УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



_____ А.М. Марголин

«26» сентября 2026 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования

«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Диссертация «Ситуативная модель принятия политико-административных решений при формировании и реализации национальных проектов в современной России (на примере деятельности ВЭБ.РФ)» выполнена на кафедре национальных и федеративных отношений факультета международного регионоведения и регионального управления Института государственной службы и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Гринман Николай Михайлович обучался в очной аспирантуре федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» и работал в государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ», Блок Финансовый бизнес ВЭБа, Центр «Технологии. Процессы. Данные» , в должности директора по автоматизации процессов.

В 2019 году Гринман Николай Михайлович окончил федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» направлению подготовки бакалавриата 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», диплом бакалавра серия 107724 № 3603625 рег. № ИГСУ-2019-0936, 22 июля 2019 г.

В 2021 году Гринман Николай Михайлович окончил федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» программу магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», диплом магистра с отличием серия 107724 № 5865835, рег. № ИГСУ-2021-1155, 13 июля 2021 г.

В 2021 году Гринман Николай Михайлович поступил в аспирантуру федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по направлению подготовки 41.06.01 Политические науки и регионоведение, направленности 5.5.3 «Государственное управление и отраслевые политики», диплом об окончании аспирантуры серия 107724 № 1396957, рег. № УАИД-2024-0801, 09 октября 2024 г.

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» № 08641-000-01-25 от «27» мая 2025 года.

Научный руководитель — Орлова Ирина Викторовна, доктор философских наук, профессор, профессор Научно-образовательного центра «Теория и технологии управления в сфере культуры, образования и науки» Института государственной службы и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования

По данным Минфина России, бюджетное исполнение национальных проектов в 2024 году достигло 99,6 % — максимального значения за шесть лет их реализации. В том же году Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» запущена во многом обновлённая архитектура национальных проектов. Расхождение между

рекордными формальными показателями и необходимостью перестройки самой системы показывает, что линейная программно-целевая модель управления исчерпала свой ресурс и требует дополнения адаптивными инструментами принятия решений.

Национальные проекты реализуются в среде с множеством заинтересованных сторон, чьи требования нередко конкурируют между собой. Административная система, по оценке О.В. Гаман-Голутвиной, представляет собой переплетение формальных иерархий и неформальных сетей влияния, что осложняет согласование решений. Санкционное давление, задача технологического суверенитета и освоение новых территорий дополнительно требуют пересмотра управленческих моделей, сложившихся в более стабильный период.

Отдельное значение имеет платформенная трансформация институтов развития. В ходе правительственной реформы 2020 года на базе ВЭБ.РФ сформирован единый инвестиционный блок, вместе с тем исследователи Института экономики РАН отмечают, что вопрос о механизмах координации внутри обновлённой системы остаётся открытым. Нерешённость этих вопросов на уровне политической науки определяет актуальность исследования.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну

1. Ситуативная модель С-М1-А-М2 соединяет системно-мыследеятельностную методологию Г.П. Щедровицкого с тремя западными теориями адаптивного управления (Г. Саймон, П. Лоуренс и Дж. Лорш, М. Мур) и приспособлена к условиям российского государственного проектирования. От программно-целевого подхода она отличается тем, что допускает несколько сценариев развития проекта и предусматривает регулярную корректировку по мере изменения условий. Применимость модели проверена качественным сопоставительным анализом практики пяти национальных проектов 2018–2024 годов. *(Соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики: п. 4 «Модели и процедуры подготовки, принятия, имплементации, оценки эффективности и результативности государственных, политических, политико-административных и административных решений»).*

2. Сопоставление пяти национальных проектов («Здравоохранение», «Демография», «Цифровая экономика», «Безопасные качественные дороги», «Наука и университеты») за 2018–2024 годы показывает, где программно-целевой подход перестаёт работать при высокой неопределённости: плановые KPI формально достигаются, но мало говорят о реальном состоянии общественных систем, механизмов межведомственной и межуровневой координации не хватает, обратная связь с конечными получателями услуг слаба. Внутри действующей программно-целевой парадигмы эти ограничения не снимаются — нужен переход к ситуативной логике проектирования. *(Соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики: п. 16 «Планирование, прогнозирование,*

программирование в государственном управлении, государственной политике и отраслевых политиках»).

3. Разработана система политических критериев эффективности государственного проектирования из четырёх параметров: соответствие политическим целям и стратегическим приоритетам, политическая легитимность ресурсного обеспечения (бюджетная эффективность как политический индикатор), политическая управляемость бюрократии (соблюдение сроков как индикатор дееспособности государственных институтов), качество межуровневого и межведомственного взаимодействия. Из этих параметров собран интегральный показатель адаптивности (ИАП = 0,35×СПЦ + 0,25×БЭ + 0,20×КМК + 0,20×УС), который дополняет формальные данные о бюджетном исполнении и достижении KPI политической оценкой. *(Соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики: п. 4 «Модели и процедуры подготовки, принятия, имплементации, оценки эффективности и результативности государственных, политических, политико-административных и административных решений»).*

4. Платформенный подход к региональному развитию, рассмотренный на материале трансформации группы ВЭБ.РФ, представляет собой институциональную форму, в которой ситуативная модель может работать в масштабе системы государственного управления. Шесть доменов платформы (городская среда, промышленность и технологический суверенитет, экспорт и МСП, инфраструктура, экология и климат, социальное развитие) сводят деятельность институтов развития в единый клиентский путь, а каждый проект соотносится с одной из национальных целей по Указу Президента РФ от 07.05.2024 № 309. Так снимаются три выявленные в работе проблемы: фрагментация институтов развития, разрыв между национальными целями и региональными проектами, слабая обратная связь. *(Соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики: п. 6 «Политика цифровизации и цифровое государственное управление»).*

5. Применение ситуативной модели к развитию Дальнего Востока и Арктики и к цифровой трансформации государственного управления выявляет общую закономерность: действующие инструменты ограничены не нехваткой ресурсов или льгот, а слабостью институциональных механизмов координации и обратной связи. Снятие этого ограничения требует рамки регулярного анализа ситуации, оценки действующих моделей и итеративной выработки альтернатив, которую задаёт модель С-М1-А-М2 вместе с платформенным подходом. *(Соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики: п. 14 «Вызовы и риски государственного управления, государственной политики и отраслевых политик», п. 6 «Политика цифровизации и цифровое государственное управление»).*

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что формальные показатели исполнения национальных проектов — процент бюджетного исполнения и соблюдение сроков — прочитаны как косвенные политические индикаторы, а разработанная ситуативная модель и система политических критериев эффективности дают инструмент, позволяющий оценивать политическую результативность государственных проектов за пределами формальных управленческих метрик и применимый в действующей системе управления государственными программами.

Практическая значимость диссертационного исследования

Ситуативная модель построена на материале национальных проектов, но её рамка при необходимой адаптации переносима и на другие классы государственных инициатив — от проектов цифровой трансформации до инфраструктурных и социальных программ. Интегральный показатель адаптивности может быть встроен в действующую систему мониторинга государственных программ как дополнительный измеритель качества управления наряду с формальными показателями, установленными Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации».

Алгоритм построения матрицы политических стейкхолдеров и типология политических рисков подготовлены для непосредственного использования проектными офисами федерального и регионального уровня. Принципы платформенного подхода, рассмотренные на опыте ВЭБ.РФ, применимы при проектировании экосистем институтов развития в других федеральных округах. Модель встраивается в действующую систему управления государственными программами без пересмотра нормативно-правовой базы.

Теоретическая значимость диссертационного исследования

Работа развивает методологию принятия политико-административных решений применительно к формированию и реализации национальных проектов современной России. Модель С-М1-А-М2 вводит в теорию политических решений категории «ситуационной рамки», «управленческой альтернативы» и «платформенной экосистемы» применительно к государственному проектированию. Использование СМД-методологии Г.П. Щедровицкого как основания государственного проектирования открывает возможность осмысления наследия Московского методологического кружка в теории государственного управления и публичной политики.

Обоснование платформенного подхода как институциональной формы ситуативной модели развивает концепцию сетевого государства и задаёт для теорий цифровизации государственного управления политологическую, а не только технологическую рамку. Система политических критериев эффективности вносит вклад в методологию оценки государственной политики. Выводы работы могут быть использованы при подготовке учебных

курсов по государственному управлению, политическому анализу и проектному менеджменту.

Степень достоверности положений и результатов проведённых исследований

Достоверность результатов обеспечивается выбором теоретико-методологической основы (системно-мыследеятельностная методология Г.П. Щедровицкого, теория ограниченной рациональности Г. Саймона, ситуационная теория организаций П. Лоуренса и Дж. Лорша, концепция общественной ценности М. Мура, политологическая интерпретация бюджетного процесса в традиции А. Вильдавского, концепция бюрократической политики Г. Аллисона), применением методов, адекватных цели и задачам (системное моделирование, сравнительный анализ, качественный сопоставительный анализ, кейс-стади, нормативно-правовой анализ, включённое наблюдение), а также репрезентативной эмпирической базой.

Эмпирическую базу составляют нормативные правовые акты Российской Федерации (в том числе Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», указы Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 и от 07.05.2024 № 309, Постановление Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786), данные Росстата, сводные годовые отчёты Счётной палаты Российской Федерации за 2020–2023 годы, отчёты Минфина России об исполнении расходов на национальные проекты, паспорта национальных проектов, материалы ОЭСР и доклад ООН E-Government Survey 2024, открытая Стратегия развития ВЭБ.РФ до 2030 года. Включённое наблюдение ограничено материалами публичных стратегических сессий. Значения интегрального показателя адаптивности для зарубежных государств носят оценочный характер, поскольку методика показателя опирается на российскую нормативную и статистическую базу, методика расчёта приведена в приложении А.

Апробация результатов диссертации

Основные положения и результаты исследования представлены на Международной научной конференции «Наука для государственного управления в России» (РАНХиГС, 2025 г., доклад «Ситуативная модель принятия политико-административных решений»), Всероссийской научно-практической конференции «Ценностно-смысловые аспекты стратегического развития Тамбовской области» (2025 г., доклад «Ситуативная модель принятия политико-административных решений для динамичного развития региона»), Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС «Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы» (Москва, 2024 г.). Основные положения диссертации обсуждались на научном семинаре кафедры государственного управления ИГСУ РАНХиГС (2024 г.) и нашли практическое применение в деятельности ВЭБ.РФ при разработке методологии платформенной трансформации (2024–2025 гг.).

По теме диссертации опубликовано 5 работ, общим объемом 2,8 п.л., включая:

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук.

1. Гринман Н.М. Гибкие технологии в государственном управлении: переходная модель интеграции // Власть. — 2025. — Т. 33. — № 5. — С. 76–79.

2. Гринман Н.М. Модель проектирования для государственных проектов и программ в постоянно изменяющихся условиях // Власть. — 2024. — Т. 32. — № 3. — С. 157–161.

3. Липин И.Д., Гринман Н.М. Применение гибких технологий управления в молодёжной политике в рамках неоинституционального подхода // Труд и социальные отношения. — 2023. — Т. 34. — № 4. — С. 115–125

4. Гринман Н.М. Применение гибких подходов управления проектами в государственном управлении // Власть. — 2023. — Т. 31. — № 4. — С. 60–65.

Публикации в иных научных изданиях:

5. Гринман Н.М. Применение гибких подходов управления проектами в государственном управлении // Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы: сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС. — М., 2024. — С. 73–77.

Работа выполнена лично автором. Личный вклад соискателя состоит в постановке научной проблемы, разработке ситуативной модели принятия политико-административных решений С-М1-А-М2, системы политических критериев эффективности и интегрального показателя адаптивности, аналитической типологизации шести функциональных доменов платформенной деятельности группы ВЭБ.РФ, проведении сопоставительного анализа пяти национальных проектов 2018–2024 годов и формулировании практических рекомендаций. Основные результаты изложены автором в пяти публикациях, четыре из которых выполнены без соавторов.

Рекомендации по использованию результатов исследования

Результаты исследования могут быть использованы федеральными и региональными органами исполнительной власти и проектными офисами при формировании и корректировке национальных и региональных проектов в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309, при мониторинге государственных программ в рамках Постановления Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 № 786, институтами развития при проектировании платформенных механизмов координации, в образовательном процессе при преподавании дисциплин по государственному управлению, политическому анализу и проектному менеджменту.

Диссертация «Ситуативная модель принятия политико-административных решений при формировании и реализации национальных проектов в современной России (на примере деятельности ВЭБ.РФ)»

соискателя Гринмана Николая Михайловича

соответствует паспорту научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики:

– п. 4 «Модели и процедуры подготовки, принятия, имплементации, оценки эффективности и результативности государственных, политических, политико-административных и административных решений»,

– п. 6 «Политика цифровизации и цифровое государственное управление»,

– п. 14 «Вызовы и риски государственного управления, государственной политики и отраслевых политик»,

– п. 16 «Планирование, прогнозирование, программирование в государственном управлении, государственной политике и отраслевых политиках».

Диссертация на тему «Ситуативная модель принятия политико-административных решений при формировании и реализации национальных проектов в современной России (на примере деятельности ВЭБ.РФ)» соискателя Гринмана Николая Михайловича рекомендуется к защите на соискание учёной степени кандидата политических наук по научной специальности 5.5.3. Государственное управление и отраслевые политики.

Заключение принято на заседании кафедры национальных и федеративных отношений факультета международного регионоведения и регионального управления Института государственной службы и управления РАНХиГС.

Присутствовало на заседании 8 человек. Результаты голосования: «за» – 8 человек, «против» – нет, «воздержались» – нет. Протокол № 5 от «19» октября 2026 года.

Заведующий кафедрой национальных и
федеративных отношений факультета международного
регионоведения и регионального управления
Института государственной
службы и управления РАНХиГС
при Президенте РФ,
д.и.н., профессор В.А. Михайлов

Директор Института
государственной службы и управления
РАНХиГС при Президенте РФ, к.тех.н. Р.Н. Корчагин