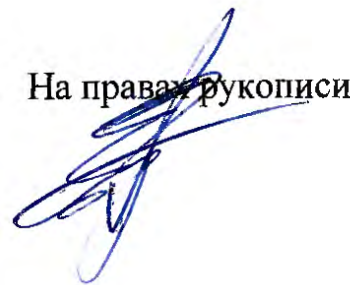


**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»**

На правах рукописи



Леонов Михаил Евгеньевич

Научный руководитель: к.э.н., доцент Дмитриев Антон Геннадиевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
 ГИБКИХ ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

5.2.6. Менеджмент

диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2024

Актуальность темы исследования детерминирована необходимостью совершенствования реализации национальных проектов на основе использования гибких технологий управления и проходит красной нитью в основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года и плановый период до 2030 года. Так, в качестве одного из направлений повышения уровня государственного управления выделено развитие механизмов стратегического и проектного управления, которое «позволит повысить эффективность системы принимаемых решений за счет концентрации финансовых, организационных и административных ресурсов в рамках реализации основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях (национальные, федеральные, ведомственные и региональные проекты)».

Для совершенствования управления реализацией национальными проектами, по нашему мнению, необходима современная методика качественного анализа системы управления национальными проектами, в целях формирования более комплексного представления о факторах проектного управления и возникающих изменений. Наличие такой методики позволит определить действующие направления управленческого воздействия и разработать механизм трансформации управленческого воздействия для привлечения в процесс реализации национальных проектов современных технологий управления.

Практические и теоретические исследования отечественных и зарубежных авторов показывают, что методология проектного управления может быть использована для проектов любой сложности и масштаба, поскольку обладает обширным набором инструментов и методик, позволяющих выбирать персонализированные под каждую конкретную ситуацию алгоритмы принятия управленческих решений.

Высокая адаптивность и отличительное качество результатов проектной деятельности в совокупности с быстрыми темпами развития мировой экономики позволили проектному управлению естественным путем

стать частью привычной организации бизнес-процессов во всех сферах деятельности.

С развитием глобальной экономики на рынок вышли новые методы управления, например, «параллельное проектирование». Этот метод позволяет ускорить процесс реализации проектов, при этом, не понизив качества выполняемых задач. Стремление потребителей к скорости изменило поведение не только бизнеса, но и государственного сектора.

Вопрос своевременного и качественного удовлетворения быстро меняющихся потребностей рынка вызывает интерес не только у частного сектора бизнеса, но и не меньший интерес у государственного, ведь тогда эта потребность будет удовлетворена в другом месте, возможно, за пределами местной экономики. Руководители проектов и программ, возглавляющие критически важные направления, должны быть готовыми адаптировать процессы соответствующим образом, чтобы стать более гибкими.

Таким образом совершенствование управления реализацией национальными проектами на основе использования гибких проектных технологий является важной задачей для национальной экономики, поэтому тема исследования актуальна и имеет высокий потенциал в отечественной экономике.

Цель исследования – решении научной задачи по совершенствованию управления национальными проектами.

В соответствии с поставленной целью в исследовании решаются следующие задачи:

- 1) провести классификацию системных проблем использования проектного менеджмента в реализации национальных проектов в соответствии с характером источника возникновения проблем:
- 2) разработать методику качественного анализа системы управления национальными проектами, с учетом применимости гибких технологий управления;

3) разработать механизм трансформации управленческого воздействия при использовании гибких проектных технологий в управлении национальными проектами;

4) синтезировать модель децентрализованной организационной структуры управления национальными проектами для предварительного анализа вариантов управления;

5) создать алгоритм комплексирования традиционной и адаптивной организационной структуры управления национальными проектами.

Объектом исследования выступает процесс интеграции гибких технологий в систему управления национальными проектами.

Предмет исследования - организационно-управленческие и экономические отношения, возникающие в процессе интеграции гибких технологий в систему управления национальными проектами.

Научная новизна заключается в решении научной задачи по совершенствованию управления национальными проектами на основе интеграции гибких технологий в систему управления реализацией национальных проектов, с учетом авторской методики качественной оценки применимости гибких технологий в системе управления национальными проектами, основанной на авторской классификации видов национальных проектов с точки зрения высокого потенциала к использованию гибких методик управления.

Степень изученности и разработанности темы.

Теоретические аспекты гибких технологий управления национальными проектами, обоснованы в исследованиях зарубежных ученых по ряду областей знаний. Значительный вклад в исследование развития и внедрения проектных технологий в государственный сектор оказали работы таких известных ученых как: Абрамс Р., Адизес И., Ансофф И., Гант Г., Деминг У., Коуз Р., Маршалл А., Нордхаус У., Портер М., Сазерленд Джефф, Тейлор Ф., Фромм Э.

Их труды открыли бизнес-сообществу принципы и инструменты общего и проектного менеджмента. Представлены методики и техники эффективного управления изменениями в проектах, рассмотрено взаимовлияние системы бизнеса и системы государственного управления через государственно-частное партнерство. Обоснованы стратегические перспективы проектного управления для государственного сектора, а также рассмотрены экономические перспективы проектного управления в государственных органах управления, повышение конкурентоспособности государственных проектов как внутри страны, так и на международной арене за счет использования адаптивных технологий управления обеспечение конкурентоспособности органов государственного управления.

Методологические подходы, обосновывающие эффективность проектного инструментария и проектных технологий в управлении национальными проектами, лежат научные материалы современных отечественных авторов; Борщевский Г.А., Володин В.В., Дзакоев З.Л., Дмитриев А.Г., Зуб А.Т., Лапин А.В., Мазур И.И., Меркулов А.В., Ольдерогге Н.Г., Сафонов М.С., Ускова Т.В., Хабаров В.И., Шапиро В.Д.

В своих исследованиях авторами изучены механизмы и инструменты проектного управления, методология их использования и применения в бизнес-структурах современной Российской экономики. Предложены механизмы, применяемые для современного проектного управления в органах государственной власти. Проведен анализ современных тенденций в области государственного управления, а также использование механизмов государственно-частного партнерства в качестве инструмента взаимодействия систем государственного и частного управления проектами.

Несмотря на высокую значимость для решения существующих проблем проектного управления в секторе государственного управления проектами и программами приведенных исследований отечественными и зарубежными авторами, не исследованы вопросы предпосылок внедрения проектного управления в органы государственной власти, а также обеспечения

их эффективной интеграции в сложившуюся систему. Не рассмотрены вопросы искусственного характера внедрения проектных технологий в государственном управлении в Российской практике в отличие от эмпирического в зарубежной, а также готовности организационной структуры управления для применения проектных технологий.

В результатах исследований отечественных и зарубежных ученых не раскрыты вопросы адаптивного потенциала традиционных технологий общего, стратегического и проектного менеджмента. Недостаточно комплексно рассмотрены вопросы использования традиционного проектного инструментария, а также вопросов его трансформации в гибкую технологию при обязательном применении в практике реализации национальных проектов и программ.

Гипотеза исследования основывается на современной научной и практической базе по вопросу использования гибких технологий управления проектами. Предполагается, что совершенствование организационной структуры управления национальными проектами путем реструктуризации коммуникативных связей, в совокупности с формированием нового проектного офиса позволят сохранить привычные государственному аппарату механизмы управления, при этом обеспечить эффективную реализацию национальных проектов путем совместного применения гибких и традиционных технологий управления в новой гибридной системе управления национальными проектами.

Методология и методы исследования. В исследовании применены классические общенаучные методы (анализ и синтез, абстракция, обобщение, сравнительный анализ, дедукции и индукция), а также проектные методы: столбиковые диаграммы, диаграммы Ганта, метод критического пути, метод календарного планирования и сетевое моделирование.

Теоретической основой выступают положения теории глобализации проблем управления и интеграции лучших мировых практик по управлению

проектами в сложные процессы государственного управления, а также подходы к формированию механизмов внедрения проектного управления в органы государственной власти, усиливая интеграцию управленческого инструментария за счет государственно-частного партнерства.

Методологическая база исследования основывается на применении исторического и системного подходов к изучению опыта интеграционных механизмов стран в части формирования эффективной системы управления национальными проектами и программами. Данная методологическая основа позволила сформировать мнение об основных принципах, на которых базируются современные системы управления национальными проектами в странах мира и позволила смоделировать лучшие практики и элементные базы таких систем на современную структуру проектного управления в органах государственной власти РФ с учетом потребностей национальной экономики и менталитета страны.

Научная новизна исследования

1. Проведена классификация системных проблем использования проектного менеджмента в реализации национальных проектов в соответствии с характером источника возникновения проблем. Отличием данной классификации от других являются коэффициенты применимости гибких технологий управления, соответствующие степени бюрократизации, масштабу, наличию адаптивного механизма реализации задач и ценностей в проекте. Полученная классификация легла в основу авторской методики качественной оценки действующей структуры управления национальными проектами на предмет применимости гибких технологий управления, в которой впервые была использована оценка реализуемых управленческих функций в организационной структуре национальных проектов при помощи REAI-кодов.

2. Разработана методика качественного анализа системы управления национальными проектами, с учетом применимости гибких технологий управления, в которой выделены два ключевых направления: 1) алгоритм

качественной оценки системы управления национальным проектом на основе РАЕI-кодов И.Адизеса; 2) модель оценки эффективности системы управления национальным проектом на основе сравнения весовых показателей необходимых и достаточных условий использования каскадных и гибких технологий управления. Методика впервые позволяет проводить сравнительную оценки применения гибких и традиционных технологий управления в структуре национального проекта, а также выявить наиболее важные для применения в системе управления функции и определять наиболее применимые технологии управления с учетом особенностей национального проекта.

3. Разработан механизм трансформации управленческого воздействия при использовании гибких проектных технологий в управлении национальными проектами, включающий следующие элементы: 1) методику качественного анализа системы управления национальными проектами, с учетом применимости гибких технологий управления; 2) преобразование действующей избыточной системы проектного контроля в адаптивную систему; 3) преобразование модели постановки целей и системы инструментов планирования национального проекта, а также снижения уровня формализации процессов управления; 4) формирование системы ротации кадров; 5) модель гибридной (смешанной) организационной структуры управления национальными проектами; 6) алгоритм внедрения принципов гибких организационных структур управления в традиционную структуру управления национальными проектами. Отличие предложенного механизма заключается в том, что он синтезирует традиционные и гибкие технологии управления проектами и создает возможности адаптивного сочетания различных технологий в соответствии с потребностями заинтересованных сторон;

4. Синтезирована параметрическая модель децентрализованной организационной структуры управления национальными проектами для предварительного анализа вариантов управления, основанная на энтропийной

модели социально-экономической эффективности систем Эшби-Седова, включающая следующие параметры: 1) контролируемость системы; 2) разнообразие (энтропия) верхнего уровня иерархии; 3) разнообразие (энтропия) нижнего уровня иерархии (системы); 4) разнообразие (энтропия) внешней среды до взаимодействия с системой; 5) разнообразие (энтропия) незнания системы о внешней среде. Модель впервые позволяет проводить в режиме реального времени структурную реорганизацию связей между элементами системы управления, а также создавать гибкий каркас управления национальным проектом.

5. Разработан алгоритм внедрения обновленной организационной структуры управления национальным проектом на основе комплексирования традиционных и гибких технологий управления, представляющий собой иерархическую последовательность шагов по формированию устойчивой обратной связи для итерационной корректировки процесса внедрения гибких проектных технологий на каждом уровне управления. Данный механизм отличается от ранее предлагаемых тем, что в нем наивысший приоритет имеют результаты предварительного анализа преимуществ и недостатков конкретной технологии управления, который проводится путем сопоставления вероятностных эффектов комплексирования.

Теоретическая значимость работы заключается:

1) в разработке авторского подхода к определению проблем использования гибких технологий в системе государственного управления проектами и программами;

2) в развитии теории построения организационных структур, применительно к государственным структурам, в частности выявление влияния моделей постановки целей: «цели-вниз, задачи, вниз», «цели-вверх, задачи-вверх», «цели-вниз, задачи-вверх».

3) на основе обобщения зарубежного опыта развития управления национальными проектами сформулирована концепция эмпирического развития проектного управления в государственном секторе зарубежных

стран в сравнении с искусственным внедрением проектного управления в органы государственного управления в РФ.

Практическая значимость исследования состоит в том что отечественные органы власти и компании получают комплексный инструментарий по применению гибких технологий управления в национальных проектах, включающий: 1) методику качественного анализа системы управления национальными проектами; 2) механизм трансформации управленческого воздействия при использовании гибких проектных технологий; 3) параметрическую модель децентрализованной организационной структуры управления национальными проектами; 4) алгоритм внедрения обновленной организационной структуры управления национальным проектом на основе комплексирования традиционных и гибких технологий управления. Разработанный инструментарий может быть полезен для федеральных и региональных органов власти при разработке политики по достижению целевых показателей национальных целей РФ, а также подготовке совместных программ и проектов с зарубежными инвесторами.

Материалы диссертационного исследования могут найти применение в процессе изучения таких учебных дисциплин как «Проектное управление», «Управление национальными проектами», «Международные стандарты проектного управления», «Управление проектами по гибким методикам». А также в разработке предложений по совершенствованию организационной структуры управления национальными проектами, учитывающих существующие проблемы эффективного использования адаптивных инструментов и механизмов проектного управления, позволяющих эффективно организовать взаимодействие между ключевыми субъектами государственного управления.

Апробация результатов исследования. Положения и выводы диссертации апробированы в ходе практической деятельности автора в ООО «АвтоАудиоЦентр», обсуждались на методологических семинарах кафедры организационного менеджмента Университета «Синергия». Основные

положения и выводы диссертационной работы докладывались и обсуждались на: на XXXIV Международные Плехановские чтения, 24 марта 2021 г.; XVII Международном научном конгрессе «Роль бизнеса в трансформации общества», 14 апреля 2022 г.; XVIII Международном научном конгрессе «Роль бизнеса в трансформации общества», 21 апреля 2023 г.; Московский урбанистический форум «ТВОЙ ГОРОД — ТВОЁ ДЕЛО» 25 мая 2023 г.

Различные аспекты исследования изложены в пятнадцати публикациях, из них 8 в журналах перечня российских рецензируемых научных изданий общим объемом 4,2 п.л., и 7 работ общим объёмом 7,3 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК РФ.

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.