

Научная статья

Original article

УДК 330

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_8_380

**АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПЕРЕХОДА СИСТЕМЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И
ПРОГРАММАМИ РФ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СОВРЕМЕННЫХ
ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**ANALYSIS OF THE PROCESS OF TRANSITION OF THE STATE
MANAGEMENT SYSTEM OF PROJECTS AND PROGRAMS OF THE
RUSSIAN FEDERATION TO THE USE OF MODERN DESIGN
TECHNOLOGIES**



Леонов Михаил Евгеньевич, старший преподаватель Кафедры организационного менеджмента Университет «Синергия» Москва, РФ email: meleonov96@gmail.com

Leonov Mikhail E., Senior Lecturer Departments of Organizational Management Synergy University Moscow, RF email: meleonov96@gmail.com

Аннотация. В статье приведены результаты исследований процесса перехода системы государственного управления проектами и программами РФ к использованию современных проектных технологий. Актуальность полученных результатов детерминирована необходимостью обеспечения эффективности реализации государственных проектов и программ, а также обеспечением развития отечественной экономики в целом, проходит красной нитью в основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 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)».

Наибольший интерес в настоящей статье проявлен к исследованию действующих нормативных актов, проведенных реформ системы государственного управления проектами и программами и оценке действующих методик управления государственными проектами и программами.

Проанализированы ведущие нормативные документы по организации системы управления и новые механизмы реализации государственных проектов и программ в РФ. Сформулированы выводы о действующем состоянии системы государственного управления государственными проектами и программами.

В статье проведен обзорный анализ действующих методик управления государственными проектами и программами РФ. Рассмотрено нормативное обеспечение методик управления проектами. Рассмотрен потенциал системы управления государственными проектами и программами.

Выявлены проблемы в механизме функционирования команды государственного проекта, постановке целей проекта. Определены основные нормативные документы, устанавливающие механизм реализации государственных проектов и программ. Обоснована необходимость актуализации имеющегося законодательства, а также механизмов реализации государственных проектов. Сделаны выводы о характере перехода системы государственного управления проектами и программами к использованию современных проектных технологий.

Abstract. The article presents the results of research on the process of transition of the system of state management of projects and programs of the Russian

Federation to the use of modern project technologies. The relevance of the results is determined by the need to ensure the effectiveness of implementation of state projects and programs, as well as to ensure the development of the domestic economy as a whole, is a red thread in the main directions of the Government of the Russian Federation for the period up to 2024. Thus, one of the directions of increasing the level of public administration is the development of mechanisms of strategic and project management, which "will increase the efficiency of the system of taken decisions by means of concentration of financial, organizational and administrative resources within the framework of implementation of the main directions of social and economic development of the Russian Federation at the federal and regional levels (national, federal, departmental and regional projects)".

The greatest interest in the present article is shown in the study of the current normative acts, conducted reforms of the system of state management of projects and programs and evaluation of the current methods of management of state projects and programs.

The leading normative documents on the organization of management system and new mechanisms of implementation of state projects and programs in the Russian Federation are analyzed. The conclusions about the current state of the system of public administration of the state projects and programs are formulated.

The article provides a review of the current methods of management of state projects and programs of the Russian Federation. The normative support for the methodologies of project management is considered. The potential of the system of management of state projects and programs has been considered.

Identified problems in the mechanism of functioning of the state project team, setting the goals of the project. The main normative documents establishing the mechanism of implementation of state projects and programs were identified. The necessity of updating the existing legislation, as well as the mechanisms of implementation of state projects was substantiated. Conclusions about the nature of the transition of the system of state management of projects and programs to the use of modern project technologies are made.

Ключевые слова: структура управления, проект, государственная программа, управление проектами, проектное управление, гибкие технологии, стратегическое планирование, лучшие практики управления, управление государственными проектами и программами, стандарты, регламенты, нормы.

Key words: management structure, project, state program, project management, project management, flexible technologies, strategic planning, best management practices, management of state projects and programs, standards, regulations, norms.

Высокие темпы экономического развития, требующие на сегодняшний день высокой квалификации управленческих кадров и внедрения новых подходов, в связи с возрастающей сложностью задач и потребностями в рациональных и эффективных управленческих инструментах, послужили предпосылками к вовлечению в государственное управление процессы, методы, инструменты и подходы проектного управления.

Деятельность по переходу системы государственного управления к проектному началась с принятия постановления Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 года «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в настоящее время утратившего силу в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 31 октября 2018 г. N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации", утвердившего новое положение и функциональную структуру проектной деятельности в Российской Федерации. Однако процесс перехода к проектному управлению начался намного раньше, а именно, начиная с 2004 года, когда был запущен процесс реформирования бюджетного сектора, ознаменовавший переход к бюджетированию, ориентированному на результат, а впоследствии и к «программному бюджету».

Такое реформирование привело к изменениям в процессах управления – были созданы и внедрены организационные механизмы, обеспечивающие связь объемов бюджетного финансирования с показателями результатов деятельности органов государственной власти (местного самоуправления).

Согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» «государственной программой является документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития».

Начиная с 2004 года, был запущен процесс модернизации государственного бюджетного сектора, позволивший сформировать модели перехода к распределению финансовых потоков, ориентированных на результат. В дальнейшем модели бюджетирования трансформировались в бюджетные программы. Подобное реформирование оказало положительный эффект на управленческие процессы в государственных органах. Проектная структурированность и ориентированность на результат бюджетных программ позволили создать и запустить механизмы, связывающие результаты деятельности органов государственной власти (местного самоуправления) с поступающими бюджетными средствами.

Высокая результативность проектной деятельности позволила государствам выбрать её в качестве основной в процессе реализации государственных проектов и программ. Правительство РФ также уделяет огромное внимание развитию и внедрению проектного управления в государственный сектор. В целях перехода отечественной экономики к проектной деятельности был разработан и адаптирован ряд государственных нормативно-правовых актов по управлению проектами:

- Стандарты второго поколения, такие как, ГОСТ Р ИСО 21500:2014 Руководство по проектному менеджменту;
- ГОСТ 54869–2012 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами.
- ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
- ГОСТ Р 54871–2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.
- Project Management Institute. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК).

Одним из ключевых результатов реформы системы управления общественными финансами 2000 - 2010 годов стало формирование бюджетной политики во взаимосвязи с показателями государственных программ Российской Федерации. В рамках реформирования бюджетного процесса были сформированы новые принципы бюджетирования, ориентированного на результат, подразумевающие увязку государственных расходов с конкретными целями социально-экономического развития. Внесение изменений и дополнений в Бюджетный кодекс Российской Федерации, принятие Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» закрепило роль государственных программ в качестве инструмента, обеспечивающего взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования. В соответствии со статьей 172 Бюджетного кодекса Российской Федерации государственные (муниципальные) программы являются основой для составления проектов бюджетов на очередной финансовый год и плановый период. Согласно Концепции повышения эффективности бюджетных расходов, в 2019 - 2024 годах, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.01.2019 № 117-р, развитие программно-целевого бюджетного

планирования на основе государственных программ сохраняется в качестве одного из ключевых направлений повышения эффективности бюджетных расходов в предстоящем периоде [14].

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

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

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

В том же году совместно с проводимыми мероприятиями Минэкономразвития России постановлением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 было утверждено Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации. В положении предусматривало глубокую модернизацию инструмента государственных программ. Также туда вошли изменения касающиеся модернизации подходов к работе госпрограмм, изменения их формата в пользу компактности и большей информативности. Также приоритет был сделан в сторону структурирования, доступности и понятности для всех заинтересованных сторон: экспертов, парламента и общественности [9].

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

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

С другой стороны цели для государственных программ исходят из целей, установленных Президентом РФ национальных целей развития РФ, а также других приоритетов социально-экономического развития и национальной безопасности, установленных документами стратегического планирования (отраслевыми стратегиями, стратегий пространственного развития и иными указами Президента Российской Федерации). В свою очередь все цели должны соответствовать основным признакам SMART

модели планирования, а именно: конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и ограниченность во времени их достижения [15].

С точки зрения стратегического планирования процесс формирования целей соответствует всем лучшим международным и отечественным практикам. Также модель постановки целей на данном этапе «Цели вниз – задачи вверх», справедливо возникает вопрос, когда же данная модель нарушается [13]?

На следующих же этапах для каждой из целей госпрограммы формируется перечень конечных показателей социально-экономических эффектов результатов госпрограмм. Итоги отражаются в паспорте государственной программы с обязательной привязкой к показателям национальных целей.

Госпрограммы должны быть непосредственно связаны с национальными целями страны. Для осуществления такой взаимосвязи используется механизм ориентации госпрограмм на достижение национальных целей развития, а также информационную взаимосвязь всех инструментов Правительства РФ по достижению национальных целей (национальных (федеральных) проектов, государственных программ и Единого плана по достижению национальных целей развития на период до 2024 года и плановый период до 2030 года).

К показателям госпрограммы также относятся факторы и мероприятия Единого плана, реализуемые в рамках госпрограмм, включая новые инициативы социально-экономического развития. Именно поэтому вопрос синхронизации госпрограмм с национальными целями обладает первостепенной приоритетностью и высоким уровнем значимости для государственных органов управления и экономики в целом [10].

Рассмотрев процессы целеполагания и планирования государственных проектов и программ, можно сделать выводы о том, что множество механизмов было реформировано для создания эталонной управленческой модели, способной адаптироваться к внешним изменениям. Однако, как и

отмечалось ранее, существует ряд противоречий, обусловленных самой структурой управления.

Государственная программа — это комплекс мероприятий и инструментов по достижению национальных целей. Любой комплекс мероприятий обладает своей структурой, в которой четко прослеживаются взаимосвязи и последовательности выполнения процессов [2]. Соответственно если есть структура, то есть и принципы, по которым строится и функционирует любая структура. Далее мы рассмотрим принципы формирования структуры государственных программ.

В соответствии с последними изменениями реализация госпрограмм осуществляется на основе принципов проектного управления. В настоящее время изменениям подверглись структуры государственных программ, ранее разрозненные мероприятия теперь имеют четкое разделение проектной работы, направленной на достижение заранее определенного результата, например, по уровням решаемых государственных задач - федеральные и ведомственные проекты, и процессной работы, направленной на обеспечение деятельности внутри госпрограмм в рамках комплексов процессных мероприятий.

В рамках проектной составляющей ключевым фактором является ориентация на получение конкретного, измеримого результата в установленный срок. В свою очередь процессная составляющая государственных программ осуществляет выполнение конкретных нормативно обусловленных функций федеральных органов исполнительной власти. Несмотря на разноплановость задач, проектной и процессной частей роль и значимость задач и механизмов находятся на одном уровне [3].

Например, процессная часть осуществляет такие механизмы как предоставление государственных услуг, выплаты физическим лицам, исполнение международных обязательств Российской Федерации. Также выполняет функционал нормативного регулирования и проведения контрольно-надзорных мероприятий федеральными службами.

Получив представление о группах процессов, содержащихся в каждой государственной программе, необходимо определиться с тем, кто и как будет управлять данными процессами. Рассмотрим систему управления государственными программами.

Для каждой госпрограммы назначается куратор из числа заместителей Председателя Правительства РФ. Совместно с назначением куратора определяют управляющий совет, для каждой из программ. В состав совета включаются представители ответственных исполнителей, руководители федеральных органов исполнительной власти, ответственные за реализацию федеральных, ведомственных проектов и представители Минэкономразвития России и Минфина России. Таким образом, формируется команда каждого проекта, включающая в себя заказчика, заинтересованные стороны, исполнителей. Общая структура команды государственных программ представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Общая структура команды государственных программ

Управляющий совет принимает на себя роль руководителя проекта, его основная задача управлять разработкой и реализацией госпрограммы. К его основным полномочиям относится:

- Согласование стратегических приоритетов госпрограммы;

- Определение целей, показателей и структурных элементов госпрограммы;
- Непосредственное участие в бюджетном процессе при определении объемов финансирования, необходимых для достижения установленных целей и показателей;
- Осуществление на постоянной основе контроля за ходом реализации государственной программы;
- Внесение изменений в государственную программу, включая её финансовое обеспечение.

Таким образом, обновленная система управления госпрограммами, определяет структуру команды управления и реализации каждой конкретной программы, и позволяет сократить сроки принятия решений. Однако не стоит забывать, что в состав программы входят не отдельные лица, а органы исполнительной власти, в лице представителей, имеющих собственную организационную структуру и собственные механизмы принятия решений, а также определенные сроки принятия решений.

Самым важным этапом разработки любого проекта является этап утверждения. Государственные проекты и программы в обязательном порядке подлежат утверждению. Порядок и сроки утверждения государственных программ, в соответствии с проводимой реформой проектной деятельности в органах государственной власти, также подверглись изменениям [12].

В новой системе управления госпрограммами каждая новая программа подлежит обязательному утверждению Правительства Российской Федерации, которое выдает акт подтверждающий, что цели программы соответствуют стратегическим приоритетам, также акт подтверждает материалы, необходимые для реализации госпрограммы.

Главный документ для государственной программы – паспорт государственной программы, содержащий цели, показатели структурные

особенности и финансовое обеспечение, одобряется на заседании Правительства РФ при рассмотрении проекта закона о бюджете, при этом он не утверждается нормативным актом. Полномочия по внесению изменений в паспорта программ, в течении года, переданы их управляющим советам [11].

Паспорт госпрограммы содержит:

- Общую информацию о госпрограмме (сведения о кураторе, ответственном исполнителе, сроке реализации, общих параметрах финансирования и связи с национальными целями и иными приоритетами);
- Цели госпрограммы и показатели для каждой цели со значениями по годам реализации и связью с показателями национальных целей;
- Структуру госпрограммы – перечень федеральных проектов, ведомственных проектов и комплексов процессных мероприятий (с указанием их задач и ожидаемых эффектов и связью с показателями госпрограммы);
- Финансовое обеспечение каждого структурного элемента (в разбивке по источникам финансового обеспечения);
- Декомпозицию показателей госпрограммы по субъектам Российской Федерации [3].

В свою очередь федеральные проекты подлежат утверждению Правительством РФ. Ведомственные же проекты совместно с процессными мероприятиями утверждаются федеральными органами исполнительной власти или другими главенствующими субъектами, принимающими участие в реализации госпрограммы.

Рассмотрим другие виды государственных программ, а именно комплексные и отраслевые.

В соответствии с нововведениями в систему управления государственные проекты и программы подразделяются на два типа: отраслевые – направлены на развитие конкретной отрасли и сферы

экономики; комплексные – направлены на решение межотраслевых задач и (или) задач территориального развития страны.

Отраслевые госпрограммы концентрируют в себе все мероприятия и расходы конкретной отрасли экономики, тем самым обеспечивая большую прозрачность бюджета и деятельности государственных органов. В них обозначаются и выделяются ключевые показатели, мероприятия и их параметры, связанные со сферой реализации комплексных программ. Таким образом, подобное выделение позволяет идентифицировать мероприятия и результаты, соответствующие конкретной сфере реализации отраслевой программы [1].

К комплексным программам отнесены все территориальные программы (развитие Дальнего Востока, Арктики, Крыма и Севастополя, Северного Кавказа, Калининградской области, Комплексное развитие сельских территорий), а также программа «Доступная среда» и новые программы «Содействие международному развитию» и «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом». Комплексные программы помимо отслеживания и выполнения собственных показателей, предназначены для отслеживания информации обо всех мероприятиях отраслевых госпрограмм, влияющих на сферу реализации комплексной госпрограммы.

Предполагается, что изменения позволят собрать внутри комплексных госпрограмм полную информацию о процессах и полном объеме финансовых ресурсов, потребляемых отраслевыми госпрограммами. Следует отметить, что каждой комплексной госпрограмме соответствует перечень отраслевых госпрограмм, влияющих на конкретную сферу экономики [14].

Среди ключевых факторов эффективности государственного проектного управления особое внимание уделяется показателям:

- качества предоставляемых общественных благ;
- сроков реализации государственных программ;
- потребления выделенного бюджета.

Достижение положительных результатов, определенных показателей, а также повышение эффективности государственных программ в целом возможно при комплексном подходе к изменению системы управления государственными проектами и программами в сторону адаптивности. Поскольку показатель качества полученных, в ходе реализации проекта или программы, общественных благ непосредственно связаны с меняющимися приоритетами населения. Государственным проектам и программам необходимо адаптироваться под меняющиеся приоритеты населения, для получения актуальных и востребованных результатов. Проявление гибкость в отношении интересов конечного потребителя результатов проекта позволит сократить временные и ресурсные затраты на кардинальные изменения в конечном продукте, следовательно, повысит эффективность государственных проектов и программ.

В государственных проектах и программах, на сегодняшний день, гибкость используется в качестве инструмента при изменении финансирования.

В целях повышения гибкости управления госпрограммами в Бюджетном кодексе Российской Федерации с 2022 году введено основание для возможности перераспределения бюджетных ассигнований федерального бюджета, предусмотренных на реализацию госпрограмм как внутри госпрограммы, так и между госпрограммами, путем корректировки сводной бюджетной росписи без внесения изменений в закон о бюджете в пределах 10 % от общего объема финансового обеспечения госпрограмм на соответствующий год (при согласовании со специальной Комиссией Федерального Собрания). Такой подход позволит оперативно управлять ходом реализации госпрограмм [2].

Как показывает практика и публичные отчеты о ходе реализации программы, на этапе планирования не был изучен рынок и составлен реестр рисков. Впоследствии неучтенные риски привели к росту затрат основных

стейкхолдеров, а также к внесению изменений и корректировок на законодательном уровне в сам проект.

Подводя итоги, проведенному анализу, можно определить стадию перехода системы управления государственными проектами и программами РФ как начальную. Следует отметить, что существующие перспективы развития проектных технологий в государственном управлении способствуют увеличению эффективности реализации государственных проектов и программ, при корректном использовании современного проектного инструментария.

Современное государственное проектное управление нуждается в обновлении подходов и механизмов реализации государственных проектов и программ. Определена необходимость совершенствования не только нормативной базы проектного управления, но и организационной структуры принятия управленческих решений в команде государственных проектах и программах.

Список источников

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
2. Постановление Правительства РФ от 26 мая 2021 г. N 786 "О системе управления государственными программами Российской Федерации";
3. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
4. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 "Руководство по проектному менеджменту"
5. ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом"
6. ГОСТ Р 54870-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов"

7. ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой"
8. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения"
9. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ)
10. Альмухаметов А.И., Дмитриев А.Г. «Гибкие методологии управления проектами». Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 11-17.
11. Володин В.В., Хабаров В.И., Дмитриев А.Г. Управление проектом: теория, методология, практика (Монография) – М.: Университет «Синергия», 2017 г
12. Володин В.В. Исследование нормативной базы управления проектами /В.В. Володин, А.Г. Дмитриев, В.И. Хабаров. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017. – 128
13. Леонов.М.Е., Хабаров.В.И. Проектное управление как драйвер развития в сфере жилищно-коммунального хозяйства города Москвы. Проблемы теории и практики управления. 2021. №6. с.88-103.
14. Леонов М.Е., Фомичев А.Н. Роль проактивного подхода в управлении государственными проектами и программами - В сборнике: Роль бизнеса в трансформации общества - 2022. Сборник материалов XVII Международного научного конгресса. Москва, 2022. С. 205-208.
15. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. «Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки». Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 2. С. 70-78.

References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.10.2018 № 1288 «Ob organizacii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii»

2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 26 maya 2021 g. N 786 "O sisteme upravleniya gosudarstvenny`mi programmami Rossijskoj Federacii";
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15 oktyabrya 2016 g. № 1050 «Ob organizacii proektnoj deyatel`nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii»;
4. Nacional`nyj standart RF. GOST R ISO 21500–2014 "Rukovodstvo po proektnomu menedzhmentu"
5. GOST R 54869-2011 "Proektny`j menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu proektom"
6. GOST R 54870-2011 "Proektny`j menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu portfelem proektov"
7. GOST R 54871-2011 "Proektny`j menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu programmoj"
8. GOST R 58184-2018 "Sistema menedzhmenta proektnoj deyatel`nosti. Osnovny`e polozheniya"
9. Metodicheskie rekomendacii po vnedreniyu proektnogo upravleniya v organax ispolnitel`noj vlasti (Rasporyazhenie Mine`konomrazvitiya Rossii ot 14.04.2014 № 26R-AU)
10. Al`muxametov A.I., Dmitriev A.G. «Gibkie metodologii upravleniya proektami». Ucheny`e zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2023. T. 22. № 2. S. 11-17.
11. Volodin V.V., Xabarov V.I., Dmitriev A.G. Upravlenie proektom: teoriya, metodologiya, praktika (Monografiya) – M.: Universitet «Sinergiya», 2017 g
12. Volodin V.V. Issledovanie normativnoj bazy` upravleniya proektami /V.V. Volodin, A.G. Dmitriev, V.I. Xabarov. – M.: Moskovskij finansovo-promy`shlennyj universitet «Sinergiya», 2017. – 128
13. Leonov.M.E., Xabarov.V.I. Proektnoe upravlenie kak drajver razvitiya v sfere zhilishhno-kommunal`nogo xozyajstva goroda Moskvy`. Problemy` teorii i praktiki upravleniya. 2021. №6. s.88-103.
14. Leonov M.E., Fomichev A.N. Rol` proaktivnogo podxoda v upravlenii gosudarstvenny`mi proektami i programmami - V sbornike: Rol` biznesa v

Московский экономический журнал. № 8. 2023

Moscow economic journal. № 8. 2023

transformacii obshhestva - 2022. Sbornik materialov XVII Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa. Moskva, 2022. S. 205-208.

15. Nigmatullin R.K., Dmitriev A.G. «Gibkie, klassicheskie i gibridny'e metodologii upravleniya proektami: preimushhestva i nedostatki». Putevoditel' predprinimatel'ya. 2023. T. 16. № 2. S. 70-78.

Для цитирования: Леонов М.Е., Анализ процесса перехода системы государственного управления проектами и программами РФ к использованию современных проектных технологий // Московский экономический журнал. 2023. № 8. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-8-2023-14/>

© Леонов М.Е., 2023. *Московский экономический журнал, 2023, № 8.*