

ОРИГИНАЛЬНАЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114
УДК 338.264(045)
JEL E61, H12, L51, O21

О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 годах

В.В. Еремин^а, Н.В. Кузнецов^б, Т.К. Чернышева^с

Финансовый университет, Москва, Россия

^а <https://orcid.org/0000-0002-2144-3543>; ^б <https://orcid.org/0000-0001-9897-1531>;

^с <https://orcid.org/0000-0002-4744-7198>

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования обусловлена возрастающей необходимостью совершенствования стратегического планирования для формирования более динамичных темпов экономического, социального развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации в сложных политических и экономических условиях современности. *Предмет исследования* – проектное управление в процессе реализации стратегических планов государства. *Цели работы* – установление основных направлений и показателей перехода на проектное управление при реализации стратегических планов для снижения рисков неполучения запланированного результата в заданные сроки, а также на основе преемственности проектов обеспечение эволюционного развития стратегических планов в Российской Федерации в 2022–2023 гг. Рассмотрены основные направления применения советского и зарубежного опыта проектного управления. *В результате исследований* выявлено, что применение проектного подхода к стратегическому планированию позволяет систематизировать и структурировать не только набор стратегических целей, но и характеризующие их показатели, а также нормативные документы, устанавливающие эти цели, а также скорректировать наборы показателей и документов в случае дублирования их составляющих или нехватки отдельных из них для формирования тесных вертикальных и горизонтальных связей между этими показателями, а также определяющими их документами. *Сделаны выводы* о том, что применение методов проектного управления в процессе стратегического планирования не только повышает эффективность этого процесса, но и позволяет устанавливать требуемую степень углубления перехода на проектное управление при реализации стратегических планов.

Ключевые слова: стратегическое планирование; проектный подход; управление проектами; национальные цели; государственное регулирование экономики; стратегическое управление

Для цитирования: Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 годах. *Экономика. Налоги. Право.* 2022;15(1):105-114. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114

ORIGINAL PAPER

On the Application of the Project Approach to Improve Strategic Planning in the Russian Federation in 2022–2023

V.V. Eremin^a, N.V. Kuznetsov^b, T.K. Chernysheva^c

Financial University, Moscow, Russia

^a <https://orcid.org/0000-0002-2144-3543>; ^b <https://orcid.org/0000-0001-9897-1531>;

^c <https://orcid.org/0000-0002-4744-7198>

ABSTRACT

The relevance of the research is determined by the increasing need to improve strategic planning for the formation of more dynamic rates of economic, social development and ensuring national security of the Russian Federation in difficult political and economic conditions of our time. *The subject of the study* is project management in the

© Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К., 2022

process of implementing strategic plans of the state. *The objectives of the work* are to establish the main directions and indicators of the transition to project management in the implementation of strategic plans to reduce the risks of not receiving the planned result in a given time, as well as on the basis of the continuity of projects, ensuring the evolutionary development of strategic plans in the Russian Federation in 2022–2023. The main directions of application of the Soviet and foreign experience of project management are considered. *As a result of the research*, it has been revealed that the application of the project approach to strategic planning makes it possible to systematize and structure not only a set of strategic goals, but also indicators characterizing them, as well as regulatory legal documents establishing these goals and indicators, as well as to adjust sets of indicators and documents in case of duplication of their components or a shortage of individual ones to form close vertical and horizontal links between these indicators, as well as documents defining them. *Conclusions are drawn* that the application of project management methods in the process of strategic planning not only increases the efficiency of this process, but also allows determining the required degree of further deepening of the transition to project management in the implementation of strategic plans.

Keywords: strategic planning; project approach; project management; national goals; state regulation of the economy; strategic management

For citation: Eremin V.V., Kuznetsov N.V., Chernyshova T.K. On the application of the project approach to improve strategic planning in the Russian Federation in 2022–2023. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2022;15(1):105-114. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114

ВВЕДЕНИЕ

Усложнение и глобализация современной экономики характеризуются ускорением протекания финансовых, экономических, социальных и политических кризисов. Как правило, кризисные ситуации за достаточно короткий период распространяются на сектора экономики, непосредственно и достаточно опосредованно связанные с областью первоначального возникновения кризисных явлений. Действие мультипликатора инвестиций усиливает и дополнительно ускоряет динамику этого процесса [1]. В таких условиях задачи по повышению эффективности стратегического планирования приобретают особую актуальность.

Немаловажными для успешного противодействия кризисным явлениям являются планирование и реализация превентивных действий по развитию экономики Российской Федерации; увязка стратегических и оперативных планов развития, а также планов развития разных отраслей экономики и регионов. Гармоничный, эффективно выстроенный с позиций времени реализации стратегический план служит неотъемлемой основой успешного противодействия современным кризисным явлениям.

Масштабность поставленных задач, необходимость получения требуемых результатов в ограниченные сроки обусловили перевод российской системы стратегического планирования на рельсы проектного управления путем реализации национальных проектов.

Под проектным подходом к управлению подразумевается «специфическая управленческая деятельность, ориентированная на достижение запланированных результатов при определенных ресурсных ограничениях» [2].

Проектное управление — это инструмент решения социально-экономических задач путем формирования и реализации комплекса мер, направленных на достижение целей, установленных в соответствующих государственных проектах и программах [3].

Таким образом, проектное управление — это вид управленческой деятельности, основанной на формировании системы управления проектами.

В свою очередь проект определяется как набор последовательно протекающих и взаимосвязанных друг с другом событий, происходящих в рамках ограниченного времени. Реализация этих событий должна привести к получению неповторимого, но определенного результата (набора результатов) [4]. К проекту устанавливаются требования не только по результатам и срокам, но и по ресурсным ограничениям, уровню риска [5].

Стратегическое планирование — это «деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечению национальной безопасности Российской Федерации,

которая направлена на решение задач обеспечения устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований¹.

Таким образом, внедрение проектного управления в процессы стратегического планирования позволяет декомпозировать планы социального, экономического развития России, ее субъектов, муниципальных образований, отраслей на отдельные проекты и их составляющие. При этом реализация каждой составляющей, как указано выше, подразумевает ресурсные и временные ограничения. Подобная декомпозиция позволяет значительно усиливать контроль над реализацией стратегических планов, создавая основу для своевременного определения источников возникающих план-факт отклонений и, как следствие, основу для принятия управленческих решений, оптимизирующих эти отклонения.

Проектный подход к стратегическому планированию позволяет определять реализацию одних проектов как необходимое условие осуществления других проектов, что является необходимым условием планирования и реализации межведомственной работы в рамках достижения целевых значений стратегических показателей, определения необходимого вклада отдельного ведомства в общий коллективный процесс получения требуемого результата. Аналогичная ситуация складывается с определением взаимозависимости отдельных федеральных проектов от успешной реализации отдельных региональных и муниципальных проектов.

В результате, проектное управление служит основой формирования вертикальных и горизонтальных связей между участниками процесса стратегического планирования.

НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ

Нормативным ядром проектного управления в Российской Федерации являются:

- ГОСТ Р 54869–2011, устанавливающий требования к управлению проектом для наиболее эффективного достижения его целей от момента начала до момента завершения²;

¹ Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

² ГОСТ Р 54869–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управ-

- ГОСТ Р 54870–2011, устанавливающий требования к формированию портфеля проектов, мониторингу и контролю за его реализацией³;

- ГОСТ Р 54871–2011, определяющий требования к управлению программой для достижения установленных в ней целей⁴.

Одними из основных нормативных актов, регламентирующих реализацию проектного управления в органах государственной власти, являются принятые в 2014 г. методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти⁵, которыми определен порядок ведения проектного управления, охарактеризованы подходы к нему, а также установлены принципы проектного управления, приведены формы шаблонов типовой методической документации. Проектная деятельность в Правительстве РФ также имеет под собой четкую нормативную основу⁶, распространяющую свое действие на отдельные органы исполнительной власти⁷.

Значительная часть нормативной правовой основы внедрения проектного управления в систему стратегического планирования Российской Федерации связана с регламентацией процессов разработки, реализации и мониторинга национальных проектов, а именно:

- с установлением национальных целей развития страны и целевых показателей, характеризующих их достижение⁸;

лению проектом (утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст).

³ ГОСТ Р 54870–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1583-ст).

⁴ ГОСТ Р 54871–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст).

⁵ Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

⁶ Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

⁷ Приказ Минэкономразвития России от 10.07.2019 № 402 «Об организации проектной деятельности в Минэкономразвития России».

⁸ Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

- с функционированием при Президенте Российской Федерации Совета по стратегическому развитию и национальным проектам⁹;
- с регламентированием методик расчета и мониторинга показателей национального проекта^{10,11,12};
- с определением порядка предоставления и расходования межбюджетных трансфертов субъектам Российской Федерации с целью финансирования национальных проектов^{13,14} и т.п.

Сформированный нормативный каркас проектного управления в сфере стратегического планирования и реализации стратегических планов развития Российской Федерации уже доказал свою эффективность. Так, именно укрепление этого каркаса позволило в 2020 г. переломить ситуацию с низким процентом трат бюджетных средств на реализацию национальных проектов.

Если по состоянию на 1 января 2020 г. исполнение расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов составляло 91,4%, то на 1 января 2021 г. — 97,4%, показав прирост на 6%. При этом наибольшее увеличение на анализируемые даты продемонстрировало исполнение расходов по национальному проекту «Экология» — с 66,3 до 97,6%, а также по проекту «Цифровая экономика» — с 73,3 до 97%. Исполнение расходов по национальному проекту «Демография» по итогам сравнения на анализируемые даты выросло на 2,5%, по национальным проектам «Жилье и городская среда» — на 5,9%, «Производительность труда и поддержка занятости» — на 11,6%. Однако есть примеры снижения. Например, исполнение расходов федерального бюджета по итогам

⁹ Указ Президента Российской Федерации от 19.07.2018 № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации».

¹⁰ «Методические указания по разработке национальных проектов (программ)» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 14.10.2019 № 12)

¹¹ Методические рекомендации по разработке и внесению изменений в рабочие планы федеральных проектов (утв. письмом директора Департамента организации проектной деятельности Правительства РФ от 16.12.2020 года № П6–79372).

¹² Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов (утв. распоряжением Правительством РФ 22.03.2019 № 2523п-П6).

¹³ Протокол совещания у Председателя Правительства РФ от 10.07.2018 № ДМ-П13–30пр «О финансировании национальных проектов в части межбюджетных отношений».

¹⁴ Протокол совещания у первого заместителя Председателя Правительства РФ — Министра финансов РФ А. Г. Силунова от 19.11.2018 № СА-П13–74пр.

сравнения на анализируемые даты по национальному проекту «Здравоохранение» сократилось на 1,8%, по национальному проекту «Образование» — на 4,6%¹⁵.

Представленные данные свидетельствуют о положительном влиянии проектного управления на финансовые инициативы исполнителей национальных проектов, но сокращение расходов по отдельным национальным проектам свидетельствуют о том, что для углубления внедрения проектного управления в процесс реализации стратегических планов есть резервы.

Благодаря реализации проектного подхода в 2020 г. введены в эксплуатацию 172 библиотеки и 144 дома культуры; более 350 фельдшерских пунктов; 52 объекта по переработке отходов и их утилизации; ликвидированы 64 крупных заброшенных мусорных полигона; выданы 304 тыс. льготных ипотечных кредитов семьям; проведены 59 184 консультаций с помощью телемедицины; построены, реконструированы и отремонтированы 16,5 тыс. км. автомобильных дорог и т.д.

Таким образом, внедрение проектного подхода позволило стимулировать непосредственных исполнителей к своевременному осуществлению работ, что отразилось на проценте исполнения расходов федерального бюджета на реализацию конкретных национальных проектов.

Перечисленные итоги работы стали только частью общих результатов, полученных в рамках применения проектного подхода.

Тем не менее применение проектного подхода в рамках совершенствования стратегического государственного планирования и реализации стратегических планов по социально-экономическому развитию Российской Федерации, на наш взгляд, находится на начальном этапе своего развития.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ЦЕЛЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2022–2023 ГГ.

Наиболее перспективным направлением применения проектного подхода в целях совершенствования

¹⁵ Данные об исполнении расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов на 1 января 2020 г. Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=36929-predvaritelnye_dannye_ob_ispolnenii_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_ryealizatsiyu_natsionalnykh_proektov_na_1_yanvarya_2020_goda.

ования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 гг. является обеспечение преемственности стратегических планов.

В качестве основы для решения этой задачи предлагается применять накопленный в бизнесе опыт взаимодействия, связи и преемственности различных проектов исходя как из разработки стратегических планов, так и их декомпозиции на отдельные проекты при соблюдении принципа эволюционности этих планов и проектов.

Для этого необходимо выстраивание иерархии стратегических целей с широкой декомпозицией этой иерархии, позволяющей добиваться достижения стратегических целей федерального, регионального и муниципального уровней, а также стратегических целей развития отдельных отраслей экономики.

С учетом того, что о выполнении каждой цели судят по набору определенных показателей, иерархия целей может и должна быть трансформирована в иерархию взаимосвязанных показателей, достижение которых согласно принципам проектного управления должно осуществляться в определенные сроки. Таким образом формируется первоначальная связь целей и проектов их достижения.

Формирование иерархии (структурированного набора) взаимосвязанных показателей позволяет в свою очередь выявлять индикаторы, дублирующие друг друга, а также показатели, отсутствующие в сформированном наборе, но необходимые для эффективной оценки проектов достижения стратегических целей, что позволит посредством привлечения соответствующих экспертов скорректировать набор показателей в их сформированной иерархии. Таким образом, структура целей трансформируется в структурированный и скорректированный набор показателей, который должен трансформироваться в структурированный набор нормативных правовых документов.

Для этой трансформации необходимо сравнить показатели сформированного и структурированного набора с показателями, присутствующими в существующем наборе нормативных правовых документов. Предварительно следует структурировать набор нормативных правовых документов, приведя его в соответствие со структурированным набором стратегических целей, что позволит выявить цели, достижение которых не подкреплено необходимыми нормативными правовыми документами, а также соответствующие документы, дублирующие друг

друга. В результате этой работы будет так скорректирован набор и текст отдельных документов, что они в большей степени будут подкреплены процессом достижения структурированного набора целей.

Сравнение структурированного и скорректированного наборов нормативных правовых документов с соответствующим набором показателей позволит так же, как и в случае сравнения с набором целей, выявить показатели, не подкрепленные существующими документами, и показатели, подкрепленные дублирующими друг друга документами, что является основой для дальнейшей корректировки как набора, так и текста нормативных документов.

Таким образом, структурированная иерархия стратегических целей трансформируется в структурированную иерархию показателей и структурированную иерархию нормативных правовых документов стратегического планирования, формируя нормативную основу проектного подхода к совершенствованию стратегического планирования.

Предложенные структурирование и трансформация являются сами по себе проектом совершенствования системы российского стратегического планирования.

Необходимо отметить, что иерархия показателей и документов, так же как в случае с иерархией целей, должно включать связи соответствующих показателей и документов федерального, регионального, муниципального и отраслевого уровней, позволяя в большей степени вовлекать региональные и муниципальные власти, а также представителей частного бизнеса в проекты достижения стратегических целей социально-экономического развития страны.

При формировании иерархии показателей на основе соблюдения принципов проектного управления необходимо учитывать ресурсные ограничения процесса достижения этих показателей на основе использования, по нашему мнению, советского и американского опытов проектного управления.

Основным отличием условий реализации проектного управления в СССР от условий их реализации на Западе являются гораздо более жесткие ресурсные ограничения. Американский опыт управления проектами накапливался в условиях открытого доступа к международному финансовому рынку, позволявшего привлекать иностранные займы под низкие проценты. Бреттон-Вудская и Ямайская валютные системы способствовали безболезненному для США с позиций инфляции обмену финансовых ресурсов на материальные и трудовые резервы.

В период холодной войны объем ресурсов, которыми располагали США, в семь раз превосходил объем активов, которые имели СССР в своем рас­поряжении [6].

Основное отличие советского управления про­ектами заключается в том, что прежде всего это управление ресурсами, причем не столько финан­совыми (вторичными), сколько материальными и трудовыми (первичными) активами, тогда как проектный менеджмент США в условиях ресурсного изобилия концентрировал внимание на управлении процессами реализации проекта, отдавая управле­ние ресурсами на аутсорсинг специализированным компаниям. При этом высокий риск банкротства при реализации проектов в США нивелировался фондовым рынком, выпускающим определенный вид ценных бумаг, основанный на совокупности бо­лее и менее рискованных бумаг отдельных проектов [7].

Текущие ресурсные ограничения в Российской Федерации не позволяют подходить к проектному управлению с американских позиций «бесконеч­ных» финансовых и, как следствие, материальных ресурсов, что делает более ценным советский опыт.

Стандартизация процессов проектного управ­ления через управление ресурсами в СССР во многом заключалась в нормировании расхода материальных ресурсов на процессные операции и их более мелкие составляющие вплоть до зака­зов, выполняемых отдельными заводами и, как следствие по инициативе самих заводов цехами, участками, бригадами, отдельными работниками, позволяя выстраивать достаточно жесткую верти­каль нормирования и, как следствие, обеспечивать стандартизацию расхода ресурсов в натуральном выражении. Эта вертикаль позволяла более тесно связывать проекты более высокого (отраслевого) уровня с проектами более низкого уровня отдель­ных предприятий и еще более низкого уровня от­дельных цехов и бригад. Такие связи обеспечивали более эффективное проектное управление, служа основой полномасштабной и своевременной реа­лизации конкретных проектов.

Стандартизация подразумевала не только нор­мирование ресурсов, но и времени, необходимого для реализации стадий, подстадий, более мелких и крупных составляющих проекта, что позволяло реализовывать крупные проекты с минимальными отклонениями по срокам. Для установления сроков реализации проектов и, как следствие, обеспечения оптимальной последовательности выполняемых

при их реализации операций активно использова­лись сетевые методы планирования — метод кри­тического пути, PERT¹⁶, стохастические и альтерна­тивные (анализ альтернатив для исследовательских проектов) сети, обобщенные сети [8] (временной, ресурсный, стоимостной анализ, распределение ресурсов в сложных проектах).

На основании вышеуказанного в рамках приме­нения проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Фе­дерации в 2022–2023 гг. предлагается дополнить активно применяемые методы управления фи­нансами советским опытом управления ресурсами при реализации крупных проектов, что позволит:

- предвосхитить дефицит отдельных видов ре­сурсов, который может затормозить реализацию национальных проектов;
- противодействовать инфляционному росту требуемых объемов финансирования националь­ных проектов;
- с большей эффективностью определять обо­снованность объемов финансовых ресурсов, вы­деляемых на реализацию национальных проектов.

При этом зарубежный опыт проектного управ­ления, предлагаемый к применению в рамках со­вершенствования национальной системы страте­гического планирования, на наш взгляд, не следует ограничивать исключительно опытом финансового планирования и контроля. Пристального внимания заслуживает опыт Национального управления по авионавигации и исследованию космического про­странства США по определению существующих огра­ничений по срокам, ресурсам, вкладу иностранных партнеров, объему производственных мощностей партнеров как для плана достижений значений стра­тегического показателя в целом, так и для каждого из проектов, составляющих этот стратегический план, и для более мелких стадий этих проектов.

Не менее важными являются исследование и применение опыта *Space X* — компании, во мно­гом обязанной своим успехом именно проектному управлению, а именно стандартам *Agile*¹⁷, привне­

¹⁶ Program (Project) Evaluation and Review Technique — метод оценки и анализа проектов, который используется в управ­лении проектами.

¹⁷ В опубликованном в 2001 г. американскими компьютер­щиками «Манифесте о гибкой разработке программно­го обеспечения Agile» (в переводе с английского понятие «agile» означает «подвижный», «проворный» или «гибкий») содержится 4 базовых идеи и 12 принципов эффективного управления проектами.

сенным Илоном Маском в деятельность *Space X* из своего опыта программирования. Так, согласно этим стандартам при постоянстве и обязательности целей и задач проекта нет смысла опираться исключительно на детально разработанные планы, так как необходимо учитывать постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды, организовывать и принимать во внимание обратную связь с исполнителями проекта на местах, поставщиками ресурсов, заказчиками проекта. Такой подход поощряет разработчиков изыскивать новые, более эффективные решения, не допуская срывов по основным параметрам реализации проекта.

Использование подходов к проектному управлению, применяемых *Space X*, позволит дополнить нормативы и математическое моделирование советского опыта необходимыми стандартами, обеспечивающими эффективную коммуникацию и подбор менеджмента, профессионального и заинтересованного в решении поставленных задач.

Предложенное выше построение иерархии целей — показателей нормативных документов согласуется с опытом применения японского стандарта проектного управления *P2M (Program and Project Management)*, разработанного профессором *Shigenobu Ohara* в 2001 г. В рамках этого стандарта также предлагается формирование иерархии, наивысшим уровнем которой является миссия проекта, заключающаяся в обеспечении прироста материальной и (или) интеллектуальной ценности, получаемого заказчиком проекта в результате его реализации.

Вторым уровнем иерархии являются программы, на которые декомпозируется миссия. Именно реализация программ позволит достичь миссии в запланируемые сроки и в заданных объемах. Стандартной является архитектура, разрабатываемая для каждой программы и представляющая собой совокупность реализуемых проектов. Процедура разработки архитектуры также стандартна и включает выработку концепции программы, формирование структуры взаимосвязанных проектов, образующих программу, определение функций и роли для каждого проекта. На основе компьютерного моделирования проверяется работоспособность программы как совокупности проектов [9].

Проекты подвергаются детальной декомпозиции на составляющие их мероприятия с расчетом необходимого ресурсного обеспечения, формирования единого графика, увязывающего время реализации

отдельных проектов и программ. Разрабатываются альтернативные проекты на случай изменения условий реализации. Для этого миссия описывается набором сценариев с альтернативным развитием событий.

Моделирование является неотъемлемой частью стандарта *P2M*, что, наряду с непрерывным контролем процесса создания ценности, позволяет определять работоспособность проектов и программ еще на этапе их разработки, а также своевременно выявлять отклонения в фактическом процессе реализации проектов, устанавливать их причины и разрабатывать (с моделированием действия) мероприятия по устранению отклонений.

Иерархия и взаимосвязь целей, показателей и документов стратегического планирования, сформированные на принципах стандарта *P2M*, позволят обеспечить преемственность стратегических планов и их эволюционное развитие, так как любые изменения в одних точках такой сбалансированной и увязанной системы приведут к изменениям в других ее точках, формируя реакцию одних планов и проектов на изменение других планов и проектов.

Углубленное внедрение проектного подхода в систему стратегического планирования Российской Федерации, на наш взгляд, следует подкрепить изменениями в наборе существующих нормативных правовых актов. В частности, предлагается сформировать Методические рекомендации по стандартизации управления ресурсообеспеченностью проектов, которые должны формализовываться на федеральном, региональном и местном уровнях:

1) методику определения необходимого объема ресурсов в натуральном выражении по отдельным группам ресурсов для проектов федерального, регионального и местного уровней с акцентом на то, что более детально устанавливается объем ресурсов для местного уровня. На региональном уровне следует оперировать сводными данными проектов местного уровня, а на федеральном уровне — сводными данными проектов регионального уровня. Основой этой методики является нормирование расхода ресурсов на реализацию проектов и их отдельных стадий в натуральном выражении;

2) методику определения прогнозного балансов ресурсов на преимущественно федеральном и региональном уровнях для предотвращения нехватки ресурсов и инфляционного воздействия этой нехватки не только на процесс проектного управ-

ления, но и на общую динамику экономического развития страны. Определение прогнозного баланса ресурсов должно содержать не только точечные, но и интервальные оценки, формируемые с учетом рисков непоставки ресурсов, возникновения дополнительных затрат;

3) методику разработки мероприятий по предотвращению дефицита отдельных категорий ресурсов, выявленного на стадии определения прогнозного баланса ресурсов. Эта методика фактически представляет собой бизнес-план по стимулированию частных инвесторов (с той или иной степенью государственного участия) к производству необходимых ресурсов;

4) методику перевода показателей ресурсообеспечения, рассчитанных в натуральном выражении, в показатели, рассчитанные в денежном выражении для определения объемов и направлений финансовых потоков, связанных с реализацией проектного управления на практике;

5) методику контроля над обеспечением процесса реализации проектов ресурсами как в натуральном, так и в финансовом выражении.

Кроме предложенного документа следует разработать нормативный правовой акт в виде постановления Правительства РФ «О формировании иерархии проектов (программ) федерального, регионального, местного и отраслевого уровня», формализующего необходимость выстраивания структурированной иерархии проектов и их преемственности во времени, в котором предлагается формализовать:

- процесс декомпозиции каждого проекта на набор показателей, характеризующий динамику и результаты его реализации;
- процесс корректировки набора показателей на основе полученного опыта реализации проектов и экспертного мнения, включающий учет обратной связи с исполнителями проекта на местах, поставщиками ресурсов, заказчиками проекта (стандарты *Agile*):

- процесс формирования иерархии проектов на основе иерархии показателей, что позволит сформировать вертикальные связи между проектами;

- критерии определения показателей, за достижение которых ответственны несколько министерств и ведомств, что позволит сформировать горизонтальные связи между проектами;

- процесс корректировки набора нормативных правовых актов исходя из возможности дублирования разными актами одних и тех же показателей либо отсутствия нормативных актов, формализующих показатели, дополнительно предложенные экспертами, исполнителями на местах и утвержденные соответствующими исполнительными органами власти;

- итерационность, т.е. повторение операций в целях переработки результатов предыдущего этапа, вышеуказанных процессов до получения взаимосвязанных структурированных иерархий проектов документов;

- процесс взаимосвязи реализуемых проектов в данной сфере с проектами, которые были успешно или неуспешно реализованы в ней ранее.

ВЫВОДЫ

Сложные современные экономические и политические условия требуют совершенствования стратегического планирования в направлении повышения его эффективности.

В такой ситуации углубление перехода на проектное управление при реализации стратегических планов позволит снизить риски неполучения запланированного результата в заданные сроки, а также на основе преемственности проектов обеспечить эволюционное развитие стратегических планов.

При этом наличие структурированного набора показателей, характеризующих разноуровневые проекты достижения целей, позволяет определять требуемую степень дальнейшего углубления перехода на проектное управление при реализации стратегических планов.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

ACKNOWLEDGEMENT

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Еремин В.В. Мультипликатор инвестиций как генератор рисков для экономической безопасности Российской Федерации. *Вопросы безопасности*. 2021;(2):1–8.
2. Юрьева Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей. *Экономические науки*. 2014;120:7–10.
3. Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель. *Современные технологии управления*. 2012;15(3):1–8.
4. Бэгьюли Ф. Управление проектом. М.: ФАИР-ПРЕСС; 2002. 208 с.
5. Белавина М.Н. Методологические подходы к государственному управлению проектами в регионах. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021;110(2):9–15.
6. Чвякин В.А., Шаройко Ф.В. Управление проектами за рубежом и в СССР: сравнительный анализ. *Научный альманах Центрального Черноземья*. 2016;(1):89–93.
7. Гельруд Я.Д., Логиновский О.В. Управление проектами: методы, модели, системы. Монография. Челябинск: Министерство образования и науки Российской Федерации. Челябинск: Южно-Уральский государственный университет; 2015. 330 с.
8. Воропаев В.И., Шейнберг М.В. и др. Обобщенные сетевые модели. М.: ЦНИПИАСС; 1974. 118 с.
9. Low F. S., Chong H. Y. A comparative approach of japanese project management in construction, manufacturing and it industries, in shun fung chiu, Ming Lang Tseng and Kuo Jui Wu (ed). The 8th International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Jan, 13–15 2012. Pattaya, Thailand: Elsevier;193–200.

REFERENCES

1. Eremin V. V. Investment multiplier as a risk generator for economic security of the Russian Federation. *Voprosy bezopasnosti = Security questions*. 2021;(2):1–8. (In Russ.).
2. Yurieva T. V. Project approach as an instrument to achieve strategic goals. *Jekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2014;120:7–10. (In Russ.).
3. Baklanova Ju. O. Evolution of the approach to project management of innovation: initiative, project, program, portfolio. *Sovremennye tehnologii upravlenija = Modern control technologies*. 2012;15(3):1–8. (In Russ.).
4. Baguli F. Project management. Moscow: FAIR-PRESS; 2002. 208 p. (In Russ.).
5. Belavina M. N. Methodological approaches to public project management in the region. *Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2021;110(2):9–15. (In Russ.).
6. Chvjakin V. A., Sharojko F. V. Project management abroad and in the USSR: a comparative analysis. *Nauchnyj al'manah Central'nogo Chernozem'ja = Scientific Almanac of the Central Black Earth Region*. 2016;(1):89–93. (In Russ.).
7. Gel'rud Ja. D., Loginovskij O. V. Project management: methods, models, systems. Monograph. Chelyabinsk: Ministry of Education and Science of the Russian Federation. Chelyabinsk: South Ural State University; 2015. 330 p. (In Russ.).
8. Voropaev V. I., Sheinberg M. V. and etc. Generalized network models. Moscow: TsNIPIASS; 1974. 118 p. (In Russ.).
9. Low F. S., Chong H. Y. A Comparative approach of japanese project management in construction, manufacturing and IT industries, in Shun Fung Chiu, Ming Lang Tseng and Kuo Jui Wu (ed). The 8th International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Jan 13–15 2012. Pattaya, Thailand: Elsevier;193–200.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Владимир Владимирович Еремин — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра мониторинга и оценки экономической безопасности Института экономической политики и проблем экономической безопасности департамента экономической безопасности и управления рисками, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
villy.eremin@gmail.com

Николай Владимирович Кузнецов — доктор экономических наук, директор Центра стратегического прогнозирования и планирования Института экономической политики и проблем экономической безопасности департамента экономической безопасности и управления рисками, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
nkuznetsov@outlook.com

Татьяна Константиновна Чернышева — стажер-исследователь Института экономической политики и проблем экономической безопасности департамента экономической безопасности и управления рисками, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия
TKChernysheva@fa.ru

ABOUT THE AUTHORS

Vladimir V. Eremin — Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher at the Center for Monitoring and Evaluation of Economic Security, Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Department of Economic Security and Risk Management, Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia
villy.eremin@gmail.com

Nikolay V. Kuznetsov — Dr. Sci. (Econ.), Director of the Center for Strategic Forecasting and Planning of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems of the Department of Economic Security and Risk Management of the Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia
nkuznetsov@outlook.com

Tatiana K. Chernysheva — Intern Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems of the Department of Economic Security and Risk Management, Faculty of Economics and Business, Financial University, Moscow, Russia
TKChernysheva@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

В.В. Еремин — формулировка научных гипотез, определение структуры изложения статьи, определение и характеристика направлений применения проектного подхода в целях совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022–2023 гг.

Н.В. Кузнецов — характеристика нормативной базы проектного управления в Российской Федерации и первых результатов ее применения.

Т.К. Чернышева — введение, заключение, оформление статьи.

Authors' Contribution Statement:

Vladimir V. Eremin — formulation of scientific hypotheses, definition of the structure of the presentation of the article, definition and characterization of the directions of application of the project approach in order to improve strategic planning in the Russian Federation in 2022–2023.

Nikolay V. Kuznetsov — characteristics of the regulatory framework of project management in the Russian Federation and the first results of its application.

Tatiana K. Chernysheva — introduction, conclusion, design of the article.

Статья поступила 25.10.2021; принята к публикации 27.12.2021.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 25.10.2021; accepted for publication 27.12.2021.

The authors read and approved the final version of the manuscript.