

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-4-39-49

# Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов

М. Е. Леонов<sup>1\*</sup>, В. И. Хабаров<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [meleonov96@gmail.com](mailto:meleonov96@gmail.com)

**Аннотация.** В условиях современных тенденций развития мировой экономики все более актуальным становится вопрос обеспечения эффективности и конкурентоспособности отечественной экономики. Целесообразно рассматривать примеры зарубежного и отечественного опыта использования проектного управления в качестве базовой парадигмы развития экономики. Наибольший интерес в настоящей статье проявлен к развитию государственно-частного партнерства в реализации национальных проектов и программ как инструменту обеспечения высокой конкурентоспособности государственного управления проектами. С учетом стратегии проектного развития экономики РФ проанализирована структура управления национальными проектами, а также сформулированы предложения по совершенствованию процессов обеспечения конкурентоспособности национальных проектов. В статье проведен сравнительный анализ различных форм управления в реализации национальных проектов, а также рассмотрен зарубежный опыт использования смешанных форм управления масштабными проектами. *Цель исследования* состоит в обосновании необходимости применения технологий проектного менеджмента при реализации национальных проектов и программ для обеспечения конкурентоспособности экономики РФ. *Задачи исследования* сводятся к сравнительному анализу использования технологий проектного менеджмента в качестве основного инструмента повышения конкурентоспособности национальных проектов и программ. Выявлены лучшие международные и отечественные практики использования различных форм управления при реализации национальных проектов и программ. Обоснована необходимость актуализации имеющегося законодательства, а также механизмов реализации национальных проектов. На основе сопоставления отечественного и зарубежного опыта использования проектных технологий в управлении национальными проектами сделаны предложения по совершенствованию механизма управления как инструмента повышения конкурентоспособности национальных проектов и программ.

**Ключевые слова:** структура управления, проект, управление проектами, проектное управление, гибкие технологии, конкуренция, стратегическое планирование, лучшие практики управления, лучшие мировые практики, стандарты, регламенты, нормы

**Для цитирования:** Леонов М. Е., Хабаров В. И. Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4. С. 39–49. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-39-49

# Analyzing the Use of Project Technologies in the Implementation of National Projects

M. Leonov<sup>1\*</sup>, V. Khabarov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* meleonov96@gmail.com

**Abstract.** In the conditions of modern trends in the development of the world economy, the issue of ensuring the efficiency and competitiveness of the domestic economy is becoming more and more relevant. It is expedient to consider examples of foreign and domestic experience of using project management as a basic paradigm of economic development. The greatest interest in this article is shown to the development of public-private partnership in the implementation of national projects and programs as a tool to ensure high competitiveness of public project management. Taking into account the strategy of project-based development of the Russian economy, the structure of national projects management is analyzed, and proposals to improve the processes of ensuring the competitiveness of national projects are formulated. The article provides a comparative analysis of various forms of management in the implementation of national projects, and also considers foreign experience in the use of mixed forms of management of large-scale projects. *The purpose of the study* is to substantiate the necessity of using project management technologies in the implementation of national projects and programs to ensure the competitiveness of the Russian economy. *The objectives of the study* are reduced to a comparative analysis of the use of project management technologies as the main tool for improving the competitiveness of national projects and programs. The best international and domestic practices of using various forms of management in the implementation of national projects and programs have been identified. The necessity of updating the existing legislation, as well as the mechanisms of implementation of national projects was substantiated. National projects. On the basis of comparison of domestic and foreign experience in the use of project technologies in the management of national projects, proposals for improving the management mechanism as a tool to improve the competitiveness of national projects and programs are made.

**Keywords:** management structure, project, project management, project management, flexible technologies, competition, strategic planning, best management practices, best world practices, standards, regulations, norms

**For citation:** Leonov M., Khabarov V. Analyzing the Use of Project Technologies in the Implementation of National Projects. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.4, pp.39-49 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-4-39-49

## Введение

В Европе, Соединенных штатах Америки, Канаде, Японии и других странах в качестве ведущей методологии управления проектами широко используется метод управления программами и проектами. Следует отметить, что лучшими практиками по внедрению методологий проектного управления в государственный сектор принято считать опыт Великобритании, Ма-

лайзии, Японии, США, Норвегии, Франции, Сингапура и Канады [10].

Опыт Правительства Великобритании показал эффективность практик государственно-частного партнерства в реализации государственных проектов. В 2011 году был сформирован специализированный департамент, в ведомстве которого находятся все приоритетные проекты, другим значимым направлением деятельности данного департамента является разработка и вне-

дрение принципов и инструментов проектного управления. Ключевыми факторами по реализации проектов данным департаментом можно считать:

- Приоритезацию проектов, находящихся в реализации. Степень приоритета (высокая, средняя, низкая) присваивается в зависимости от характера и сложности данных проектов, так, например, высокий приоритет присваивается комплексным инфраструктурным проектам. Градация приоритета реализуемых проектов, высокий приоритет с высокой степенью риска.

- Формирование высокого уровня управленческих компетенций у участников проектных команд, а также создание новых команд из наиболее квалифицированных управленцев.

- Совершенствование и распространение механизмов проектного управления по стадиям жизненного цикла. Оптимизация процессов управления государственными проектами на основе сквозной системы контроля с сильными обратными связями на всех этапах жизненного цикла государственного проекта.

Появление департамента, способного регулировать процесс внедрения и обеспечения проектного управления, дало возможность правительству Великобритании реализовывать одновременно 200 приоритетных проектов общей стоимостью 500 млрд фунтов стерлингов. Высокий интерес со стороны государственных органов к проектной деятельности в сочетании с высокими инвестициями в формирование проектных структур в аппарате управления государством свидетельствует о значимости и эффективности использования проектной методологии в реализации государственных приоритетов. Однако отметим, что отличительная черта британской модели управления государственными проектами – это ориентация и усиление взаимодействия в вопросе государственно-частного партнерства. За счет тесного взаимодействия государственного и частного секторов от-

крываются возможности для развития национальной экономики за счет совокупного развития частного и государственного секторов с удовлетворением их потребностей.

Сегодняшний отечественный опыт по внедрению проектного управления в органы государственной власти имеет характерное отличие от зарубежного, выраженное переходом всей экономики и принципов государственного управления на проектную модель. Данный переход осуществляется за счет запуска национальных проектов, охватывающих все сектора и направления национальной экономики. Такой комплексный подход, на первый взгляд, может показаться всеобъемлющим и защищенным от проблем. Однако чем сложнее система, тем больше она тяготеет к появлению сбоев и проблем в ходе эксплуатации. В случае с новой отечественной системой управления государственными проектами программы накладываются на устоявшуюся неадаптивную структуру управления, не обладающую необходимыми механизмами для их поддержки и реализации.

Взятую за основу программную модель британского управления проектами перенесли на отечественную систему управления государственными проектами РФ вместо формирования персонализированного подхода к реформированию системы государственного управления. Заметим, что возникающие проблемы в процессе внедрения подобной единой системы связаны с существенным отличием британской модели от отечественной – высокая степень вовлеченности частного сектора в реализацию государственных проектов, а также развитие и поддержка государственно-частного партнерства со стороны правительства.

## Методология

Автор придерживается методологии структурного анализа конкурентной среды в секторе государственно-частного партнерства в вопросе реализации государственных проектов, а также качественного

и количественного анализа методов и форм использования технологий государственно-частного партнерства в системах государственного управления проектам. Также были использованы общенаучные методы: сравнительный анализ, синтез, системно-структурный подход, а также специальные методы научного познания: сравнительно-правовой, историко-логический, статистического анализа.

## Результаты исследования

Управление национальными проектами в условиях современных темпов экономического развития обрело широкое распространение во множестве стран с хорошо развитой экономикой. В настоящий момент механизм управления такими проектами и программами только начинает развиваться в условиях современной экономики России. Однако представленное во множестве стран международного сообщества управление проектами, построенное на сотрудничестве с государственным сектором, не имеет однозначного определения. У каждого из представителей, практикующих такой подход к управлению государственными проектами и программами, есть собственное мнение о том, какие формы взаимодействия власти и бизнеса должны использоваться. Несмотря на неоднозначность определений, практический опыт стран – участников международных экономических организаций позволяет сформировать типологию контрактов проектов и программ (табл. 1).

Сущность подхода к реализации проектов государством за счет привлечения ресурсов коммерческого сектора и реализации частных проектов за счет привлечения ресурсов государства заключена во взаимовыгодном сотрудничестве государственного и частного секторов экономики, позволяя каждому из участников этих экономических взаимоотношений извлекать выгоду. Процесс реализации проектов идентичен для органов государственной власти раз-

личных стран. Сущность процесса заключается в том, что частному предпринимательству предоставляются права в среднесрочной и/или долгосрочной перспективе эксплуатировать и использовать объекты общественной и/или инфраструктурной значимости, однако государственные органы не предоставляют частному предпринимательству полной свободы, оставляя за собой право регулировать и контролировать деятельность государственных объектов, переданных в пользование бизнесу [9].

Однако нельзя не отметить наличие существующего противоречия в вопросе невозможности перевода предоставленных объектов в частную собственность, обусловленное высокой стратегической, социально-культурной и экономической значимостью для государственного сектора, и недостаточностью ресурсов, необходимых для обновления и обслуживания объектов высокой государственной значимости в виду отсутствия интереса частного предпринимательства инвестировать в объекты, не принадлежащие ему. Партнерские отношения между государством и частным сектором позволяют задействовать мощности частного бизнеса для развития стратегически важных объектов государственной собственности, а также консолидировать ресурсы и усилия государства и бизнеса в решении общественных задач [8].

Еще одним немаловажным преимуществом является то, что бизнес обладает большей адаптивностью, чем государство. В свою очередь, такая адаптивность позволяет бизнесу большую гибкость и быстроту принятия решений, а также более свободно обращаться и применять технологические и технические новации. В условиях высокой интеграции и консолидации усилий, механизмов управления и ресурсов бизнес приобретает способность к обучению системы государственного управления, подобные механизмы обучения по итогам каждого из государственных проектов повышают управленческие компетенции государственных

Таблица 1. Типология контрактов проектов и программ

Table 1. Project and program contract typology

| Соглашения ГЧП<br>PPP agreements                       | Сфера ответственности и прав частного партнера<br>Scope of responsibility and rights of the private partner |                                                        |                                                                             |                                            |                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                             |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | Проектирование объекта<br>Designing the facility                                                            | Финансирование строительства<br>Construction financing | Строительство (создание) объекта<br>Construction (creation) of the facility | Эксплуатация объекта<br>Facility operation | Обслуживание объекта<br>Facility maintenance | Право собственности на построенный объект в период действия соглашения<br>Title to the constructed object during the period of the agreement | Право собственности на построенный объект по окончании действия соглашения<br>Title to the constructed facility at the end of the agreement | Передача права пользования объектом государству<br>Transfer of the right to use the facility to the state |
| ВОТ<br>(Построй-Управляй-Передай)                      |                                                                                                             |                                                        | X                                                                           | X                                          |                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                                             | По окончании срока соглашения                                                                             |
| ВООТ<br>(Построй-Владей-Управляй-Передай)              |                                                                                                             |                                                        | X                                                                           | X                                          |                                              | X                                                                                                                                            |                                                                                                                                             | По окончании срока соглашения                                                                             |
| ВТО<br>(Построй-Передай-Управляй)                      |                                                                                                             |                                                        | X                                                                           |                                            | X                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                             | Передача объекта государству по окончании строительства                                                   |
| ВОО<br>(Построй-Владей-Управляй)                       |                                                                                                             |                                                        | X                                                                           | X                                          |                                              | X                                                                                                                                            | X                                                                                                                                           | Не передается                                                                                             |
| ВОМТ<br>(Построй-Управляй-Поддерживай-Передай)         |                                                                                                             |                                                        | X                                                                           | X                                          | X                                            |                                                                                                                                              |                                                                                                                                             | Передача объекта государству по окончании строительства                                                   |
| ДВООТ<br>(Спроектируй-Построй-Владей-Управляй-Передай) | X                                                                                                           |                                                        | X                                                                           | X                                          |                                              | X                                                                                                                                            |                                                                                                                                             | По окончании срока соглашения                                                                             |
| ДВФО<br>(Спроектируй-Построй-Финансируй-Управляй)      | X                                                                                                           | X                                                      | X                                                                           | X                                          |                                              | Возможны различные варианты                                                                                                                  |                                                                                                                                             |                                                                                                           |

Источник: составлено авторами по материалам [7].

управленцев, за счет чего увеличивается качество предоставления государственных услуг, а также конкурентоспособность государственных проектов и экономики в целом.

Когда мы говорим о симбиозе двух секторов экономики, то мы должны сказать и о преимуществах, которые получает другая сторона подобного экономического симбиоза. В нашем случае бизнес имеет ряд преимуществ, предоставляемых партнерским подходом к управлению проектами. Например, контракты, как правило, носят долгосрочный характер, что обеспечивает определенную стабильность и конкурентоспособность. Еще одним важным фактором для бизнеса является то, что бизнес может в полной мере осуществлять стабильное стратегическое планирование, ориентируясь на упрочняющиеся отношения с государством.

В современных условиях экономического развития для достижения глобальной конкурентоспособности в государственных проектах требуется привлечение в данный сектор инноваций, базирующихся на высоком уровне и эффективности использования интеллектуального капитала, а также нормативной и информационной обеспеченности ответственных государственных институтов. Таким образом, сложившиеся проблемы требуют от государственного сектора, образовательной, научной и бизнес-среды поиска путей решения сложившейся проблемы [7].

На сегодняшний день использование механизмов партнерского управления проектами, по мнению автора, является наиболее перспективным способом решения таких проблем. Но вместе с этим есть и ряд ограничений, накладываемых на механизмы подхода. Например, одной из ключевых проблем большинством ученых, практиков и экспертов государственного управления отмечается недостаточность квалификаций управленческого персонала в вопросе государственного проектного управления. Квалификация персонала, отвечающего за ключевые направления, является одним из основных конкурентных преимуществ на рынке. В свою оче-

редь, в бизнесе специалисты по проектному управлению обладают большей квалификацией за счет реализации большого количества проектов и кросс-функциональности реализуемых проектов. Также проекты бизнеса используют большое количество инноваций как в сфере технологий, так и в управлении, что обеспечивает их конкурентоспособность, а также дает персоналу высокий уровень квалификации.

Партнерское управление проектами в таком случае выступает в качестве комплекса по обеспечению результативности и конкурентоспособности государственных проектов и программ как инструмент внедрения новых механизмов управления, повышения квалификации управленческого персонала государственных проектов и внедрения инновационных технологий и методик управления.

Рассмотрим, как обозначенный подход влияет на развитие экономики страны на примере Великобритании как одной из первых стран, начавшей применять проектное управление в органах государственной власти и повысившей их конкурентоспособность на внутреннем и внешних рынках за счет использования проектного управления.

Государственный сектор Великобритании на протяжении 27 лет успешно реализует государственные проекты и программы. Объединив лучшие в стране методики проектного управления, заложенные в новую структуру государственного управления проектами еще при формировании стандарта PRINCE II, правительству Великобритании удалось увеличить заинтересованность частного сектора в решении важных инфраструктурных вопросов страны. Такой подход позволил обеспечить высокие темпы экономического развития страны, а также выдвинуться на рынок международных проектов и весьма успешно себя зарекомендовать.

Другим немаловажным фактором в развитии конкурентоспособности государственных проектов является появление модели частной финансовой инициативы (Private Finance Initiative – PFI), главным предназна-



чением модели стало методическое обеспечение создания инфраструктурных объектов для достижения эффективного соотношения по цене и качеству для конечных потребителей этих благ (налогоплательщиков).

Согласно описанному в PFI подходу между государством и частным сектором формируется объединение для совместного участия в реализации ключевых государственных проектов путем денежных и ресурсных инвестиций. Для простоты регулирования процесса распределения ресурсов и задач между участниками данного объединения учреждается специализированная проектная компания (Special Purpose Vehicle – SPV). В новую проектную компанию обязательно приглашают для участия инвесторов из бизнес-сообщества, а также организации, осуществляющие различную деятельность, включая строительную, производство услуг, сырья, материалов, а также для привлечения большего капитала приглашаются и кредитные организации. Период членства в компании SPV соответствует периоду выполнения контрактов PFI, заключающихся на 25–30 лет, этот период зависит от типа проекта. На протяжении действия контрактов объединение организаций оказывает услуги населению, ранее оказываемые только государственными органами. Процесс возврата инвестиций из государственного бюджета можно будет запустить, только когда предоставленный объект начнет функционировать в объемах, определенных подписанными договорами.

На момент до 2012 года модель PFI как основная методология реализации государственных проектов при использовании механизмов партнерского управления проектами проявила себя на практике намного лучше, чем изначально ожидалось, тем самым получив широкое распространение. В 2012 же году данная модель подверглась доработкам и изменениям, что повлекло за собой увеличение числа участников частного сектора в направлениях строительства, эксплуатации и инвестирования в ключевые направления и объекты инфраструктуры Великобритании.

К настоящему моменту развития моделей управления государственными проектами PFI/PF2 общее количество проектов составляет 716, при этом 686 находятся в процессе реализации. Общая стоимость этих проектов составляет 59,40 млрд фунтов стерлингов. Из всего многообразия сфер государственных проектов лидирует сектор здравоохранения общим составом 127 проектов на общую стоимость 12,95 млрд фунтов стерлингов. Следующая отрасль по количеству проектов и объемам финансирования – образование с 172 проектами на общую сумму 8,6 млрд фунтов стерлингов. И еще два сектора экономики – это оборонно-промышленный комплекс и транспортная отрасль с 41 и 61 проектами соответственно [12].

Переход правительства Великобритании на программный подход в формировании инвестиционных программ основан на принципах выполнения PFI-контрактов. Благодаря такому подходу была внедрена программа по совершенствованию инфраструктурных аспектов британских школ с суммой финансирования 2,2 млрд фунтов стерлингов. В рамках проекта проведена реновация трех с половиной тысяч школ за период с 2005 по 2020 г. [13].

В конечном итоге получилась система, не лишенная своих недостатков, в значительной степени повысившая конкурентоспособность государственных проектов, обеспечив высокое качество обслуживания инфраструктурных объектов и укрепившая экономику всей страны. Таких показателей удалось достичь за счет интереса бизнеса в оказании качественных услуг, ведь система предполагает получение максимальной прибыли лишь при выполнении критериев контрактов. Заложенные в контрактах показатели контроля результатов позволяют обеспечить максимально эффективное распределение бюджетных средств при получении максимальных результатов от реализации проектов.

Появление подобной системы управления проектами в РФ видится автору как наиболее перспективный способ повышения

конкурентоспособности государственных проектов, а также инвестиционной привлекательности для сектора частного предпринимательства.

Несмотря на то что система зарекомендовала себя в рамках работы с государственными органами Великобритании, для отечественной практики управления государственными проектами потребуется внесение кардинальных изменений, учитывающих специфику отечественной экономики. Одним из преимуществ внедрения партнерского подхода к управлению проектами в управление государственными проектами РФ является тот факт, что возможности и эффекты использования данного подхода являются не исследованными в полной мере. Высокая степень неопределенности в процессе организации механизмов взаимодействия бизнеса и государства в процессе реализации государственных проектов затрудняет процесс внедрения таковых подходов в управлении [9].

В понимании государства в лице Министерства экономического развития РФ государственно-частное партнерство – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, осуществляемое на основании соглашения о государственно-частном партнерстве в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения доступности и повышения качества товаров, работ, услуг, обеспечение которыми потребителей обусловлено полномочиями органов государственной власти и органов местного самоуправления [11].

Опыт Правительства Великобритании в вопросе организации государственного проектного управления через инструмент государственно-частного партнерства обрел большую популярность в европейских странах. Подобные механизмы реализации важнейших государственных проектов применяются в Германии, Италии, Франции.

Подобные механизмы организации ГЧП в странах Европы показали свою эффективность в вопросах социального обеспечения населения и реализации национальных целей экономики. Опыт Правительства Великобритании и стран Европы был выбран в качестве доказанного на практике эффективного комплекса по достижению национальных целей государства. Благодаря сопоставительному анализу зарубежного и отечественного опыта реализации государственных проектов появляется возможность определить ключевые проблемы конкурентоспособности отечественных проектов на внутреннем и мировом рынках.

Поскольку на данном этапе развития управления в секторе государственных проектов отсутствует полноценная и всеобъемлющая, единая нормативная база по вопросу регулирования отношений частного и государственного секторов в государственных проектах, проекты приходится реализовывать «вручную», что в совокупности с низкой квалификацией управленческих кадров создает ряд рисков: правовых, коррупционных, административных, управленческих.

В общем виде деятельность по партнерской реализации проектов в РФ регламентируют следующие нормативные акты:

1. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.12.2010 № 1016 «Об утверждении Правил отбора инвестиционных проектов и принципалов для предоставления государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым на осуществление инвестиционных проектов».

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.03.2008 № 134 «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигно-



ваний Инвестиционного фонда Российской Федерации».

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2014 № 1044 «Об утверждении Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования».

6. Федеральный закон РФ от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации».

Приведенный перечень нормативных актов охватывает не все правовые и экономические отношения в процессе реализации партнерских проектов.

К альтернативным факторам низкого уровня развития механизмов ГЧП в России можно отнести следующие:

1. Недостаток бюджетных средств.

2. Отсутствие готовности у органов государственной власти различных уровней передать права на пользование государственной собственностью частному предпринимательству. Причиной этому служат, как уже отмечалось ранее, низкий уровень правового регулирования таких отношений в совокупности с низким уровнем квалификации государственных служащих в вопросе государственного проектного управления, а также неверного представления общества, государства и бизнеса о сути проектов.

3. Низкий уровень инвестиционной привлекательности проектов, связанный с высокими рисками долгосрочной инвестиции в объекты государственной собственности без возможности получения максимальной прибыли, а также отсутствие правовых гарантий возврата вложенных средств частному бизнесу.

На сегодняшний день в области реализации государственных проектов отечественное управление проектами как на международных, так и на внутренних рынках подвержено высокому конкурентному давлению со стороны систем государственного управления стран с большим опытом, отлаженными механизмами реализации государственных

проектов, а также проработанной и выбранной в качестве опорной системой реализации государственных проектов и программ через государственно-частное партнерство.

Система отечественного государственно-го управления проектами достаточно молодая и неопытная по сравнению с системами других стран, реализующих государственные проекты. Другой отличительной особенностью отечественной системой является ее масштаб и скорость реакции на принимаемые решения и внедряемые управленческие механизмы. Большой масштаб не позволяет достаточно быстро внедрить систему механизмов реализации национальных проектов через партнерские отношения. С другой стороны, особенности ведения отечественного бизнеса и склонность предпринимателей к моментальной выгоде и максимальной прибыльности «сейчас» препятствуют долгосрочным инвестициям в экономику и в государственные проекты соответственно.

Автор убежден, что на сегодняшний момент для запуска процессов внедрения механизмов совместной реализации национальных проектов в государственное управление проектами необходимо не только провести конкурсные мероприятия, но и выстроить систему нормативного обеспечения этого направления, а также систему оценки, экономического анализа, мониторинга и управления партнерских проектов и включить такие проекты в стратегию развития национальной экономики, сформировав для них свою структуру и необходимые требования к частным организациям и конкурсной документации.

## Заключение

В ходе проведенного исследования рассмотрен международный опыт внедрения ГЧП в структуру управления государственными проектами для обеспечения их конкурентоспособности на примере Правительства Великобритании. Рассмотрено текущее состояние сектора управления

национальными проектами в отечественной экономике. Проведен сравнительный анализ и сделаны выводы о существующих проблемах, препятствующих внедрению партнерского подхода к управлению проектами в систему управления государственными проектами в качестве инструмента повышения конкурентоспособности государственных проектов и экономики в целом.

На основе полученных результатов следует отметить, что в условиях развивающейся экономики страны отечественное проектное управление в государственном секторе не может полностью базироваться на зарубежном опыте, поскольку в отечественной практике существует ряд противоречий, препятствующих нормальному функционированию системы партнерского подхода к реализации проектов.

Также следует отметить, что в доработке нуждается и основной инструмент государственного управления, а именно нормативная база. На сегодняшний момент большинство стандартов носят рекомендательный характер, особенно это касается регионов, где в соответствии с законом совместные проекты регламентируются на усмотрение местных властей, а местное законодательство становится приоритетным для исполнения.

На основе приведенного исследования можно сделать вывод о том, что современная система государственного управления проектами не обладает достаточной конкурентоспособностью для эффективного получения результатов государственных проектов, что подтверждает необходимость использования механизмов партнерского подхода к реализации проектов.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/) (дата обращения: 01.08.2023).
2. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Законодательство Российской Федерации. Сборник основных федеральных законов РФ. URL: <https://fzrf.su/zakon/ob-osobyh-ehkonomicheskikh-zonah-116-fz/> (дата обращения: 08.08.2023).
3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 07.08.2023).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 01.03.2008 № 134 «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/5756029/> (дата обращения: 10.08.2023).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.12.2010 № 1016 «Об утверждении Правил отбора инвестиционных проектов и принципов для предоставления государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым на осуществление инвестиционных проектов» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/12181382/> (дата обращения: 09.08.2023).
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2014 № 1044 «Об утверждении Программы поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на территории Российской Федерации на основе проектного финансирования» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70764842/> (дата обращения: 09.08.2023).
7. Дерябина М. Государственно-частное партнерство: теория и практика // Вопросы экономики. 2008. № 8. С. 61–77. DOI: 10.32609/0042-8736-2008-8-61-77.
8. Дмитриев А. Г., Володин В. В. Конкурентные структуры целевых рынков сбыта и потенциал конкурентоспособности аграрных предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 3. С. 52–62.
9. Жамолетдинова Л. М. Развитие конкуренции в сфере государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20403> (дата обращения: 05.09.2023).
10. Леонов М. Е. Международный опыт развитие Agile-менеджмента в государственном управлении проектами // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 11. С. 76–91.
11. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/) (дата обращения: 05.08.2023).

12. Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2016 summary data. – L.: HM Treasury, 2016. – 9 p.
13. The Building Schools for the Future: Renewing the secondary school estate. Twenty-seventh Report of Session 2008–09. – L.: House of Commons, Public Accounts Committee, 2009. – 81 p.

### Сведения об авторах

Леонов Михаил Евгеньевич, ORCID 0000-0001-9777-7120, старший преподаватель, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, meleonov96@gmail.com

Хабаров Владимир Иванович, ORCID 0000-0002-4223-1822, докт. экон. наук, профессор, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, vhabarov@synergy.ru

Статья поступила 06.07.2023, рассмотрена 18.07.2023, принята 04.08.2023

### References

1. RF Federal Law "On Concession Agreements" of July 21, 2005, no.115-FZ. *KonsultantPlyus*. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/) (accessed 01.08.2023) (in Russian).
2. RF Federal Law "On Special Economic Zones in the Russian Federation" of July 22, 2005, no.116-FZ. *Zakonodatel'stvo Rossiiskoi Federatsii. Sbornik osnovnykh federal'nykh zakonov RF*. Available at: <https://fzrf.su/zakon/ob-osobyh-ehkonomicheskikh-zonah-116-fz/> (accessed 08.08.2023) (in Russian).
3. RF Federal Law "On the contractual system in the sphere of procurement of goods, works and services to meet state and municipal needs" of April 5, 2013, no.44-FZ. *KonsultantPlyus*. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (accessed 07.08.2023) (in Russian).
4. Decree of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Rules for Formation and Use of Budget Allocations of the Investment Fund of the Russian Federation" of March 1, 2008, no.134. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/5756029/> (accessed 10.08.2023) (in Russian).
5. Decree of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Rules for Selection of Investment Projects and Principals for Granting of State Guarantees of the Russian Federation on Loans or Bonded Loans Involved in Investment Projects" of December 14, 2010, no.1016. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/12181382/> (accessed 09.08.2023) (in Russian).
6. Decree of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Support Program for Investment Projects Implemented in the Russian Federation on the Basis of Project Financing" of October 11, 2014, no.1044. *Garant*. Available at: <https://base.garant.ru/70764842/> (accessed 09.08.2023) (in Russian).
7. Deryabina M. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: teoriya i praktika* [Public-private partnership: theory and practice]. *Voprosy ekonomiki*, 2008, no.8, pp.61-77. DOI: 10.32609/0042-8736-2008-8-61-77.
8. Dmitriev A. G., Volodin V. V. Competitive structures of target markets and competitive potential of agrarian enterprises. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2020, no.3, pp.52-62 (in Russian).
9. Zhamoletdinova L. M. Competition development in private-public partnership. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*=Modern Problems of Science and Education. Surgery, 2015, no.2-1. Available at: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20403> (accessed 05.09.2023) (in Russian).
10. Leonov M. E. *Mezhdunarodnyi opyt razvitiya Agile menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii proektami* [International Experience in the Development of Agile Management in Public Project Management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*=International Journal of Management Theory and Practice, 2021, no.11, pp.76-91.
11. *Strategicheskoe planirovaniye* [Strategic Planning]. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovaniye/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovaniye/) (accessed 05.08.2023).
12. Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2016 summary data. L., HM Treasury, 2016, 9 p.
13. The Building Schools for the Future: Renewing the secondary school estate. Twenty-seventh Report of Session 2008–09. L., House of Commons, Public Accounts Committee, 2009, 81 p.

### About the authors

Michael E. Leonov, ORCID 0000-0001-9777-7120, Senior Lecturer, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, meleonov96@gmail.com

Vladimir I. Khabarov, ORCID 0000-0002-4223-1822, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, vhabarov@synergy.ru

Received 06.07.2023, reviewed 18.07.2023, accepted 04.08.2023