²,
Анастасия Александровна Токарева³

^{1✉} Челябинский филиал Института экономики УрО РАН, Челябинск, Россия, pletnev@csu.ru, 0000-0002-6494-572X

² Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, menshikowajulia74@mail.ru

³ Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, anastasiatok21yk@xmail.ru

Аннотация. Внедрение проектного управления в деятельность государственных органов способствует повышению гибкости и эффективности, но также сопряжено с рисками, связанными с редукцией многообразия функций до временных проектов, что может привести к потере стратегического видения. Анализ международного опыта показывает, что успешная реализация проектного управления в государственном секторе требует преодоления организационных и кадровых барьеров, а также адаптации к специфике государственной деятельности. Ключевые факторы успеха включают внедрение международных стандартов, активное взаимодействие с гражданами и использование современных технологий. В результате предлагается ряд обобщений по оптимизации проектного управления в России, направленных на повышение его эффективности и устойчивости для успешной реализации национальных проектов.

Ключевые слова: проектное управление, государственное стратегическое управление, национальные проекты

Для цитирования: Плетнёв Д. А., Меньшикова Ю. А., Токарева А. А. Проектное управление в государственной сфере: мировой опыт и предварительные итоги реализации Национальных проектов в России в 2018–2024 гг. // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 3 (497). С. 197–208. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-197-208.

Review article

PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: GLOBAL EXPERIENCE AND PRELIMINARY RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS IN RUSSIA IN 2018-2024

Dmitri A. Pletnev^{1✉}, Yulia A. Menshikova², Anastasia A. Tokareva³

^{1✉} Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics of Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Chelyabinsk, Russia, pletnev@csu.ru, 0000-0002-6494-572X

² Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, menshikowajulia74@mail.ru

³ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia, anastasiatok21yk@xmail.ru

Abstract. The implementation of project management in the activities of government agencies contributes to increased flexibility and efficiency, but also carries risks associated with reducing the variety of functions to temporary projects, which can lead to a loss of strategic vision. An analysis of international experience shows that the successful implementation of project management in the public sector requires overcoming organizational and personnel barriers, as well as adapting to the specifics of government activities. Key success factors include the implementation of international standards, active interaction with citizens and the use of modern technologies. As a result, a number of generalizations on optimizing project management in Russia are developed. The paper aim at increasing efficiency and sustainability of the successful implementation of national projects.

Keywords: project management, state strategic management, national projects

For citation: Pletnev DA, Menshikova YuA, Tokareva AA. Project Management in The Public Sector: Global Experience and Preliminary Results of the Implementation of National Projects in Russia in 2018-2024. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2025;(3(497)):197-208. (In Russ). DOI: 10.47475/1994-2796-2025-497-3-197-208.

Введение

Использование проектного подхода в государственном управлении в России становится все более профессиональным. Не в том смысле, что оно становится лучше и эффективнее, чем раньше (не отрицая такой возможности, оговоримся, что речь не об этом), а в том, что все больше чиновников приобретают навыки проектного управления, овладевают проектным языком, используют соответствующие ему инструменты и нарративы в своей деятельности. Вместе с тем, столь широкое, как сейчас, распространение проектного подхода порождает риск сведения всего многообразия форм деятельности именно к проекту — ограниченной во времени и в пространстве активности. Установление мобилизующих сроков и излишняя фрагментация оценивающих проект показателей ведет к тому, что цель и «дух» проекта теряются за суетой его реализации в вечных дедлайнах. И чтобы нивелировать влияние таких рисков на эффективность государственного управления в целом, необходимо понимать как возможности, так и ограничения использования проектного подхода в государственном управлении [17]. В этом может помочь как непосредственный анализ собственного опыта проектного управления, так и изучение уже проведенных исследований подобного рода. В настоящей статье мы предприняли попытку обобщить результат второго подхода.

Основные тенденции использования проектного управления в деятельности разных стран

Современные тенденции развития государственного управления в передовых странах мира характеризуются активным заимствованием методов и инструментов корпоративного менеджмента, в частности, применением проектного подхода [1]. Данный подход рассматривается в качестве эффективного средства повышения гибкости, клиентоориентированности и рациональности использования ресурсов в государственном секторе [2]. Вместе с тем внедрение проектного управления в деятельность органов власти сопряжено с рядом сложностей организационного, нормативно-правового характера [3].

Анализ литературы показал, что в развитых странах в последние годы происходит «управленческая революция», связанная с внедрением в систему государственного управления методов и инструментов корпоративного менеджмента, в том числе проектного подхода [1, 4].

Одним из ключевых элементов этих управленческих трансформаций является внедрение проектного менеджмента в деятельность органов власти. Проектный подход рассматривается как эффективный инструмент реализации задач «нового государственного управления», позволяющий повысить гибкость, ориентацию на результат и эффективность использования ресурсов [1], но и не свободен от недостатков [5].

Однако, как показывает исследование Г. Исеновой [1], внедрение проектного менеджмента в государственном секторе постсоветских стран сталкивается с рядом серьезных проблем. К ним относятся:

- Недостатки нормативно-правовой базы, не обеспечивающей надлежащую регламентацию проектной деятельности.
- Организационные барьеры, связанные с сохранением традиционных иерархических структур и бюрократических процессов.
- Дефицит компетенций государственных служащих в области управления проектами.
- Технологические ограничения, выражающиеся в нехватке необходимых информационных систем и инструментов.

В качестве решения автор предлагает ряд конкретных рекомендаций, включающих совершенствование нормативно-правовой базы, развитие компетенций государственных служащих в сфере проектного управления, внедрение современных информационных технологий, а также оптимизацию организационных структур и процессов [1].

Внедрение проектного менеджмента в государственном секторе — это сложный, но необходимый процесс. Использование комплексного подхода позволит ускорить его и достичь результатов в реформировании государственного управления [1].

В условиях, когда необходимо более эффективно и результативно использовать ограниченные бюджетные ресурсы, повышать устойчивость

финансовых систем и прозрачность государственного управления, многие страны переходят к использованию проектного подхода [2].

Как показывает обзор, проведённый А. Г. Силуановым и А. В. Пенчук [2], в государственном секторе различных стран есть общие тенденции использования проектного менеджмента:

1) проектный подход часто реализуется в рамках программно-целевого управления;

2) проектное управление, как правило, применяется преимущественно к бюджетным инвестициям и расходам на внедрение новых продуктов или услуг;

3) для координации и сопровождения проектной деятельности создаются специализированные органы – проектные офисы;

4) стандартизация проектного управления осуществляется на основе международных и национальных стандартов.

Изучение международного опыта использования проектного подхода к управлению бюджетными расходами позволяет определить перспективные направления его развития и особенности внедрения в практику государственного управления [2].

Однако внедрение проектного подхода также может вызвать некоторые организационные, кадровые и методологические сложности, которые требуют комплексного подхода для их преодоления.

Изучение международного опыта проектного управления в государственном секторе может быть полезным для улучшения системы управления государственными финансами и разработки эффективных механизмов реализации государственной политики [2].

В условиях современных вызовов, связанных с необходимостью модернизации общественной инфраструктуры, развития технологий и удовлетворения новых потребностей граждан, гибкость, оперативность и комплексный подход в государственном управлении становятся особенно важными. Как отмечает Е. В. Атамась [3] в своем исследовании, эти факторы играют ключевую роль в эффективном управлении государственными ресурсами.

По мнению автора, проектная работа является подходящей формой для решения сложных задач в государственном секторе, и методы проектного менеджмента активно внедряются в практику органов власти по всему миру. При этом Е. В. Атамась подчеркивает, что специфические особенности государственных структур, такие как фи-

нансирование из бюджета, публичная отчётность и социальный эффект, требуют особого учета при внедрении проектного подхода.

Обобщая зарубежный опыт, исследователь выделяет ключевые факторы успешной реализации государственных проектов:

1. Использование международных стандартов и передового мирового опыта в сфере проектного управления.

2. Организация эффективного взаимодействия между различными государственными органами, а также с гражданами и другими заинтересованными сторонами.

3. Создание условий для гибкости, оперативности и комплексного подхода к решению задач, характерных для государственного сектора.

Внедрение проектного подхода в госуправлении — актуальный шаг для эффективного реагирования на вызовы. Гибкость и оперативность позволяют адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективно использовать ресурсы и удовлетворять потребности граждан.

При реализации госпроектов важно учитывать специфику госсектора, включая финансирование, отчётность и социальный эффект. Использование международных стандартов, передового мирового опыта, организация эффективного взаимодействия и создание условий для гибкости и оперативности — ключевые факторы успеха.

Проектное управление активно развивается во всем мире, в том числе в государственном управлении, так как позволяет достигать целей в оптимальные сроки, налаживать межведомственное взаимодействие и эффективно использовать ресурсы. Проектный подход эффективнее стандартного функционального подхода в государственном секторе, но несет дополнительную ресурсную нагрузку в виде администрирования, документирования и необходимости мобилизации большой команды, отмечает О. А. Зябеликова [6].

Использование инструментов управления проектами в государственном планировании имеет давнюю историю в России. Еще в СССР с 1930-х гг. применялись элементы проектного управления, а в 1970-80-е гг. российскими учеными были разработаны усовершенствованные методики. Однако в 1990-е гг. наблюдалась стагнация, после чего началось активное внедрение западных подходов к проектному менеджменту.

В настоящее время в России накоплен определенный опыт успешной реализации проектного

управления на региональном и муниципальном уровнях, например, в Белгородской, Рязанской, Волгоградской и Пензенской областях.

Вместе с тем, как подчеркивает автор, существует объективная потребность в повышении эффективности государственного управления, которая сталкивается с недостатком практических рекомендаций по совершенствованию проектной деятельности в органах власти. Решение этого противоречия является важной задачей для дальнейшего развития проектного менеджмента в государственном секторе.

Как отмечают в своем исследовании О. К. Джолдасбаев и Д. Ж. Рахматуллаева [7], внедрение технологий проектного менеджмента в сферу государственного управления сталкивается с определенными трудностями. Во многих странах наблюдается противоречие между стремлением к применению передовых методов проектного управления и их недостаточным распространением в реальной практике органов власти.

По мнению авторов, это связано, прежде всего, с консервативностью и инерционностью мышления государственных служащих, особенно в развивающихся странах и недавно вступивших в ЕС государствах. Устоявшиеся национальные и корпоративные практики управления зачастую вытесняют новые технологии проектного менеджмента.

Вместе с тем роль проектного управления в государственном секторе обусловлена более широкими процессами институционального развития, начавшимися еще с 1980-х гг. Речь идет не просто об административной реформе, а о необходимости развития инновационного потенциала и внедрения проектного подхода в государственное управление.

В данном контексте авторы подчеркивают, что концепции Нового государственного управления (NPM) включают в себя элементы проектного менеджмента, что становится ключевым аспектом для эффективной реализации инновационных разработок. Особенно примечательной является модель зрелости Total Project Management (TRM), которая зарекомендовала себя в практике Словении и продемонстрировала свою эффективность в управлении проектами различной сложности. Эта модель может служить ценным ориентиром для дальнейшего изучения и адаптации в рамках отечественной практики управления проектами, учитывая ее успешное применение в условиях динамично меняющейся среды. При-

менение принципов TRM может значительно повысить качество и результативность реализации государственных проектов, способствуя более эффективному использованию ресурсов и улучшению взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами.

Общий вывод исследователей заключается в том, что инновации и развитие информационных технологий способствовали формированию современной проектной деятельности, которая является важным аспектом Нового государственного управления. Однако преодоление консервативности мышления и внедрение проектного подхода в государственных органах остается серьезной управленческой задачей.

Н. Д. Базаев [8] в своем исследовании, отмечает, что современное развитие общества и экономики неразрывно связано с использованием передовых информационных технологий, что позволяет повысить эффективность государственного управления. Однако одной из ключевых проблем в работе государственных структур является недостаточная результативность механизмов принятия решений.

По мнению автора, для решения данной проблемы все чаще применяются методы проектного управления, которые помогают достигать общественно значимых целей. Проектная деятельность в госсекторе, в отличие от рутинной операционной работы, нацелена на кардинальные изменения в определенных сферах при ограниченности ресурсов. В этой связи особое значение приобретает использование проектного подхода, основанного на национальных и международных стандартах.

Как показывает обзор, страны Центральной и Восточной Европы успешно внедряют цифровые технологии, стимулируют инновации и образование, совершенствуют финансовые инструменты, создают новые рабочие места для молодежи и борются с бедностью. При этом, по мнению автора, Великобритания является лидером в применении проектного подхода в государственном секторе, реализуя в основном проекты трансформационного характера.

Особое внимание Н. Д. Базаев [8] уделяет оценке результатов проектной деятельности в Великобритании. Так, Британский Институт проектного управления использует пятибалльную шкалу, где «зеленый» уровень означает высокую вероятность успешного завершения. При этом к 2015 г. лишь незначительная часть государственных проектов (0,25 %) вызывала серьезные опасения.

В целом, анализ применения проектного управления в Европе, проведенный автором, показывает различия в его развитии между странами. Однако это компенсируется совместной реализацией крупных международных проектов при поддержке различных фондов.

Как отмечают в своей работе А. Ю. Юфкин и А. И. Галкин [9], проектное управление является эффективным инструментом для решения сложных задач в сжатые сроки как в частном, так и в государственном секторе. Авторы подчеркивают, что управление проектами позволяет мобилизовать и оптимизировать ресурсы, сокращая время реализации и затраты, что делает его важным элементом экономического и управленческого арсенала во многих странах.

По мнению исследователей, особенностью развития теории проектного управления в зарубежных странах является то, что оно рассматривается как деятельность, направленная на решение поставленных перед организацией задач на основе имеющейся ресурсной базы в условиях временных ограничений. При этом методы проектного менеджмента характеризуются гибкостью, позволяющей им подстраиваться под особенности национальных систем управления. Так, в разных странах приняты собственные стандарты проектного управления, многие из которых нашли широкое признание во всем мире.

Специфические особенности деятельности государственных властных структур, такие как финансирование проектов из бюджета, публичная отчетность и общественный контроль, направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестиций, обязательно должны учитываться при внедрении проектного подхода в органах власти.

В этой связи авторы приводят примеры эффективного применения проектного управления в муниципальных образованиях зарубежных стран. Так, во многих странах, в том числе в США и Германии, созданы специальные структуры, отвечающие за разработку и реализацию региональных и местных проектов, направленных на социально-экономическое развитие территорий.

В целом, исследование показывает, что проектное управление, несмотря на необходимость учета специфики государственного сектора, зарекомендовало себя как действенный инструмент повышения эффективности деятельности органов власти во многих странах. Его дальнейшее разви-

тие и внедрение в государственном управлении является важным направлением совершенствования системы государственного управления.

В своей работе И. В. Мирошниченко и Л. А. Шпиро [10] рассматривают внедрение проектного управления в государственном секторе как результат административных реформ, проводимых современными государствами. Они основываются на управленческой парадигме нового государственного менеджмента.

Авторы представляют объяснительную модель проектного управления в госсекторе, описывая виды деятельности, необходимые для его успешной реализации: аналитическую, организационно-управленческую, коммуникативную и документационную.

Особый интерес представляет описание успешных кейсов внедрения проектного управления в ряде зарубежных стран, таких как Канада, Великобритания и Норвегия. В этих странах проектный подход был применён для трансформации сферы государственных услуг, реформирования информационных и коммуникационных технологий, реализации крупных строительных проектов и наращивания военного потенциала.

Мирошниченко и Шпиро также дают промежуточную оценку российского опыта перехода государственных органов на инновационную систему управления на базе проектов [10]. Они считают, что ключевым ресурсом инноваций в этой сфере является человеческий капитал — квалифицированные и опытные специалисты. Однако, по их мнению, одной лишь методологии может оказаться недостаточно для успешной реализации проектного управления.

В целом, проведённый анализ показывает, что применение проектного подхода в государственном секторе активно развивается как в зарубежных странах, так и в России. Этот процесс является важной частью административных реформ, направленных на повышение эффективности и результативности государственного управления. Авторы статьи отмечают, что научный интерес к проектному управлению в государственном управлении обусловлен важностью устойчивого развития страны и её конкурентоспособности в мировой экономике. Они подчёркивают необходимость изучения опыта других стран и особенностей национального контекста для оценки эффективности проектного управления в российской системе.

Теоретические основы проектного управления в государственном управлении базируются на концепции «нового государственного

менеджмента». В системе государственного управления используются два подхода: процессный и проектный. Исследователи приводят примеры внедрения проектного управления в различных странах. Например, в Великобритании за это отвечает Infrastructure and Projects Authority, где применяются стандарты, в том числе PRINCE2®, помогающие эффективно управлять любым проектом. В Квебеке разработано руководство по управлению проектами, успех которых зависит от координации и эффективного руководства.

Исследователи также отмечают положительный эффект от привлечения крупных компаний к реализации государственных проектов. В качестве примера приводится опыт Норвегии, где была создана автоматизированная система подсчёта голосов с помощью испанской компании Indra.

Авторы констатируют, что Россия также внедряет проектный подход в государственном управлении для решения стратегических задач. В качестве примера приводятся Белгородская область, Югра и Ленинградская область, где были выявлены риски, влияющие на качество проектной деятельности.

В заключении авторы исследования приходят к выводу, что использование проектного подхода помогает улучшить систему государственного управления, независимо от разнообразия её институтов. В этой новой системе человеческий капитал становится ключевым ресурсом для эффективного управления.

Анализ предварительных итогов реализации национальных проектов в России в 2018–2024 гг.

Национальные проекты (НП) в России, ключевые инструменты достижения национальных целей развития, требуют значительных ресурсов и конкретных результатов. Утвержденные в 2018 г. методические указания по разработке НП задают основу для их формирования и реализации, но реализация сталкивается с рядом серьезных проблем, требующих систематического анализа. Национальные проекты детализируют задачи указа № 474¹, федеральные проекты конкретизируют цели и показатели, а региональные проекты реализуют их на местах [11, 12]. Иерар-

хия управления сталкивается с такими проблемами, как низкое качество планирования и отсутствие конкретизации, что требует глубокого понимания взаимодействия управленческих институтов. Низкая вовлеченность исполнителей создает мотивационные проблемы, препятствуя достижению целей, а экономическое неравенство добавляет дополнительные барьеры.

Для решения этих проблем необходимы новые механизмы и подходы. Разработка подпрограмм на региональном и муниципальном уровнях, а также проекты НКО и молодежного правительства могут улучшить ситуацию, учитывая потребности населения и принципы прозрачности. Объединяющая национальная идея поможет решить проблему неравенства и сформировать эффективную стратегию реализации национальных проектов.

Система сотрудничества между уровнями власти должна основываться на открытости и взаимопонимании. Комплексный подход к управлению и активное участие граждан и бизнеса повысят эффективность проектов и вернут доверие к государственным институтам, что важно для устойчивого развития страны [11].

Национальные проекты (НП) в Российской Федерации, официально введенные в 2019 г., представляют собой стратегическую инициативу, направленную на комплексное развитие экономики и повышение качества жизни граждан. С момента их внедрения было разработано и частично реализовано 12 проектов, общий объем финансирования которых составляет 25,7 трлн рублей и распределен на три ключевых направления, подчеркивающих их значимость для социально-экономического развития страны. Однако, несмотря на наличие позитивных трендов, таких как улучшение демографической ситуации и рост некоторых экономических показателей, наблюдаются и негативные тенденции, которые определяют эффективность реализации НП [12].

Основной задачей национальных проектов является улучшение качества жизни населения и демографической ситуации в стране. Тем не менее, реализация проектов зачастую осуществляется фрагментарно, что препятствует комплексному развитию [11]. По данным Счетной палаты, не все бюджетные средства, предусмотренные для реализации НП, были освоены, что указывает на наличие серьезных организационных и технических проблем. Наименьший процент освоения наблюдается в таких проектах,

¹ Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 02.03.2025).

как «Цифровая экономика» и «Экология», где уровень исполнения расходов составил лишь 55 % от запланированных показателей [11, 12].

Системные недостатки, такие как низкое качество планирования и отсутствие конкретизации направлений НП, приводят к неопределенности в их реализации [11]. Завышенные показатели, утвержденные Министерствами РФ, часто оказываются недостижимыми, что указывает на необходимость пересмотра региональных составляющих на основании фактических данных и разработки методик расчета показателей для органов исполнительной власти субъектов РФ [12]. Внедрение стандартизированных форм отчетности и системы «Электронный бюджет» станет важным шагом к повышению прозрачности и эффективности использования бюджетных средств.

Борьба с коррупцией, включая нецелевое использование бюджетных средств и махинации при госзакупках, важна. Усиление ответственности за неэффективное использование и прозрачность процессов необходимы для восстановления доверия граждан к государственным институтам [11]. В заключение реализация НП в России в период с 2018 по 2024 гг. требует внесения значительных корректировок в законодательные акты и разработки «Электронного бюджета» для онлайн-трансляции поступления и распределения средств [12].

Эффективность реализации НП также зависит от восприятия их различными группами акторов, включая национальную элиту, население и бизнес. Увеличивающееся экономическое неравенство в стране препятствует повышению эффективности проектов, подчеркивая необходимость наличия объединяющей национальной идеи, способной помочь в решении проблемы экономического неравенства [11]. Ключевым фактором, влияющим на эффективность реализации проектов, является система сотрудничества между различными уровнями государственной власти и местного самоуправления [12].

В условиях пандемии COVID-19, оказавшей значительное влияние на ход реализации НП, необходимо адаптировать подходы к планированию и реализации новых инициатив. Несмотря на негативные последствия, исполнение финансовых обязательств по НП происходило более равномерно, что свидетельствует о гибкости системы в условиях кризиса [11]. Однако, необходимо провести корректировку целевых показателей и разработать более четкие индикаторы

для оценки эффективности НП, чтобы обеспечить их реальное воздействие на социально-экономическое развитие страны и улучшение качества жизни граждан [12]. Это позволит не только повысить результативность реализации проектов, но и создать устойчивую основу для дальнейшего развития.

Национальные проекты в России, направленные на развитие экономики и повышение качества жизни, сталкиваются с серьезными управленческими и организационными проблемами, такими как низкое качество планирования, недостаточная вовлеченность граждан и экономическое неравенство. Несмотря на позитивные тренды, фрагментарная реализация проектов и неэффективное использование бюджетных средств требуют корректировок в законодательстве и внедрения новых механизмов управления.

Для успешной реализации НП необходимо создать условия для активного участия граждан и бизнеса, а также обеспечить прозрачность и сотрудничество между уровнями власти. Адаптация подходов к планированию и оценке эффективности проектов в условиях кризисов станет ключевым шагом к устойчивому социально-экономическому развитию страны.

Национальные проекты, разработанные для достижения ключевых целей, таких как улучшение благосостояния граждан, создание комфортной жизненной среды, развитие регионов, цифровая трансформация и расширение возможностей для самореализации, стали важнейшими инструментами социально-экономического прогресса России [13]. Их актуальность возросла на фоне антироссийских санкций. Инициативы, реализуемые в рамках нацпроектов, направлены на преодоление структурных проблем и экономических ограничений, способствующих повышению качества жизни населения. Для повышения эффективности реализации нацпроектов и достижения поставленных целей необходимо внедрить дополнительные механизмы, такие как пороговые значения экономической безопасности. Эти инструменты помогут минимизировать отклонения от целевых показателей, сократить нецелевое использование бюджетных средств и оперативно сигнализировать о проблемах в исполнении программ, что, в свою очередь, будет способствовать успешной реализации национальных целей и защите экономических интересов страны.

Реализация национальных проектов в регионах представляет собой сложный, но увлекательный

процесс, наполненный как вызовами, так и возможностями [14]. Разнообразие социально-экономических условий, потребностей и законодательных нюансов создает уникальную среду для адаптации и инноваций. Региональный подход позволяет не просто следовать предписанным алгоритмам, а творчески переосмысливать их, используя местные ресурсы и компетенции для достижения выдающихся результатов. Каждый регион имеет шанс трансформировать общий план реализации, опираясь на глубокую диагностику своей ситуации и активное вовлечение местного населения [15]. Гибкие методы управления и механизмы общественного контроля становятся неотъемлемыми инструментами для повышения эффективности и результативности проектов. Успех в реализации этих инициатив требует внимательного учета социально-экономических реалий, потребностей граждан и доступных ресурсов, а также специфики местного управления. Адаптивные стратегии, активное участие общественности и прозрачность процессов играют ключевую роль в достижении поставленных целей. Таким образом, региональный подход к реализации национальных проектов открывает новые горизонты для улучшения качества жизни, стимулирования регионального развития и достижения стратегических целей страны, требуя глубокого анализа и стратегического мышления на каждом этапе.

Национальные проекты выступают в роли мощного катализатора, побуждающего региональные и местные власти к активному привлечению инвестиций и ресурсов. Это не только укрепляет межбюджетные связи, но и создает основу для динамичного развития регионов [16]. Однако на этом пути таится опасность конфликтов между различными уровнями власти, связанных с распределением финансовых ресурсов. Поэтому критически важно при планировании и реализации этих инициатив учитывать интересы всех участников — от федерального до местного уровня. Такой сбалансированный подход обеспечит эффективное и целенаправленное использование бюджетных средств, минимизируя риск недопонимания и противоречий.

Национальные проекты затрагивают критически важные сферы общественной жизни, но их воплощение сталкивается с множеством неотложных вызовов [17]. Для преодоления этих препятствий необходимо внедрение ци-

фровых решений, автоматизация управленческих процессов и углубление законодательного регулирования. Такой подход позволит не только оптимизировать ресурсы, но и создать более прозрачную и эффективную систему взаимодействия между государством и гражданами.

С 2018 по 2024 гг. Россия пережила эпоху преобразований, воплотивших в жизнь амбициозные национальные проекты². Городская инфраструктура преобразилась, с почти 95 тысячами благоустроенных общественных и дворовых пространств, что стало основой для создания более уютной и привлекательной городской среды. Дорожная сеть также значительно улучшилась: более 85 % магистралей в крупных агломерациях теперь соответствуют современным стандартам. Экологические инициативы стали настоящим прорывом: ликвидировано 157 свалок и существенно сократив объем загрязненных сточных вод, удалось восстановить здоровье таких величественных водоемов, как Волга и Байкал. В сфере здравоохранения построено и модернизировано свыше тысячи поликлиник, а также закуплено множество единиц современного оборудования, что кардинально повысило доступность медицинских услуг для населения. Демографические и образовательные проекты привели к созданию значительного числа мест в яслях и детских садах, а также к строительству почти 1400 школ, что открыло двери к качественному образованию для сотен тысяч детей. Модернизация транспортной инфраструктуры обеспечила рост доли авиарейсов между регионами без необходимости пересадок в Москве, что значительно упростило связь между городами. Эти достижения подчеркивают не только значительный прогресс в реализации национальных проектов, но и их глубокое влияние на качество жизни граждан, формируя более комфортное и устойчивое будущее для страны.

Национальные проекты, нацеленные на удовлетворение потребностей страны и регионов, способствуют улучшению качества жизни населения, при этом субъективные факторы играют важную роль в проектировании будущего состояния региона. Основная цель

² Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. Протокол заседания. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://rutube.ru/video/4d8e72c2b8bd15bd4425db6458202000/> (дата обращения: 02.03.2025).

их реализации — повышение качества жизни граждан, а научная новизна исследования заключается в определении эффективности взаимосвязи между национальными проектами и устойчивым развитием регионов с использованием традиционных методов экономического анализа [18].

На уровне регионов успешно реализуются проекты в таких сферах, как демография, где акцент сделан на поддержку семей и развитие общественного здоровья, и здравоохранение, где внедряются поликлиники и меры по борьбе с сердечно-сосудистыми заболеваниями. Создание аккредитационно-симуляционных центров для подготовки медиков, а также поддержка медицинских работников способствуют развитию медицинских услуг. В сфере туризма развитие инфраструктуры через льготные кредиты и гранты повышает доступность туристических услуг, включая бесплатные маршруты для школьников. Поддержка самозанятых и начинающих предпринимателей через льготные налоги и кредиты улучшает бизнес-среду и создает цифровые платформы для МСП. Интеграция процессов в высшем образовании и науке, а также строительство научно-исследовательских зданий способствуют технологическому трансферу. Наконец, сравнение плановых и фактических показателей, а также анализ динамики исполнения проектов подчеркивают необходимость совершенствования системы управления региональными инициативами [18].

Таким образом, национальные проекты в России, запущенные в 2019 г., направлены на развитие экономики и улучшение качества жизни. Несмотря на позитивные изменения, реализация сталкивается с проблемами, такими как низкое качество планирования и недостаточная вовлеченность граждан. Для повышения эффективности необходимы новые механизмы управления, активное участие населения и бизнес-сообщества, а также прозрачность на всех уровнях власти. Успешная реализация этих проектов требует глубокого анализа и адаптации к текущим условиям.

Заключение

Проведенный анализ публикаций, посвященных различным аспектам проектного управления в государственной сфере, позволяет сделать ряд обобщений:

1. Проектное управление в государственном управлении — относительно новый и популярный тренд, в его процессы и процедуры уже вовлечена значительная часть государственных служащих в разных странах;

2. Проектное управление уже доказало свою эффективность в повышении качества работы органов власти во многих государствах. Однако его внедрение часто сталкивается с сопротивлением из-за консервативности мышления и недостатка практических рекомендаций;

3. Проектное управление имеет свой язык, позволяющий эффективно коммуницировать представителям разных уровней иерархии государственного управления, а также облегчающий привлечение к решению задач государственного проектного управления сотрудников, пришедших из частного сектора;

4. Одновременно масштабное внедрение проектного управления часто приводит к актуализации проблемы недостаточной компетентности кадров в системе государственного управления;

5. Порой внедрение проектного управления в государственном секторе происходит за счет образования новых структур и подразделений, администрирующих процесс проектного управления, что увеличивает число работников в госструктурах;

6. Удачные примеры проектного управления в государственном секторе часто связаны с инвестициями в инфраструктуру;

7. Применение проектного управления в государственном секторе позволяет использовать накопленный богатый опыт в реализации новых проектов и в стратегическом государственном управлении;

8. Внедрение проектного управления в государственном управлении имеет часто целью не только и не столько его улучшение за счет новых методов и подходов, сколько перезагрузку системы госуправления как таковой, избавления ее от неэффективных и косных структурных элементов, и алгоритмов работы, повышение прозрачности управляемости; если рассматривать этот процесс именно в таком свете, то оценка результатов внедрения в узком смысле, как соотношения результатов и затрат конкретного проекта, может не дать полной и точной информации о его влиянии на всю систему государственного управления.

Список источников

1. Исенова Г. Проблемы внедрения проектного менеджмента в государственном секторе постсоветских стран // Экономика. Управление. Образование. 2017. № 2 (5). С. 66–74.
2. Силуанов А. Г., Пенчук А. В. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 15 января 2019 года. Часть 2. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.). 2019. С. 76–78.
3. Атамась Е. В. Проектное управление в органах власти: зарубежный опыт // РППЭ. 2020. № 12 (122). С. 97–103.
4. Плетнев Д. А., Меньшикова Ю. А., Токарева А. А. Мировой опыт проектного управления в государственном секторе через призму академических публикаций // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10 (492). С. 54–67. DOI 10.47475/1994-2796-2024-492-10-54-67.
5. Бархатов В. И., Плетнев Д. А. Иллюзии государственного управления в цифровую эпоху // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 12 (458). С. 7–9.
6. Зябликова О. А. Реализация проектного управления в органах государственной власти // Вестник ГУУ. 2022. № 5. С. 13–21.
7. Джолдасбаев О. К., Рахматуллаева Д. Ж. Использование международного опыта проектной системы в государственном управлении // Central Asian Economic Review. 2019. № 3. С. 38–50.
8. Базаев Н. Д. Обзор практики применения проектного управления в странах Европы // Журнал социологических исследований. 2019. № 3. С. 29–36.
9. Юфкин А. Ю. Галкин А. И. Зарубежный опыт проектного управления в органах власти // Журнал социологических исследований. 2019. № 3. С. 29–36.
10. Мирошниченко И. В., Шпиро Л. А. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и Российская практика // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2019. № 3. С. 360–368.
11. Лысенко А. А., Шайбакова Л. Ф. Проблемы при реализации национальных проектов Российской Федерации // Скиф. 2021. № 1 (53). С. 234–238.
12. Филимонова Н. М., Лускатова О. В., Филимонова В. Д. Влияние национальных проектов России на рынок труда // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 151–157. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-151-157.
13. Козачинская Д. Ю. Специфика и основные проблемы реализации национальных проектов РФ // Государственная молодежная политика: вызовы и современные технологии работы с молодежью : материалы Международной молодежной научно-исследовательской конференции (Екатеринбург, 13 апреля 2021 г.). Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. 2021. С. 165–170.
14. Плотников В. А., Саркисов В. А. Национальные проекты и их вклад в обеспечение национальной экономической безопасности // ТТПС. 2024. № 1 (67).
15. Куликова Е. С., Газиева А. Э. Особенности алгоритмов реализации национальных проектов в регионе // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 2 (12). С. 82–85.
16. Глотова И. И., Дороскова А. Р., Руденко Е. В. Влияние национальных проектов на межбюджетные отношения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 8 (74). С. 47–53.
17. Моргун В. Р., Водясов П. В. Проблемы реализации национальных проектов и пути их совершенствования // Universum: экономика и юриспруденция. 2023. № 6 (105). С. 14–17.
18. Макагонов С. Н. Национальные проекты и их реализация на региональном уровне // ЕГИ. 2023. № 6 (50). С. 304–306.

References

1. Isenova G. Problems of project management implementation in the public sector of post-Soviet countries. *Ekonomika. Upravlenie. Obrazovanie = Economy. Management. Education*. 2017;2(5):66-74. (In Russ.).
2. Siluanov AG. Review of international experience in project management in the public sector. *Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovacii : sbornik statej XIX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 2 ch., Penza, 15 yanvarya 2019 goda. Chast' 2.*

Penza: "Nauka i Prosveshchenie" (IP Gulyaev G.Yu.) = Fundamental and applied scientific research: current issues, achievements and innovations: collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference: at 2 a.m., Penza, January 15, 2019. Part 2. Penza: "Science and Enlightenment" (IP Gulyaev G.Yu.). 2019;76-78. (In Russ.).

3. Atamas EV. Project management in government bodies: foreign experience. *RPPE = RPE*. 2020;12(122):97-103. (In Russ.).

4. Pletnev DA, Menshikova YuA, Tokareva AA. The global experience of project management in the public sector through the prism of academic publications. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2024;10(492):54-67. DOI 10.47475/1994-2796-2024-492-10-54-67. (In Russ.).

5. Barkhatov VI, Pletnev DA. Illusions of public administration in the digital age. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2021;12(458):7-9. (In Russ.).

6. Zyablikova OA. Implementation of project management in public authorities. *Vestnik GUU = Bulletin of GUU*. 2022;(5):13-21. (In Russ.).

7. Dzholdasbayev OK, Rakhmatullayeva DZh. Using the international experience of the project system in public administration. *Central Asian Economic Review*. 2019;(3):38-50. (In Russ.).

8. Bazaev ND. Review of the practice of project management in European countries. *Zhurnal sociologicheskikh issledovaniy = Journal of Sociological Research*. 2019;(3):29-36. (In Russ.).

9. Yufkin AY, Galkin AI. Foreign experience of project management in government. *Zhurnal sociologicheskikh issledovaniy = Journal of Sociological Research*. 2019;(3):29-36. (In Russ.).

10. Miroshnichenko IV, Shpiro LA. Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sociologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniya = Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political science. International relations*. 2019;(3):360-368. (In Russ.).

11. Lysenko AA, Shaibakova LF. Problems in the implementation of national projects of the Russian Federation. *Skif = Skif*. 2021;1(53):234-238. (In Russ.).

12. Filimonova NM, Luskatova OV, Filimonova VD. The impact of Russia's national projects on the labor market. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Administration. Scientific notes*. 2022;(1):151-157. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-151-157. (In Russ.).

13. Kozachinskaya DY. Specifics and main problems of the implementation of national projects of the Russian Federation. *Gosudarstvennaya molodezhnaya politika: vyzovy i sovremennye tekhnologii raboty s molodezh'yu : materialy Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchno-issledovatel'skoj konferencii (Ekaterinburg, 13 aprelya 2021 g.)*. Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta = State youth policy: challenges and modern technologies of working with youth : proceedings of the International Youth Research Conference (Yekaterinburg, April 13, 2021). Yekaterinburg : Ural Publishing House. univ. 2021;165-170. (In Russ.).

14. Plotnikov VA, Sarkisov VA. National projects and their contribution to ensuring national economic security. *TTPS = TTPS*. 2024;1(67). (In Russ.).

15. Kulikova ES, Gazieva AE. Features of algorithms for the implementation of national projects in the region. *Delovoj vestnik predprinimatel'ya = Business Bulletin of the Entrepreneur*. 2023;2(12):82-85. (In Russ.).

16. Glotova II, Doroskova AR, Rudenko EV. The impact of national projects on inter-budgetary relations. *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya = Innovative economy: prospects for development and improvement*. 2023;8(74):47-53. (In Russ.).

17. Morgun VR, Vodiasov PV. Problems of implementation of national projects and ways of their improvement. *Universum: ekonomika i yurisprudenciya = Universum: economics and jurisprudence*. 2023;6(105):14-17. (In Russ.).

18. Makagonov SN. National projects and their implementation at the regional level. *EGI = EGI*. 2023;6(50):304-306. (In Russ.).

Информация об авторах

Д. А. Плетнёв — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики отраслей и рынков.

Ю. А. Меньшикова — студент.

А. А. Токарева — студент.

Information about the authors

D. A. Pletnev — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics.

Yu. A. Menshikova — student.

A. A. Tokareva — student.

Статья поступила в редакцию 17.11.2024; одобрена после рецензирования 10.03.2025; принята к публикации 15.03.2025.

The article was submitted 17.11.2024; approved after reviewing 10.03.2025; accepted for publication 15.03.2025.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.