

Научно-практический журнал, посвященный профессиональному управлению проектами

Издается с апреля 2025 г.

Выходит 4 раза в год

Миссия журнала

Объединить научные исследования, инновационные идеи и практические кейсы для повышения эффективности проектной деятельности и создания ценности для организаций в различных отраслях экономики.

Фокус журнала:

- освещение современных подходов и методов проектного управления;
- исследования в области управления изменениями и рисками;
- лучшие практики и кейсы успешной реализации проектов;
- актуальные инструменты и технологии, применяемые в проектном управлении.

Задачи журнала:

- публикация научных и практических статей по проектному управлению, отражающих как теоретические исследования, так и практические кейсы;
- обзор и анализ актуальных методологий и инструментов, применяемых в различных отраслях проектного менеджмента;
- предоставление площадки для обсуждения инновационных подходов и решений, которые помогут улучшить проектную деятельность на практике;
- содействие обмену опытом между академическим сообществом и практиками, при создании условий для эффективного диалога между исследователями и руководителями проектов;
- продвижение этических и устойчивых практик управления проектами;
- формирование культуры управления проектами в организациях с внедрением в практику лучших подходов и стратегических решений, которые способствуют долгосрочному успеху проектов.

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

Учредители: ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Ассоциация управления проектами «COBHET»

Зарегистрировано в Роскомнадзоре
Свидетельство ПИ № ФС 77 – 89040 от 07.02.2025 г.

Подп. в печ. 06.05.2025 г.
Формат 60×90/8
Объем 11,25 печ. л.
Тираж 1 000 экз.
(первый завод 121 экз.)
Заказ № 65_Т

Издательство: Издательский дом ГУУ
(Государственный университет управления)

Адрес редакции: 109542, г. Москва,
Рязанский проспект, д. 99

Тел.: +7 (495) 377-90-05

E-mail: ic@guu.ru

Сайт: <http://www.vestnikpu.guu.ru>

Вестник проектного управления

Том 1, № 1, 2025

Главный редактор: Строев В.В.

Первый заместитель гл. редактора (по научной части): Брюханов Д.Ю.

Первый заместитель гл. редактора (по практической части): Романова М.В.

Заместители гл. редактора: Терпугов А.Е., Ципес Г.Л., Брикошина И.С.,
Халимон Е.А., Полковников А.В.

Ответственный за выпуск: Алексеева Л.Н.

Редактор: Большова А.В.

Выпускающий редактор и компьютерная верстка: Гусева Е.А.

Технический редактор: Волкова А.Р.

Редакционная коллегия

Товб А.С. – председатель редакционной коллегии, Ассоциация управления проектами «COBHET», г. Москва, Россия

Строев В.В. – д-р экон. наук, проф., Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Брюханов Д.Ю. – канд. экон. наук, доц., Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Терпугов А.Е. – канд. экон. наук, доц., Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Романова М.В. – канд. экон. наук, доц., Ассоциация управления проектами «COBHET», г. Москва, Россия

Брикошина И.С. – канд. экон. наук, доц., Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Ципес Г.Л. – канд. экон. наук, Ассоциация управления проектами «COBHET», г. Москва, Россия

Халимон Е.А. – канд. экон. наук, доц., Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Полковников А.В. – Ассоциация управления проектами «COBHET», г. Москва, Россия

Гаркуша Н.С. – д-р пед. наук, проф., Высшая школа государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия

Гельруд Я.Д. – д-р техн. наук, доц., Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

Апенько С.Н. – д-р экон. наук, проф., Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского, г. Омск, Россия

Полевой С.А. – д-р техн. наук, доц., Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Сандлер Д.Г. – д-р экон. наук, доц., Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия

Неизвестный С.И. – д-р техн. наук, проф., Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Леонтьев Н.Я. – д-р экон. наук, доц., Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева, г. Нижний Новгород, Россия



© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2025

A specialised Russian publication dedicated to professional project management

Published since April 2025

Published 4 times a year

The mission of the journal

To combine scientific research, innovative ideas, and practical cases to improve project activities efficiency and create value for organizations in various industries.

The journal's focus:

- coverage of modern approaches and project management methods;
- research in the field of change and risk management;
- best practices and cases of successful project implementation;
- modern tools and technologies used in project management.

The journal's tasks:

- publishing scientific and practical articles on project management, reflecting both theoretical research and practical cases;
- reviewing and analysing modern methodologies and tools used in various branches of project management;
- providing a platform for discussing innovative approaches and solutions that will help to improve project activities in practice;
- facilitating experience exchange between the academic community and practitioners, creating conditions for an effective dialog among researchers and project managers;
- promoting ethical and sustainable project management practices;
- building a project management culture in organisations implementing best approaches and strategic solutions that contribute to the long-term success of projects.

Articles are available under a Creative Commons "Attribution" 4.0. license, according to which unlimited distribution and reproduction of these articles is possible in any medium, provided the author's name and links to the original article publication in this journal in accordance with the rules of scientific citation

All published articles have undergone a mandatory review process

Founders: State University of Management, Project Management Association "SOVNET"

Registered in the Roskomnadzor
Certificate PI No. FS77 – 89040 from 07.02.2025

Signed to print 06.05.2025
Format 60×90/8
Size is 11,25 printed sheets
Circulation 1,000 copies
(the first factory 121 copies)
Print order № 65_T

Publishing: Publishing house
of the State University of Management

Editor office: 109542, Russia, Moscow,
99 Ryazanskiy Prospect,
State University of Management
Tel.: +7 (495) 377-90-05
E-mail: ic@guu.ru
<http://www.vestnikpu.guu.ru>



Vestnik proektnogo upravleniya / Journal of Project Management (Russia)

Volume 1, Issue 1, 2025

Editor-in-Chief: Stroeve V.V.

First Deputy Editor-in-Chief (for Scientific Part): Bryukhanov D.Yu.

First Deputy Editor-in-Chief (for Practical Part): Romanova M.V.

Deputy Editors-in-Chief: Terpugov A.E., Tsipes G.L., Brikoshina I.S.,
Khalimon E.A., Polkovnikov A.V.

Responsible for issue: Alekseeva L.N.

Editor: Bolshova A.V.

Executive editor and desktop publishing: Guseva E.A.

Technical editor: Volkova A.R.

Editorial board

Tovb A.S. – Chairman of the Editorial Board, Project Management Association "SOVNET", Moscow, Russia

Stroeve V.V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., State University of Management, Moscow, Russia

Bryukhanov D.Yu. – Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., State University of Management, Moscow, Russia

Terpugov A.E. – Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., State University of Management, Moscow, Russia

Romanova M.V. – Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., Project Management Association "SOVNET", Moscow, Russia

Brikoshina I.S. – Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., State University of Management, Moscow, Russia

Tsipes G.L. – Candidate of Economic Sciences, Project Management Association "SOVNET", Moscow, Russia

Khalimon E.A. – Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., State University of Management, Moscow, Russia

Polkovnikov A.V. – Project Management Association "SOVNET", Moscow, Russia

Garkusha N.S. – Doctor of Pedagogical Sciences, Prof., Graduate School of Public Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Gelrud Ya.D. – Candidate of Engineering Sciences, Assoc. Prof., South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

Apenko S.N. – Doctor of Economic Sciences, Prof., Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russia

Polevoj S.A. – Doctor of Engineering Sciences, Assoc. Prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Sandler D.G. – Doctor of Economic Sciences, Assoc. Prof., Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

Neizvestny S.I. – Doctor of Engineering Sciences, Prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Leontyev N.Ya. – Doctor of Economic Sciences, Assoc. Prof., Nizhny Novgorod State Technical University, Nizhny Novgorod, Russia

© State University of Management, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

5	ПРЕДИСЛОВИЕ
	ОПЫТ И ПРАКТИКА
10	Управление портфелем проектов цифровой трансформации промышленного предприятия Ташкинов А.Г.
16	Организация офиса управления проектами и код Адизеса Нуржанов А.С.
	ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ
25	Разработка алгоритма внедрения проектного офиса в деятельность современных организаций Брикошина И.С., Елистратов И.А.
	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР
35	Особенности управления командами волонтерских проектов Местергази Ф.Г., Павловский П.В., Кумкин А.С.
	ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ
45	Цифровизация проектного управления: роль Kanban-досок в деятельности проектных команд Никитин С.А., Выходцева Е.А.
	ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ
54	Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы Семенова Д.М.
	НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОРЫ
62	Развитие проектного управления в сфере здравоохранения Зорин М.Д., Кузнецов Д.Е., Джеджева Л.З., Гусева М.Н.
71	Особенности организации стартап-проектов в некоторых странах БРИКС Челобитчиков Д.А., Халимон Е.А.
	НОВОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ
82	Итоги мероприятий, прошедших в Государственном университете управления Брюханов Д.Ю.
86	В мире управления Артонкина Н.В.
90	Календарь международных мероприятий по управлению проектами

Contents

5	OPENING WORD
	EXPERIENCE AND PRACTICE
10	Managing the portfolio of digital transformation projects of an industrial enterprise A.G. Tashkinov
16	Organising a project management office and Adizes' code A.S. Nourzhanov
	THEORY AND METHODOLOGY
25	Development of an algorithm for implementing the project office in the activities of modern organisations I.S. Brikoshina, I.A. Elistratov
	HUMAN FACTOR
35	Features of managing volunteer project teams F.G. Mestergazi, P.V. Pavlovsky, A.S. Kumkin
	DIGITAL TECHNOLOGIES AND INSTRUMENTS
45	Digitalisation of project management: role of Kanban boards in the activities of project teams S.A. Nikitin, E.A. Vikhodtseva
	ECOLOGICAL AND SOCIAL ASPECTS
54	Project management within the framework of the concept of sustainable development: challenges and problems D.M. Semenova
	SCIENTIFIC RESEARCH AND REVIEW
62	Development of project management in the field of healthcare M.D. Zorin, D.E. Kuznetsov, L.Z. Jeja, M.N. Guseva
71	Specifics of the organisation of startup projects in some BRICS countries D.A. Chelobitchikov, E.A. Khalimon
	NEWS OF PROJECT MANAGEMENT
82	Results of the events held at the State University of Management D.Yu. Bryukhanov
86	In the world of management N.V. Artonkina
90	Calendar of international events on project management

ПРЕДИСЛОВИЕ



Владимир Витальевич Строев

Главный редактор журнала «Вестник проектного управления»

Д-р экон. наук, проф., ректор

Государственный университет управления
г. Москва, Россия

Сегодня не приходится объяснять специалистам из реального сектора экономики, что такое проектное управление и почему необходимо его грамотно использовать для различных целей. Ведь именно проектный менеджмент – это та метапредметная область знаний, которая широко используется как на уровне государственной и муниципальной власти, так и на уровне корпораций, в малом и среднем бизнесе, в стартапах.

Однако стоит отметить, что не все попытки руководителей эффективно применять те или иные методы проектного управления завершаются успехом. Связано это с тем, что проектное управление – комплексная методология, состоящая из различных методов, подходов, моделей, стандартов, которые нужно уметь использовать для заявленных при старте проекта целей.

Именно важность и востребованность научного журнала в области управления проектами в профессиональной и академической среде стали предпосылками для создания «Вестника проектного управления» Государственным университетом управления (далее – ГУУ) совместно с Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ».

Журнал «Вестник проектного управления» является преемником журнала «Управление проектами и программами», который был нацелен на практический характер публикаций из-за того, что его целевой аудиторией и читателями выступали в основном практики. В отличие от своего предшественника, новый журнал направлен как на публикацию научно-исследовательских работ, так и на освещение передовых практик в области проектного управления в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и за рубежом.

Это специализированное российское издание, посвященное профессиональному управлению проектами. Стоит также добавить о необходимости развития методических и теоретических знаний в области проектного и программного управления, научно-исследовательских навыков не только среди практиков, но и среди профессорско-преподавательского состава вузов, молодых ученых и обучающихся.

Одними из целей издания журнала являются повышение информированности специалистов по управлению проектами с помощью изучения новейших достижений в области теории, методологии и практики проектного менеджмента, а также демонстрация на практических примерах, как теория работает в реальной жизни, обмен практическим опытом во внедрении техник и открытие богатства инструментов, позволяющих эффективно реализовывать проекты.

В этой связи журнал принимает публикации по широкому кругу различных тем, среди которых методология и технология управления проектами, программы, портфелями и проектными офисами проектного управления; модели зрелости управления проектами в организации; оценка эффективности проектов и управление инвестиционным портфелем; состояние и развитие управления проектами, программами, портфелями и проектными офисами в России и за рубежом; передовой опыт и практика проектного управления; устойчивое и осознанное управление проектами и программами; управление проектами и программами в органах государственной и муниципальной власти; искусственный интеллект и нейронные сети в управлении проектами; лидерство и эмоциональный интеллект членов проектных команд.

Открытие журнала «Вестник проектного управления» продолжает традиции ГУУ не только как ведущего управленческого, но и проектно-ориентированного вуза в РФ, который стоял у истоков формирования теоретической и научно-исследовательской базы по управлению проектами. В 1990 г. вуз был одним из 5 учредителей Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», и именно в ГУУ в 1996 г. создали первую в России кафедру управления проектом, преподаватели которой работали над созданием учебно-методической базы по проектному управлению.

Кроме того, с 2024 г. ГУУ утвержден федеральной инновационной площадкой по реализации проекта «Межрегиональный учебно-методический центр проектного обучения, проектное обучение как технология практической подготовки» (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 19 января 2024 г. № 28).

ГУУ активно сотрудничает с профессиональными учреждениями в области проектного управления, выступает организатором и площадкой для проведения ведущих национальных мероприятий в области управления проектами. В 2024 г. ГУУ и Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» подписали соглашение о создании проектно-методического

объединения «Ассоциация проектно-ориентированных организаций науки и высшего образования», в которое вошли свыше 20 учреждений. Именно на базе ГУУ были организованы и проведены такие мероприятия по проектному управлению, как всероссийский конкурс «Лучший руководитель проекта» (до 35 лет), Национальный отборочный этап Международного чемпионата по управлению проектами (англ. International Project Management Championship of the International Project Management Association), «Евразийская проектная школа»; реализуются акселерационные программы студенческого технологического предпринимательства, участниками которых стали свыше 4 тыс. студентов ГУУ и других вузов.

Приглашаем к публикации российских и зарубежных профессионалов, авторитетных экспертов мирового уровня в области управления, сертифицированных менеджеров проектов и членов проектных команд, руководителей проектно-ориентированных организаций, проектов внутренних преобразований и сотрудников департаментов управления персоналом, а также научных работников, преподавателей, аспирантов, молодых ученых и других специалистов в сфере проектного менеджмента.



Александр Самуилович Товб

Председатель редакционной коллегии журнала «Вестник проектного управления»

Президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», почетный член Международной ассоциации управления проектами, почетный международный консультант PM World Journal и PM World Library

г. Москва, Россия

Перед Вами первый номер журнала «Вестник проектного управления», который является преемником журнала «Управление проектами и программами», успешно издававшегося с 2005 г. по 2024 г. Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ» совместно с Издательским домом «Гребенников» и ставшего за эти годы поистине энциклопедией современного управления проектами.

В мире управления проектами за прошедшие 20 лет произошли значительные изменения. В Российской Федерации (далее – РФ, Россия) современное управление проектами стало признанной сферой профессиональной деятельности в государственном и муниципальном управлении, во всех отраслях экономики, науки и высшего образования. Сохраняя в «Вестнике проектного управления» лучшие традиции предшествующего журнала, в новом мы будем гармонично сочетать практическую ценность материалов со статьями высокого научного уровня.

Редакционная коллегия видит свою главную миссию в том, чтобы журнал был интересным и полезным. Для этого необходимо сотрудничество редакции и читателей – вместе мы сможем сделать его соответствующим требованиям времени, притягательным для авторов и востребованным для читателей.

Номер открывает статья А.Г. Ташкинова «Управление портфелем проектов цифровой трансформации промышленного предприятия», в которой представлен инновационный подход, опирающийся на концепцию индустрии 4.0 и направленный на эффективное управление всеми аспектами производства и реализацию проектов цифровой трансформации. Такой подход открывает перед предприятиями новые горизонты для увеличения объемов производства, улучшения качества продукции и быстрой адаптации к постоянно меняющимся рыночным условиям и требованиям клиентов. Для достижения этих целей автор рекомендует

использовать механизмы управления портфелем проектов цифровой трансформации в промышленности.

Далее мы публикуем статью А.С. Нуржанова «Организация офиса управления проектами и код Адизеса». Опыт формирования офиса управления проектами на предприятии, разрабатывающем нефтегазовое месторождение, описан и проанализирован в статье в увязке с развитием объекта управления как нефтяного актива. Автор делает вывод о том, что модель офиса управления проектами должна соответствовать уровню зрелости управления проектами организации, который возрастает по мере перехода от решения краткосрочных задач к достижению долгосрочных целей.

В разделе «Теория и методологи» опубликована статья И.С. Брикошиной и И.А. Елистратова «Разработка алгоритма внедрения проектного офиса в деятельности современных организаций». В статье проводится комплексный анализ современной тенденции внедрения проектных офисов в деятельность отечественных компаний, представлены результаты анализа отечественного и зарубежного опыта, рассмотрен государственный стандарт Р 58305–2018, в котором определены цели, задачи и функции различных видов проектного офиса. По итогам проведенного анализа существующих примеров организации проектных офисов различного рода авторы сделали вывод о том, что зарубежный опыт практически невозможно перенести на отечественный бизнес в чистом виде. Подробно рассмотрен пример «СберМаркета» по адаптации существующих проектных подходов и методологий для организации проектного офиса. Кроме того, рассмотрены последствия некорректного внедрения последнего в деятельность организаций. Для решения выявленных проблем и сложностей авторами был предложен и пошагово описан алгоритм внедрения проектного офиса.

В статье Ф.Г. Местергази, А.С. Кумкина и П.В. Павловского рассматривается феномен волонтерского движения в РФ как деятельность благотворительной направленности, включающая в себя традиционные формы взаимопомощи, официальное предоставление услуг и другие формы оказания помощи. Авторами проведен анализ основных проблем, возникающих в ходе реализации волонтерских проектов и возможностей, которые предоставляет государство для волонтерского движения в России, описаны причины и механизмы вовлечения молодого поколения, обозначены перспективы развития движения как для молодежи, так и для общества и государства. Авторы статьи описали основные технологии управления некоммерческими проектами и принципы их организации, особенности вступления молодого поколения в волонтерское движение. Отдельное внимание уделено воспитательной функции таких фундаментальных личностных качеств волонтеров, как помощь окружающим, гуманность, милосердие и отзывчивость. В статье приведены примеры и проанализирован реальный опыт реализованных волонтерских проектов.

В статье С.А. Никитина и Е.А. Выходцевой «Цифровизация проектного управления: роль Kanban-досок в деятельности проектных команд» рассматриваются вопросы применения инструментов гибкого проектного подхода для оптимизации работы проектных команд на примере использования Kanban-досок, цифровизация Kanban-подхода, его сильные и слабые стороны и особенности применения в проектах. Приведен анализ того, как инструменты Kanban могут оптимизировать работу участников, на какие из областей взаимодействия последних они влияют больше всего и как цифровые инструменты организации командной работы и информационного оборота изменяют подход к коллективной работе над проектом. Рассматриваются примеры конкретных программных продуктов, основанных на Kanban, оценивается эффективность их использования проектными командами.

В статье Д.М. Семенов «Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы» представлено исследование автора по выявлению ключевых вызовов и проблем, которые могут возникнуть в процессе управления проектами в соответствии с принципами устойчивого развития. Объектом исследования является возможность интеграции концепции устойчивого развития в методологию проектного менеджмента, предметом – вызовы и проблемы, возникающие в ходе изучаемого процесса. Методологической основой является неинституционализм – в рамках работы проводится анализ существующих нормативных и формальных правил реализации повестки устойчивого развития в проектном управлении. В качестве методов исследования были выбраны анализ существующей нормативно-правовой базы, а также экспертное интервью с руководителями проектов на предприятиях РФ. В результате исследования были определены ключевые проблемы, связанные с недостаточными компетенциями руководителей проектов в области устойчивого развития, сделан вывод о том, что включение в управление проек-

тами концепции устойчивого развития подразумевает дополнительный анализ экологического, социального и экономического факторов влияния проекта и его продукта на окружающую среду.

Работа М.Д. Зорина, Л.З. Джеджева, Д.Е. Кузнецова и М.Н. Гусевой «Развитие проектного управления в сфере здравоохранения» уделяет внимание текущему состоянию управления проектами в области телемедицины в РФ. Авторами подчеркнуты важность соблюдения медицинских стандартов и норм со стороны медицинских учреждений и важность обновления нормативной базы в соответствии с существующими технологиями со стороны государственных органов, регулирующих область медицины. Основная часть статьи посвящена рассмотрению реализованных проектов в современном направлении здравоохранения – в сфере телемедицины: создание единой государственной информационной системы в здравоохранении; телемедицинская сеть в Ямало-Ненецком автономном округе; телемедицина на Северо-Западе России (город Архангельск); проект «Дети Севера». Авторами отмечено, что проекты в данной области продолжают развиваться, несмотря на проблемы и вызовы окружающей среды. Особое внимание уделяется рассмотрению трудностей, с которыми сталкиваются проектные команды, например необходимость переподготовки врачей для работы в удаленном режиме без возможности стандартного обследования на основании лишь результатов тестов, проведенных на месте. Кроме того, обсуждается проблема несовершенства законодательства, регулирующего медицинскую деятельность, что не позволяет сегодня активно использовать телемедицину, однако анализ современных практик применения последней доказывает ее эффективность.

Статья Д.А. Челобитчикова и Е.А. Халимон «Особенности организации стартап-проектов в некоторых странах БРИКС» является актуальным исследованием потенциала этих государств для развития инновационного бизнеса. Цель исследования состоит в анализе особенностей организации стартап-проектов в некоторых странах объединения, в выявлении ключевых различий в подходах к их развитию, в оценке влияния экономической среды и государственных инициатив на формирование инновационной экосистемы. Авторами статьи были определены основные понятия, связанные со стартап-предпринимательством, приведена их классификация и выявлены различия; проанализирована нормативно-правовая база, регулирующая деятельность стартапов в некоторых странах БРИКС; обнаружены доступные механизмы их финансирования, включая государственные программы, венчурные фонды, гранты и частные инвестиции; рассмотрено текущее экономическое положение исследуемых государств и его влияние на развитие инновационного предпринимательства; проведен сравнительный анализ моделей организации стартапов в выбранных странах БРИКС, выявлены их сильные и слабые стороны. Структура данной статьи включает два исследовательских раздела. В первом рассматриваются теоретические и правовые аспекты стартап-предпринимательства,

нормативная база и механизмы финансирования. Во втором разделе изучается экономическая ситуация в странах БРИКС, оценивается ее влияние на стартап-экосистему, а также проводится сравнительный анализ моделей развития стартапов. Завершается работа подробными выводами по проведенному исследованию.

Продолжая традиции журнала-предшественника, номер завершается обзором новостей за прошедший квартал и календарем международных и национальных мероприятий по управлению проектами, в которых мы приглашаем Вас принять участие.

Приятного Вам чтения!

Управление портфелем проектов цифровой трансформации промышленного предприятия



Алексей Григорьевич Ташкинов^{1,2}

Канд. экон. наук, начальник Координационно-методического центра внедрения цифровой экономики Управления информационных технологий¹, доц. каф. экономики и управления промышленным производством²

ORCID: 0000-0001-6248-8441

e-mail: alekss.perm@gmail.com

¹Акционерное общество «Пермский завод «Машиностроитель», г. Пермь, Россия

²Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия

Ключевые слова: Индустрия 4.0, проекты цифровой трансформации, портфель проектов, управление портфелем проектов, цифровая трансформация, промышленное предприятие

Цитирование: Ташкинов А.Г. Управление портфелем проектов цифровой трансформации промышленного предприятия // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 10-15

Аннотация

В своей работе автор предлагает инновационный подход, который опирается на концепцию Индустрии 4.0. Этот метод направлен на эффективное управление всеми аспектами производства с использованием проектов цифровой трансформации. Его применение открывает перед предприятиями новые горизонты для увеличения объемов производства, улучшения качества продукции и быстрой адаптации к постоянно меняющимся рыночным условиям и требованиям клиентов. Для достижения этих целей автор рекомендует использовать механизмы управления портфелем проектов по цифровой трансформации в промышленности. Эти механизмы обладают значительными преимуществами для функционирования предприятия, что подчеркивает практическую значимость проведенного исследования.

Managing the portfolio of digital transformation projects of an industrial enterprise



Aleksey G. Tashkinov^{1,2}

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Coordination and Methodological Centre for Implementation of the Digital Economy of the Information Technology Department¹, Assoc. Prof. at the Economy and Management of the Industrial Production Department²

ORCID: 0000-0001-6248-8441

e-mail: alekss.perm@gmail.com

¹Joint-Stock Company "Permskoy Zavod "Mashinostroitel", Perm, Russia

²Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Keyword: Industry 4.0, digital transformation projects, project portfolio, project portfolio management, digital transformation, industrial enterprise

For citation: Tashkinov A.G. (2025) Managing the portfolio of digital transformation projects of an industrial enterprise. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 10-15.

Abstract

In his work, the author offers an innovative approach that is based on the concept of Industry 4.0. This method is aimed at effective management of all aspects of production using digital transformation projects. Its application opens new horizons for enterprises to increase production volumes, improve product quality and quickly adapt to constantly changing market conditions and customer requirements. To achieve these goals, the author recommends to use mechanisms for managing a portfolio of digital transformation projects in the industry. These mechanisms have significant advantages for the functioning of the enterprise, which underlines the practical significance of the conducted research.



ВВЕДЕНИЕ

Сегодня все большее число организаций повышают качество управления проектами за счет применения технологий Индустрии 4.0, и они расширяют свои процессы создания ценностного предложения благодаря анализу, полученному из данных о текущем использовании продукта при разработке и реализации проекта. Процесс цифровой трансформации охватывает абсолютно все предприятия, независимо от их отраслевой принадлежности, поскольку цифровизация – это и жизненная необходимость, и фактор конкурентоспособности.

Одним из преимуществ данного подхода управлением предприятием является цифровая трансформация. Она позволяет внедрять более эффективные операции, системы и процессы, однако влечет за собой совершенно новую проектную деятельность, требующую глубокого понимания и соответствующих методов для успеха.

Исходя из данного положения управление проектами цифровой трансформации является востребованным и необходимым подходом в организационном контексте цифровой трансформации предприятия.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

По данным Института управления проектами, портфелем являются проекты, программы, дочерние портфели и операции, управляемые как группа для достижения стратегических целей, а управление портфелем определяется как централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей. Управление данным портфелем, таким образом, является сложным набором операций, и одними из ключевых действий в этом процессе выступают выбор и расстановка приоритетов проектов [Project Management Institute, 2021].

Многие руководители организаций сегодня перешли на управление предприятием, проектами цифровой трансформации, включая поддержку более эффективного принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации предприятия.

Проекты цифровой трансформации существенно отличаются от проектов традиционных информационных технологий (ИТ-проектов) Цифровая трансформация – это принятие «разрушительных» технологий. Это подтверждается тем, что многие авторы описывают, как цифровизация вызывает разрушительные изменения в операционной среде бизнеса [Cooper, Edgett, 2003; Alkan et al., 2018].

Любой проект создания и внедрения систем автоматизации содержит требования, выполнение которых гарантирует хороший результат (продукт). Его успех напрямую зависит

от качества их сбора, анализа и документирования – тех процессов, которые происходят обычно на этапах инициации, исследования и проектирования. На самом же деле работа с требованиями, в том числе их сбор, осуществляется на протяжении всего проекта – с момента установления первого контакта с заказчиком и формирования для него предложения до сдачи, при этом правила и критерии их отбора не меняются [Русин, 2023].

Далее рассмотрим некоторые ключевые элементы проектов цифровой трансформации в промышленности.

Специально для промышленных предприятий операционные процессы должны все больше фокусироваться на качестве, производительности и низких затратах, пытаясь обеспечить их конкурентоспособность. Этот факт подчеркивает растущие потребности потребителя, которые в цифровую эпоху требуют быстрой и эффективной реакции.

Фактически в четвертой промышленной революции из-за сложности производственно-экономической системы главными приоритетами управления процессами являются ускорение производства, повышение качества и снижение затрат.

Для достижения этих целей технологии 4.0 повышение эффективности процесса при одновременном снижении эксплуатационных затрат и поддержании мировых стандартов качества становится передовой стратегией.

В то же время, когда компании подходят к цифровой трансформации, они часто пересматривают организацию работы внутри предприятия. Речь идет о структуре предприятия, его отношениях с работниками, с заказчиком/клиентом и даже о демонстрации рынку новых цифровых моделей, проектов цифровой трансформации, которые заставляют других реагировать. В центре внимания находится получение преимуществ в конкурентном ландшафте. Однако предприятия, которые смотрят на цифровые технологии с позиции получения только прибыли и не учитывают такие важные аспекты, которые неразрывно связаны с взаимодействием всех элементов производственно-экономической системы, со стратегическим ядром предприятия, в скором времени вполне могут утратить конкурентное превосходство на рынке.

Цель состоит не в постепенном улучшении, а в пошаговом переходе к тотальному переосмыслению с использованием концептуального подхода. К сожалению, приходится констатировать, что не все начальники могут быть готовы к этому изменению, но руководители, осуществляющие постепенный переход на цифровую трансформацию, должны готовиться сейчас к будущему, где движение между мирами бесшовно и часто одновременно [Бабкин, Ташкинов, 2024].

Цифровая трансформация на основе технологий Индустрии 4.0. требует от руководителей предприятий соответствующей организационной культуры и осуществления работы с сотрудниками надлежащим образом. Одной только современной технологии недостаточно, чтобы стимулировать эти преобразования; бизнес-лидеры должны

Цифровая трансформация влечет за собой совершенно новую проектную деятельность, требующую глубокого понимания и соответствующих методов для успеха.

взаимодействовать со своими работниками, чтобы способствовать пониманию и принятию концепции Индустрии 4.0. Предприятия, которые заботятся о развитии соответствующей культуры для внедрения этих новых технологий, будут иметь конкурентное преимущество, улучшая существующие бизнес-модели, формируя новые возможности, сохраняя проверенные временем навыки и одновременно привлекая совершенно новые навыки своих работников.

В своей основе Индустрия 4.0 использует данные и возможности подключения для развития проектной деятельности, характеризующиеся высоким уровнем совместной работы при участии рабочих групп, что в конечном итоге способствует значительному повышению общей эффективности функционирования предприятия [Ташкинов, 2023].

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В литературе по управлению проектами цифровой трансформации с использованием ИТ рассматриваются распространенные формы управления и их непредвиденные обстоятельства, то есть почему и как выбираются такие формы. Так, при классификации последних исследователи предлагают рассматривать структурные, процедурные и реляционные механизмы управления проектами цифровой трансформации с использованием ИТ, которые, по их мнению, являются установленной классификацией для описания этих форм [Brown, Grant, 2005; Peterson et al., 2000].

С учетом проведенного анализа кратко опишем данные механизмы:

- 1) структурные. Включают в себя структуры принятия решений, роли и обязанности участников проекта;
- 2) процедурные. Помогают формализовать и институционализировать эти процедуры принятия управленческих решений;
- 3) реляционные. Поддерживают неформальное активное участие и совместные отношения между всеми вовлеченными участниками проекта.

В зависимости от формирования портфеля проектов цифровой трансформации многие авторы объединяют разнообразные комбинации механизмов управления в три доминирующие организационные формы, которые отличаются полномочиями по принятию управленческих решений для ИТ-деятельности и ИТ-ресурсов [Ташкинов, 2024].

Во-первых, централизованная структура управления объединяет все полномочия по принятию решений в тесно интегрированной структуре управления. Отсюда следует, что она подчеркивает эффективность операций и прибыльность за счет оперативного контроля над проектами.

Во-вторых, децентрализованная структура управления смещает все полномочия по принятию решений на отдельные подразделения или производственные и управленческие процессы, которые стремятся максимизировать оперативность и гибкость, сводя к минимуму стандартизированные

процессы управления и ограничения на креативность и автономию в сторону инноваций. Отсюда следует, что децентрализованная структура управления опирается только на несколько механизмов, например на инвестиционные процессы, управление рисками и стратегическое определение приоритетов.

Таким образом, механизмы управления проектами цифровой трансформации с использованием ИТ – это ключевые возможности применения горизонтальной интеграции, способствующие формальному и неформальному принятию управленческих решений при реализации подобных проектов [Ташкинов, 2024].

Так, например, зарубежные исследователи описали роли механизмов управления портфелем проектов цифровой трансформации для содействия непрерывным изменениям. Авторы использовали данные механизмы для описания координации многочисленных инициатив цифровой трансформации, а также ИТ-, бимодальные и амбидекстерные организации; разъяснили роли этих механизмов в успешном управлении цифровыми технологиями и новыми технологическими парадигмами, такими как облачные вычисления и промышленный интернет вещей [Gregory et al., 2018; Hatum et al., 2010; Hinsen et al., 2019].

Амбидекстерные организации обладают сложным когнитивным мастерством, следуя двум разнонаправленным векторам: развивают устоявшееся производство и формируют базу для новых видов деятельности [Venugopal et al., 2020].

В дополнение к устоявшемуся научному дискурсу об амбидекстре отметим, что двойные структуры в ИТ-организациях – обычно называемые бимодальными ИТ – способствовали недавним дебатам о дизайне последних. Разработанный консалтинговой компанией Gartner в «Повестке дня ИТ-директора на 2014 год», он описывает бимодальные ИТ как «практику управления двумя отдельными, но последовательными стилями работы: один ориентирован на предсказуемость, другой – на разведку» [Hatum et al., 2010, p. 270].

Таким образом, режим 1 (традиционные ИТ) представляет эксплуататорские активности, в то время как режим 2 (гибкие ИТ) фокусируется на поисковых активностях. В зависимости от конкретной реализации бимодальные ИТ-организации могут существовать на различных организационных уровнях (например, проекты, группы, отделы, юридические лица) и иметь разные названия (например, цифровые лаборатории, цифровые подразделения) [Hinsin et al., 2019].

В целом механизмы управления портфелем проектов цифровой трансформации в промышленности являются устоявшимся теоретическим объективом для описания различных организационных планов и подходов компаний к управлению предприятием. Они также могут учитывать специфику работы предприятия в организационном контексте цифровой трансформации с использованием цифровых технологий.

«Некоторые ученые определяют контекст как всю совокупность условий, в которых проходит жизнь и осуществляется функционирование человека. Организационный контекст – это среда, в которой работает организация ...

Механизмы управления проектами цифровой трансформации с использованием информационных технологий – это ключевые возможности использования горизонтальной интеграции

Д. Руссо определяет организационный контекст как совокупность условий или фактов, определяющих формирование ... характеристик корпоративной среды, отдельных лиц и их работы в организации и любых других внешних аспектов, которые могут повлиять на происходящее» [Алондериене, Бусеро, 2023, с. 170].

Поскольку реализация проектов цифровой трансформации осуществляется межфункциональными рабочими группами, состоящими из разных групп специалистов, необходимо выполнить совместную работу. Она включает в себя измерение возможностей, степень близости цифровых технологий, развитие цифровой культуры непрерывного совершенствования процессов, а также взаимовыгодное сотрудничество с заинтересованными сторонами.

Таким образом, организации должны внедрить соответствующие механизмы управления проектами цифровой трансформации, учитывая, что механизмы управления данным портфелем позволяют получать конкурентные преимущества и, что немаловажно, развивать цифровую культуру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С учетом представленной статьи сделаем основные выводы.

В соответствии с задачами исследования три главных вопроса, рассмотренные нами в области управления проектами цифровой трансформации, являются результатом данной работы.

Во-первых, специалисты могут использовать эти результаты, для того чтобы уметь правильно определять характерные особенности ИТ-проектов, проектов цифровой трансформации промышленного предприятия. Опираясь на проведенный анализ организационных изменений в данных проектах, руководители предприятий будут иметь возможность определять соответствующие области для этих изменений и учитывать влияние цифровых технологий и высокой турбулентности окружающей среды на их конкретный организационный контекст.

Во-вторых, результаты этого исследования могут направлять управленческие решения по организационной структуре управления в форме структурных, процедурных и реляционных механизмов. На основе всестороннего понимания требований и потенциальных ответных мер на цифровую трансформацию руководители предприятий могут определить соответствующие меры.

В-третьих, руководители компаний получают представление об управлении цифровыми технологиями и их последствиях для организационного проектирования и принятия управленческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алондериене Р., Бусеро А. Изменение организационного контекста в проектных организациях (часть 1). Управление проектами и программами. 2023;3:166–175. <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2023-3-3-166-175>
- Бабкин А.В., Ташкинов А.Г. Этапы разработки методического подхода оценки эффективности проектов цифровой трансформации промышленного предприятия. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024;4(14):70–93. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-70-93>
- Русин А.Н. Работа с требованиями в проектах внедрения информационных систем. Управление проектами и программами. 2023;4:314–320. <http://doi.org/10.36627/2075-1214-2023-4-4-314-320>
- Ташкинов А.Г. Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия. p-Economy. 2023;6(16):117–141. <https://doi.org/10.18721/JE.16609>
- Ташкинов А.Г. Управление проектами и изменениями при цифровой трансформации предприятия: учебное пособие. СПб.: Лань; 2024. 196 с.
- Alkan, B., Vera, D.A., Ahmad, M., Ahmad, B., & Harrison, R. (2018). Complexity in manufacturing systems and its measures: a literature review. *European Journal of Industrial Engineering*, 12(1), 116–150. <http://dx.doi.org/10.1504/EJIE.2018.089883>
- Brown, A. E., & Grant, G. G. (2005). Framing the frameworks: a review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 696–712. <http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.01538>
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2003). Overcoming the crunch in resources for new product development. *Research-Technology Management*, 46(3), 48–58. <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2003.11671566>
- Gregory, R. W., Kaganer, E. A., Henfridsson, O., and Ruch, T. J. (2018). IT consumerization and the transformation of IT governance. *MIS Quarterly*, 42(4), 1225–1253. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2018/13703>
- Hatum, A., Pettigrew, A., & Micheline, J. (2010). Building Organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257–274. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2010.493292>
- Hinsen, S., Jöhnk, J., & Urbach, N. (2019). Disentangling the concept and role of continuous change for IS research – a systematic literature review. *40th International Conference on Information Systems*, Munich, Germany.

Peterson, R. R., O'Callaghan, R., & Ribbers, P. M. A. (2000, December 10–13). Information technology governance by design: investigating hybrid configurations and integration mechanisms. *21st International Conference on Information Systems*, Brisbane, Australia.

Project Management Institute (2021). *Portfolio management. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., Rajesh, S. U., & Kumar, M. (2020) Finding the microfoundations of organizational ambidexterity – demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>

REFERENCES

Alkan, B., Vera, D. A., Ahmad, M., Ahmad, B., & Harrison, R. (2018). Complexity in manufacturing systems and its measures: a literature review. *European Journal of Industrial Engineering*, 12(1), 116–150. <http://dx.doi.org/10.1504/EJIE.2018.089883>

Alonderiene, R., & Busero A. (2023). Changing organisational context in project organisations (part 1). *Project and programme management*, 3, 166–175. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2023-3-3-166-175>

Babkin, A. V., & Tashkinov, A. G. (2024). Stages of development of a methodological approach for assessing the effectiveness of digital transformation projects of an industrial enterprise. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 14(4), 70–93. (In Russian). <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-4-70-93>

Brown, A. E., & Grant, G. G. (2005). Framing the frameworks: a review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 696–712. <http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.01538>

Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2003). Overcoming the crunch in resources for new product development. *Research-Technology Management*, 46(3), 48–58. <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2003.11671566>

Gregory, R. W., Kaganer, E. A., Henfridsson, O., and Ruch, T. J. (2018). IT consumerization and the transformation of IT governance. *MIS Quarterly*, 42(4), 1225–1253. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2018/1370>

Hatum, A., Pettigrew, A., & Michelini, J. (2010). Building Organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3), 257–274. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2010.493292>

Hinsen, S., Jöhnk, J., & Urbach, N. (2019). Disentangling the concept and role of continuous change for IS research – a systematic literature review. *40th International Conference on Information Systems*, Munich, Germany.

Peterson, R. R., O'Callaghan, R., & Ribbers, P. M. A. (2000, December 10–13). Information technology governance by design: investigating hybrid configurations and integration mechanisms. *21st International Conference on Information Systems*, Brisbane, Australia.

Project Management Institute (2021). *Portfolio management. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*.

Rusin, A. N. (2023). Working with requirements in projects of information systems implementation. *Project and programme management*, 4, 314–320. (In Russian). <http://doi.org/10.36627/2075-1214-2023-4-4-314-320>

Tashkinov, A. G. (2023). Stages of formation of a strategy for digital transformation of an industrial enterprise. *n-Economy*, 16(6), 117–141. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JE.16609>

Tashkinov, A. G. (2024). *Project management and changes in the digital transformation of an enterprise: textbook*. Lan.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., Rajesh, S. U., & Kumar, M. (2020) Finding the microfoundations of organizational ambidexterity – demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>

Организация офиса управления проектами и код Адизеса



Аскар Сабитович Нуржанов

Эксперт Академии управления WINbd

ORCID: 0009-0009-4626-1904

e-mail: nourzhanov@gmail.com

Общество с ограниченной ответственностью «ВИН Бизнес Решения», г. Москва, Россия

Ключевые слова: код Адизеса, зрелость управления проектами, офис управления проектами, управление крупными проектами, проектная деятельность, руководство проектной деятельностью

Цитирование: Нуржанов А.С. Организация офиса управления проектами и код Адизеса // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 16-24

Аннотация

В работе описывается процесс формирования офиса управления проектами (далее – ОУП) на предприятии, разрабатывающем нефтегазовое месторождение. В управленческой науке не существует универсального, методологически единого подхода к организации ОУП. Опыт поэтапного плана формирования последнего учитывает стадии развития нефтяного актива. Становление ОУП – часть развития управленческих функций в жизненном цикле организации. С помощью концепции И. Адизеса предлагается декомпозиция управленческих функций в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Эволюция ОУП учитывает динамику реализации проектов и последовательный рост уровня зрелости проектного управления. Зрелость управления проектами и модель ОУП возрастает и совершенствуется по мере перехода от краткосрочных задач к долгосрочным целям.



Organising a project management office and Adizes' code



Askar S. Nourzhanov

Expert of the WINbd Management Academy

ORCID: 0009-0009-4626-1904

e-mail: nourzhanov@gmail.com

Limited liability company "WINbd", Moscow, Russia

Keywords: Adizes code, project management maturity, project management office, large project management, project management, project management governance

For citation: Nourzhanov A.S. (2025) Organising a project management office and Adizes' code. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 1, pp. 16-24.

Abstract

The article describes the process of establishing a project management office (hereinafter referred to as PMO) at an enterprise developing an oil and gas field. The step-by-step plan considers the stages of development of an oil asset. The maturity of project management increases on the way from short-term tasks to long-term goals. The PMO model corresponds to the maturity level of project management. The paper describes the process of its forming at an enterprise developing an oil and gas field. In management science, there is no universal, methodologically unified approach to the organization of the PMO. The experience of a step-by-step plan for the formation of a PMO considers the stages of development of an oil asset. The formation of a PMO becomes part of the development of managerial functions in the organisation's life cycle. Using the concept of I. Adizes, the decomposition of managerial functions in the short and long term is proposed. The evolution of the PMO considers the dynamics of project implementation and the consistent increase in the level of maturity of project management. The maturity of project management and the PMO model increases and advances as we move from short-term tasks to long-term goals.



ВВЕДЕНИЕ

Для развивающихся компаний с портфелем капитальных или организационных проектов или для компаний, оказывающих услуги на основе проектного подхода, считается стандартным внедрение офиса управления проектами (далее – ОУП). Необходимо выяснить, надо ли внедрять отдельный ОУП на предприятии, входящем в крупный холдинг, действующем в отрасли с продвинутым подходом к управлению крупными капитальными проектами.

Масштабный проект разработки нефтяного месторождения был в стадии согласования комплексной реализации. Такие проекты относятся к категориям мега- (англ. mega) и крупных (англ. major) проектов. Б. Флайвбьерг в своей статье измеряет первую категорию сотнями миллионов долларов, а вторую – миллиардами [1]. Мегапроекты также называются крупными программами.

Последовательность формирования нефтедобывающего актива определялась схемой разработки – сначала опытно-промышленная разработка (далее – ОПР), а потом последующее или параллельное ведение работ по полномасштабной разработке месторождений (далее – ПРМ). Проект являлся типичным гринфилдом (англ. greenfield), или месторождением в ранней стадии добычи. Было критически важно выполнить лицензионные обязательства перед началом разработки месторождения. Выделились средства на предварительные работы, и ожидался почти 100-кратный рост инвестиций в ближайшие несколько лет.

С точки зрения холдинга это был один из ряда стратегических проектов, и для его реализации создали отдельное операционное предприятие. На уровне самого холдинга существовал отдельный дивизион с задачами по инициации, мониторингу и контролю реализации крупных капитальных проектов. Однако на самом предприятии необходимо было почти с нуля обеспечить административные функции и выполнение проектных задач, наладить производственные процессы. Было бы логично сформировать ОУП, но на начальном этапе отсутствовала цельная дорожная карта, поэтому руководство шло интуитивно, логически, шаг за шагом. Ретроспективно можно выделить следующую последовательность:

- определение целей проектного управления в зависимости от этапа развития производственного актива;
- достижение необходимой зрелости в управлении проектами по этапам развития актива;
- формирование ОУП в соответствии с уровнем зрелости управления проектами.

РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АКТИВА

Первый шаг в формировании ОУП заключается в формулировании целей и задач для постройки системы проектного управления, а на втором шаге надо решить, как достичь целевого состояния.

По мнению И. Адизеса, автора теории жизненных циклов организации и подхода к типологии руководителей, для правильного управления компанией необходимо выполнять четыре функции: provide, administrative, entrepreneurial и integrate (далее – PAEI), или генетический код [2]. Здесь термины на английском языке приведены в соответствии с оригинальной статьей. Авторский перевод и интерпретация терминов: обеспечение (решение текущих задач), администрирование, предпринимательство (направленность на будущие цели), интеграция.

Если одна из функций выполняется плохо, компания становится неэффективной и непродуктивной. PAEI привлекал своей предельной лаконичностью и логичностью. Согласно теории И. Адизеса, функции (Р) и (А) делают компанию функциональной/продуктивной и систематизированной/эффективной в краткосрочной перспективе, а если выполняются функции (Е) и (И), то организация становится, соответственно, проактивной/продуктивной и целостной/эффективной в долгосрочной перспективе.

В рамках функции (Р) реализуется программа геолого-разведочных работ, ведется ОПР месторождений, выполняются социальные обязательства. Функция (А) обеспечивает развертывание управленческих процессов. Критичным является организация материально-технического обеспечения (далее – МТО), так как поставку материально-технических ресурсов и логику приходится осуществлять в труднодоступных районах с ограниченным временем на навигацию и транспортировку. Функция (Е) должна обеспечить динамичный переход к ПРМ. Функция (И) направлена на организацию обустройства месторождений, а также на строительство внешнего трубопровода.

В результате декомпозиции управленческих задач уточнилось понимание потребности в развитии проектного управления на пути к созданию полноценного нефтедобывающего актива (рис. 1). Надо было поддержать реализацию текущих проектов, систематизировать подход в рамках краткосрочных задач и подготовиться к квалифицированному сервису в долгосрочной перспективе.

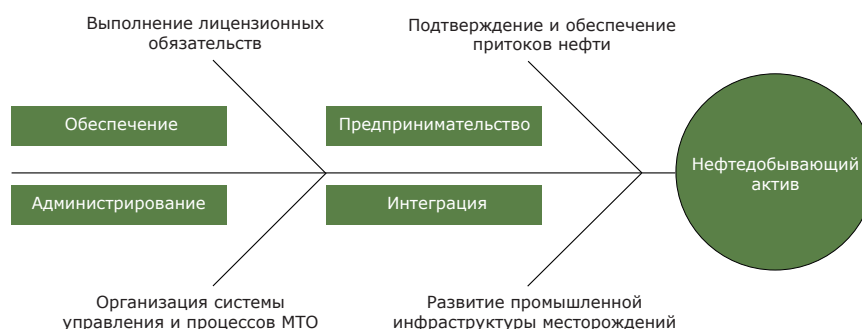


Рис. 1. Управленческие функции и развитие актива

Составлено автором
по материалам исследования

ЗРЕЛОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В любом начинании невозможно достигнуть высокоуровневой отдачи за короткое время. Все известные ассоциации проектного управления и профессиональные сообщества имеют свои модели зрелости управления проектами. Это и IPMA Delta (англ. International Project Management Association – Международная ассоциация управления проектами), и PMI OPM3 (англ. Organizational Project Management Maturity Model of the Project Management Institute – модель зрелости организационного управления проектами Института управления проектами), и OGC P2MM (англ. PRINCE2 Maturity Model of the Office of Government Commerce – модель зрелости управления проектами на основе стандарта PRINCE2 (англ. Projects in Controlled Environments – проекты в контролируемых средах), разработанная бывшим подразделением Великобритании – Управлением государственной торговли), и многие другие. Все модели имеют 5-ступенчатую структуру, начиная от базового уровня и заканчивая уровнем самосовершенствования. Зрелость достигается эволюционным путем, при этом уровни могут частично перекрываться.

Модель зрелости Г. Керцнера PMMM (англ. Project Management Maturity Model) в своей эволюции привязана к управленческим функциям и соотносится с этапами создания производственного актива [3]. Высший уровень зрелости достигается, когда актив переходит в статус браунфилда (англ. brownfield), или месторождения поздней стадии добычи. У предприятия появляются новые проекты разработки месторождений, также надо инициировать проекты, повышающие нефтеотдачу существующих пластов (рис. 2).

Пилотные проекты опытно-промышленной разработки были согласованы, и именно они стали фокусом для отработки инструментов, методов и средств проектного управления. Надо было сформировать организационную структуру, нормативную базу, организовать обучение. Целями проектного управления в первом пилотном проекте выступили обеспечение полноценной информационной поддержки и достижение единого понимания терминов и понятий.

Мы сформировали комплексную методологическую матрицу, в которой высокоуровневые корпоративные документы

по планированию инвестиций и управлению крупными проектами были приняты как основополагающие принципы/политики; определили набор документов для разработки в разрезе стандартов, процедур и инструкций (табл. 1).

Осознавая, что полный пакет невозможно разработать в короткий срок, мы выделили несколько документов для приоритетной разработки. Например, стандарт по планированию в разделе «Процессы управления проектом» был одним из приоритетных проектов по причине актуальности. Формальная инициация уже прошла, а реализация еще только предстояла. Соответственно, в приоритете были инструкции по подготовке устава проекта и процедура управления рисками. Очень важно было инициировать работу совета по управлению проектами. При приоритизации исходили из баланса ресурсов и объема контроля текущих работ первого пилотного проекта. Управленческий контроль за последними необходимо было обеспечить независимо от степени регламентации.

Развертывание работ по внедрению проектного управления соответствовало методу набегавшей волны. Были четко определены задачи по сопровождению проекта ОПР-1, задачи по администрированию проекта ОПР-2. Если выразиться в понятиях уровней зрелости, то это «Общий язык» и «Общие процессы» в период реализации проектов ОПР. В рамках полномасштабной разработки месторождений планировался постепенный переход к уровням зрелости «Единая методология» и «Сравнительный анализ». Последний соответствует этапу работ, когда надо было интегрировать межпромысловую инфраструктуру в единый трубопровод и таким образом синхронизировать проекты разработки месторождений.

Любые управленческие инициативы будут безрезультатными без «толкателя» этих инициатив. Представляется логичным тот факт, что это должна была быть отдельная функция. Понятие ОУП является достаточно распространенным, но оставалось много организационных вопросов: есть ли универсальная дорожная карта создания ОУП; как оценить деятельность ОУП; где пролегает граница ответственности ОУП за результаты проектов; является ли он новой функцией или функцией в составе уже существующей (производственной или административной); каков

Зрелость в управлении проектами

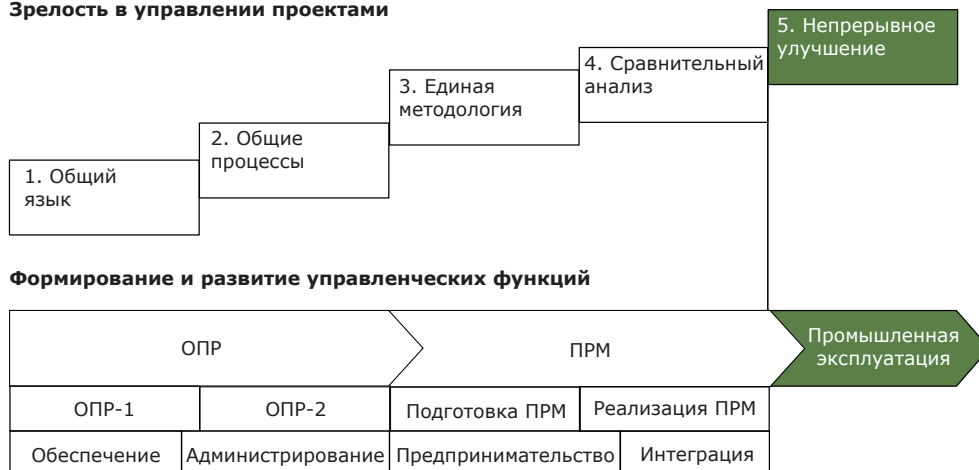


Рис. 2. Развитие актива и зрелость в управлении проектами

Составлено автором по материалам исследования

Уровень (срок действия)	Документ		
Принципы (> 5 лет)	Планирование и управление инвестициями (корпоративный уровень). Руководство крупными проектами (корпоративный уровень)		
Стандарты (5 лет)	Общие положения	Процессы управления проектом	Участники проектной деятельности
	1. Основные положения по управлению проектами [!]. 2. Информационная система управления проектами	1. Инициирование. 2. Планирование [!]. 3. Реализация. 4. Мониторинг и контроль. 5. Завершение	1. Положение об участниках проектной деятельности. 2. Положение о совете по управлению проектами [!]. 3. Положение о ЕОЛ. 4. Положение о руководителе проекта [!]. 5. Положение о проектной группе
Процедуры (3 года)	1. Управление содержанием. 2. Управление сроками. 3. Управление стоимостью. 4. Управление качеством. 5. Управление персоналом. 6. Управление коммуникациями. 7. Управление рисками [!]. 8. Управление контрактами. 9. Управление изменениями		
Инструкции (1–3 года)	1. Инструкция по подготовке устава проекта [!]. 2. Инструкция по подготовке плана управления проектом. 3. Инструкция по подготовке бюджета проекта. 4. Инструкция по подготовке календарного плана работ проекта		

Таблица 1. Методологическая матрица с приоритетами по разработке документов
Составлено авторами по материалам исследования

Примечание: ЕОЛ – единое ответственное лицо; знаком [!] обозначены приоритетные документы для первоочередной разработки; в таблице представлена выдержка из стандарта «Основные положения по управлению проектами» (внутренний нормативный документ организации, отсутствующий в общем доступе)

уровень подчинения. До момента определения статуса ОУП необходимо разобраться с ролью и функциями.

По мере становления ОУП как самостоятельного подразделения предполагалось постепенное их наращивание. И. Кендалл и К. Роллинз в своей книге про развитие ОУП выделяют следующие модели построения и функционирования данного офиса:

- 1) ОУП-репозиторий (хранилище и источник информации о проектах, методах и стандартах);
- 2) ОУП-наставник (тактическая модель работы офиса);
- 3) ОУП предприятия (стратегическая модель, ориентированная на централизованный контроль);
- 4) ОУП, нацеленный на немедленный результат (стратегическая модель, ориентированная на повышение производительности) [4].

В рассмотренном случае предусмотрен эволюционный план развития от ОУП-репозитория до ОУП, нацеленного на немедленный результат. План учитывает поэтапное комплектование сотрудниками и постепенное увеличение объема работ по администрированию проектов, программ и портфеля проектов (табл. 2).

На первом и втором уровнях зрелости ОУП является отдельным подразделением, проходящим путь от элементарного протоколирования совещаний до полноценного администрирования проектов.

На третьем уровне зрелости ОУП завершает формирование пакета нормативно-методологической документации и становится ответственным подразделением, создающим и сопровождающим портфель проектов, связанным совместными ключевыми показателями эффективности с участниками проектов. В долгосрочной перспективе, в рамках четвертого уровня зрелости, должна произойти передача функционала ОУП в службу с консолидирующим началом как конечному оператору функции проектного управления в рамках подготовки к добывающему этапу жизненного цикла предприятия.

Уровень зрелости «Непрерывное улучшение» достигается на этапе промышленной эксплуатации. На нем уже сформирована база знаний и извлеченных уроков по реализованным проектам. Методологически работа на пятом уровне зрелости сопоставима с внедрением процессов менеджмента качества.

СТАНОВЛЕНИЕ ОУП

Для успешного внедрения проектного управления необходим активный ОУП, осознающий свою значимость и понимающий стратегическую важность инициативы. И. Кендалл и К. Роллинз пишут, что, по результатам опроса на одной из конференций, 9 из 10 директоров ОУП ответили,

■ Не существует универсального, методологически единого подхода к формированию ОУП.

Уровень зрелости	Модель ОУП	Функции ОУП
Общий язык	ОУП - репозиторий	Инициация проектного управления, сбор и распространение информации среди участников пилотного проекта
Общие процессы	Переходная от ОУП-репозитория к ОУП-наставнику	Координирующий центр коммуникаций – развитие методологии, активный мониторинг хода выполнения и параметров проектов
Единая методология	Переходная от ОУП-наставника к ОУП предприятия	Распределение ответственности за реализацию проектов, контроль за выполнением целевых показателей
Сравнительный анализ	Переходная от ОУП предприятия к ОУП, нацеленному на результат (ASAP)	Консолидирующий центр управления портфелями/программами – распределение ресурсов между проектами, распространение хороших практик
Непрерывное совершенствование	ОУП, нацеленный на немедленный результат (ASAP)	Распространение передовых методов управления эффективностью деятельности. Оптимизация бизнес-процессов и внедрение системы менеджмента качества

Таблица 2. Уровни зрелости и модель ОУП

Составлено автором по материалам исследования

Примечание: ASAP – As Soon As Possible (англ. как можно скорее)

что они не ощущают прямой заинтересованности и поддержки руководства.

Авторы также выделяют факторы, ведущие к неудачному внедрению ОУП:

- 1) ОУП не сумел четко сформулировать, в чем состоит его полезность для организации;
- 2) не ощущается влияние офиса на способность организации выполнять проекты;
- 3) авторитарный стиль работы ОУП рассматривается другими подразделениями как угроза их самостоятельности;
- 4) ОУП расположен на слишком низком уровне структуры подотчетности в организации;
- 5) в существовании офиса не заинтересованы главные специалисты организации;
- 6) существование ОУП – бесполезные накладные расходы при управлении проектами;
- 7) склонность к микроуправлению – ОУП пытается непосредственно контролировать каждый проект [4].

Все вышеперечисленные факторы также сопровождали создание нашего офиса. Новое «самостоятельное» подразделение не являлось стандартным решением для предприятий холдинга. Руководитель предприятия взял на себя ответственность за обоснование дополнительной структурной единицы. Для придания динамики и оказания максимальной поддержки развитию проектного управления ОУП был напрямую подчинен руководителю, то есть его подняли на верхний уровень организационной структуры. Подотчетность первому лицу на предприятии предполагалась как минимум на период опытно-промышленной эксплуатации, то есть охватывала прохождение первого и второго уровней зрелости.

Организационно из финансово-экономической функции выделили отдел инвестиций, вновь создали отдел управления проектами, и они были объединены в департамент про-

ектного управления (далее – ДПУ) с ролью ОУП. Как отмечено выше, отсутствовали готовые предписания по формированию ОУП, решения по подчиненности могли быть различными. Если исходить из технической целесообразности, то на операционном уровне логично сделать ОУП частью производственной функции. В случае гринфилда это могла быть служба главного геолога.

На корпоративном уровне функция руководства проектами может быть частью инвестиционной функции, а также частью направления стратегии. В крупных международных нефтяных компаниях экспертиза управления крупными проектами находится в дивизионе «Технология». Компании Shell и Statoil интегрировали функции управления проектами, технологии и управления системой снабжения в одну централизованную организацию. Эксперты компании Arthur D. Little описывают особенности такой организации в статье "The projects, technology & procurement organization Project management, technology and procurement"¹.

В НАСА (англ. National Aeronautics and Space Administration – Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства) Офис главного инженера (англ. Office of Chief Engineer) был ответственным за управление проектами и инженерную дисциплину и фактически функционировал как центральный ОУП (англ. Project Management Office). Со временем Академия проектно-программного и инженерного руководства (англ. Academy of Program/Project & Engineering Leadership)², которая управлялась кадровой службой (англ. Office of Human Capital), перешла в прямое подчинение Офиса главного инженера.

Что касается кадровой службы, на практике встречаются неординарные решения об организации функции проектного управления. Логика, скорее всего, заключается в том, что проектное управление – новая дисциплина, требующая расширенного обучения, а это уже кадровая работа.

■ Становление ОУП – часть развития управленческих функций в жизненном цикле организации.

Деятельность (определяет подход к руководству и управлению)	Проекты		Материальность (определяет выбор членов команды проекта)
Поддержка бизнеса	Портфель админи- стративно-организа- ционных проектов	Внедрение процессов	Нематериальные проекты
		Административные проекты	
		ИТ-проекты	
Основное производство	Портфель проектов подготовки проектной и разрешительной документации		Материальные проекты
	МТО		
	Геологоразведочные работы		
	ОПР		
	ПРМ	Инфраструктура	
		Обустройство кустов	
Строительство региональной инфраструктуры межпромыслового значения			

Таблица 3. Классификация проектов

Составлено автором по материалам исследования

Примечание: ИТ – информационные технологии; в таблице представлена выдержка из стандарта «Основные положения по управлению проектами» (внутренний нормативный документ организации, отсутствующий в общем доступе)

Если так, то в НАСА при создании проектной Академии также первоначально отталкивались от идеи организации непрерывного обучения, но впоследствии осознали: целесообразно развивать проектные компетенции внутри самой функции проектного управления.

Новому подразделению необходимо доказывать свою состоятельность и показывать компетентность. Была достигнута быстрая победа – организован переезд в новый офис с использованием всех преимуществ проектного управления. Большое внимание было уделено запуску работы совета по управлению проектами под председательством руководителя предприятия. В течение двух-трех заседаний сформировали формат отчетности, построили базовый график пилотного проекта, организовали проектное администрирование, провели мозговые штурмы по идентификации и управлению рисками. Цель состояла в том, чтобы не обременять технических специалистов «формалистикой». С одной стороны, это помогло завоевать их доверие, а с другой стороны, в результате последующего назначения администратора и обработки информации со стороны ОУП была достигнута независимая и прозрачная проектная отчетность.

Требования к компетентности специалистов ОУП формализованы профессиональными сообществами. Например, IPMA выпустило требования к компетентности данных профессионалов (англ. IPMA International Competence Baseline reference guide for project management office). При этом при подготовке российского издания Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» дополнила и уточнила положения стандарта IPMA для большего понимания [Щетинин и др., 2024].

Эволюция ОУП учитывает динамику реализации проектов и последовательный рост уровня зрелости проектного управления.

По достижении уровня зрелости «Единая методология» ответственность ОУП за результаты проектной деятельности возрастает. Модель ОУП-наставника, нацеленная на развитие методологии и экспертную поддержку, трансформируется в модель ОУП предприятия и предполагает прямое участие в реализации всего портфеля проектов. Последний к этому моменту формируется в двух направлениях – основное производство и поддержка бизнеса (табл. 3).

По направлению поддержки бизнеса портфель административно-организационных проектов включает в себя проекты внедрения бизнес-процессов, административные и ИТ-проекты. В направлении основного производства, кроме проектов ОПР и ПРМ, отдельно выделены проекты геологоразведки, подготовки проектной и разрешительной документации, МТО.

ПРОЕКТНЫЕ РОЛИ

Общепринятая методология управления крупными проектами в промышленности «Стадия – ворота» предопределяет ролевую структуру. В компании British Petroleum приняты следующие основные роли – это гейткипер (англ. Gatekeeper), ЕОЛ (англ. Single-Point Accountability, далее – SPA), менеджер проекта (англ. Project Manager).

Другие крупные нефтяные компании используют примерно такую же структуру (табл. 4). Один из российских нефтяных холдингов использовал следующую ролевую структуру: лицо, принимающее решение, куратор проекта, директор проекта.

British Petroleum	Российский холдинг	Shell
Gatekeeper	Лицо, принимающее решение	Decision Executive
SPA	Куратор проекта	Business Opportunity Manager
Project Manager	Директор проекта	Project Manager / Operations Manager

Таблица 4. Ролевая структура
Составлено автором
по материалам исследования

В Shell принята аналогичная структура со следующими названиями ролей: руководитель, принимающий решение (англ. Decision Executive), менеджер по бизнес-возможностям (англ. Business Opportunity Manager), менеджер проекта / операционный менеджер (англ. Project Manager / Operations Manager).

В последние несколько лет в проектном профессиональном сообществе широко обсуждается тема «правильного» спонсорства и значительного влияния спонсора на успешную реализацию проектов. Перечисленные выше роли верхнего уровня соответствуют по функциям и ответственности роли спонсора.

Для нефтяного холдинга менеджером проекта является руководитель операционного предприятия, а уже на корпоративном уровне иерархически располагаются и руководители, принимающие решения, и менеджеры, ответственные за бизнес-возможности и выгоду от проекта. В ролевой структуре Shell роль менеджера проекта совмещена с ролью операционного менеджера. Это хорошая практика, способствующая тому, что менеджер проекта как будущий владелец его результатов будет учитывать интересы пользователей при подготовке актива к промышленной эксплуатации.

В нашем случае руководитель компании, будучи ответственным перед корпоративным центром за результаты крупного комплексного проекта, организует на уровне предприятия систему проектного управления как управленческий

процесс. Как элемент этого процесса, в частности, повторяется и ролевая структура крупных проектов. Так как повышение зрелости управления проектами соотносилось с этапами развития производственного актива, то, естественно, шло эволюционное изменение ролевой структуры.

На начальном этапе становления ОУП использовались ресурсы технических служб и наработанная система подотчетности. Только это уже было облачено в структуру проектной иерархии и ответственности. Выделены отдельные профильные подпроекты, такие как бурение, капитальное строительство и МТО. В краткосрочной перспективе, до завершения ОПР, укомплектованный ОУП предлагал более универсальные решения. Этому должно способствовать и единое понимание принципов и процессов на основе обучения и применения практики. В перспективе зрелый ОУП будет полноценно администрировать проектную деятельность предприятия, а ролевую структуру интегрируют в корпоративную систему (табл. 5).

Изначально предполагалось, что в долгосрочной перспективе, при переходе на пятый уровень зрелости, ОУП будет преобразован в службу менеджмента качества. Сейчас, учитывая наработанный опыт и управленческую теорию, считаем, что ОУП должен будет выполнять роль центра совершенства (англ. Centre of Excellence). Впереди предстоит много проектов разработки нефтегазовых месторождений.

Код Адизеса	Краткосрочная перспектива (ОПР)		Долгосрочная перспектива (ПРМ)	
	Обеспечение	Администриро- вание	Предпринима- тельство	Интеграция
Зрелость	Общий язык	Общие процессы	Единая методо- логия	Сравнительный анализ
Компонент	Профильный подпроект	Проект	Проект/программа	
Гейткипер	Руководитель предприятия		Руководитель дивизиона (уровень корпоративного центра)	
ЕОЛ	Главный инженер	Заместитель руководителя предприятия	Руководитель предприятия	
Менеджер проекта	Руководитель профильного подразделения	Руководитель структурного подразделения	Отдельно назначенный руководитель проекта / портфеля проектов	
Администратор	Специалист профильного подразделения	Специалист ДПУ		
ОУП	ДПУ в прямом подчинении руководителя предприятия		ДПУ в структуре консолидирующей функции	

Таблица 5. Развитие ОУП
Составлено автором
по материалам исследования

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОУП является важным элементом всей системы проектной деятельности. Не может быть универсального, методологически единого подхода к его формированию. При внедрении учитываются академический уровень участников и, что обязательно, должная поддержка руководства. К факторам, влияющим на становление ОУП, относятся характеристики проектов (объектов управления), жизненный цикл предприятия и сама отрасль.

Сроки реализации, сложность проектов определяют набор инструментов и степень контроля. Зрелость предприятия формирует управленческую культуру. Продвинутость отрасли подсказывает организационные решения и хорошие практики. На наш взгляд, к числу продвинутых отраслей

можно отнести нефтяную и атомную промышленность. В нефтяной промышленности велика цена экономической ошибки при выборе варианта разработки месторождений, в атомной отрасли промышленная безопасность требует применения системного подхода к реализации проектов.

При внедрении ОУП следует придерживаться логики последовательного повышения уровня зрелости проектного управления. Зрелость, в свою очередь, определяет характер работы и модель функционирования ОУП.

Важно, что последний не может быть внедрен отдельно от развития всего спектра управленческих функций предприятия. Успех ОУП определяется успехом предприятия в достижении заявленных целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И. Искусство изменяться. *Harvard Business Review*. 2006.

Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. Пер. с англ. М.: ПМСОФТ; 2004.

Кертнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. Пер. с англ. Е.В. Мамонтова. М.: АйТи; 2003. 318 р.

Щетинин А., Товб А., Полковников А., Ципес Г., Романова М. (ред.) Требования IPMA к компетентности профессионалов офиса управления проектами (ОУП) с дополнениями «COBHET». М.: Ассоциация управления проектами «COBHET»; 2024. 94 с.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: an overview. *Project Management Journal*, 45(2). <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21409>

REFERENCES

Adizes, I. (2006). The art of changing. *Harvard Business Review Russia*, 66–75. (In Russian).

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: an overview. *Project Management Journal*, 45(2). <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21409>

Kendall, I., & Rollins, K. (2024). Modern methods of project portfolio management and project management office. Maximizing ROI (Trans.). PMSOFT. (In Russian).

Kertsner, G. (2003). Strategic planning for project management using the maturity model (E.V. Mamontov, Trans.). *AjTi*. (In Russian).

Shchetinin, A., Tovb, A., Polkovnikov, A., Tsipes, G., & Romanova M. (Eds.). (2024). *IPMA ICB Reference Guide for PMO with additions from "SOVNET"*. Project Management Association "SOVNET". (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹Thuriaux-Alemán B., Rogers S. The projects, technology & procurement organization. Режим доступа: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/Energy_Uilities_2013_Emergence_of_the_Projects.pdf (дата обращения: 05.02.2024).

²Hoffman E.J., Kohut M. NASA's journey to project management excellence. Режим доступа: https://appel.nasa.gov/wp-content/uploads/2013/04/709495main_NASA_Journey_to_PM_Excellence.pdf (дата обращения: 05.02.2024).

Разработка алгоритма внедрения проектного офиса в деятельность современных организаций



**Ирина Станиславовна
Брикошина**

Канд. экон. наук, зав. каф.
управления проектом

ORCID: 0000-0002-1765-0750

e-mail: is_brikoshina@guu.ru

Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



**Игорь Алексеевич
Елистратов**

Аспирант

ORCID: 0009-0007-5579-7052

e-mail: igor_elistratov@mail.ru

Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: проектный офис, проект, команда проекта, эмоциональное выгорание, зарубежный опыт, алгоритм внедрения, внедрение проектного офиса, проектная методология

Цитирование: Брикошина И.С., Елистратов И.А. Разработка алгоритма внедрения проектного офиса в деятельность современных организаций // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 25-34

Аннотация

В работе проводится комплексный анализ современной тенденции внедрения проектных офисов в деятельность отечественных организаций; представлены результаты анализа отечественного и зарубежного опыта внедрения проектных офисов. Рассмотрен государственный стандарт Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис», в котором определены цели, задачи и функции различных видов изучаемого явления. Авторами подчеркнута особенность российского менталитета и описана роль зарубежного опыта применения проектных методологий для отечественного бизнеса. По итогам проведенного анализа существующих примеров организации проектных офисов различного рода учреждений в других странах авторами был сделан вывод о том, что зарубежный опыт практически невозможно перенести в чистом виде на отечественные компании и бизнес. В подтверждение данного аргумента подробно рассмотрен пример «СберМаркета» по адаптации существующих проектных подходов и методологий для организации проектного офиса. Кроме того, выявлены последствия некорректного внедрения последнего в деятельность компаний: эмоциональное выгорание сотрудников, неоправданные ожидания со стороны руководства, увеличение затрат, отложенный эффект получения результатов. Для решения выявленных проблем и сложностей, с которыми сталкиваются руководители организаций при открытии проектных офисов, авторами был предложен и пошагово описан алгоритм их внедрения.

Development of an algorithm for implementing the project office in the activities of modern organisations



Irina S. Brikoshina

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-1765-0750,
e-mail: is_brikoshina@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Igor A. Elistratov

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0007-5579-7052,
e-mail: igor_elistratov@mail.ru

State University of Management,
Moscow, Russia

Keywords: project office, project, project team, emotional burnout, foreign experience, implementation algorithm, project office implementation, project methodology

For citation: Brikoshina I.S., Elistratov I.A. (2025) Development of an algorithm for implementing the project office in the activities of modern organisations. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 1, pp. 25-34.

Abstract

The article provides a comprehensive analysis of the current trend in the implementation of project offices in the activities of domestic organisations, and presents the results of an analysis of domestic and foreign experience in the implementation of the project offices. The article considers the state standard R 58305-2018 "System of project activity management. Project office" which defines the goals, objectives, and functions of various types of the phenomenon under question. The authors emphasise the peculiarity of the Russian mentality and describe the role of the foreign experience in the application of project methodologies for domestic business. Based on the results of the analysis of existing examples of the project offices organisation of various institutions in other countries, the authors concluded that it is almost impossible to transfer the foreign experience in its pure form to domestic companies and businesses. In support of this argument, the example of the "SberMarket" for adapting existing design approaches and methodologies for the organisation of the project office is considered in detail. In addition, the consequences of its incorrect implementation in the activities of companies are revealed: emotional burnout of employees, unjustified expectations on the part of management, increased costs, delayed effect of obtaining results. To solve the identified problems and difficulties faced by the heads of organisations when opening the project offices, we have proposed and described step-by-step the algorithm of the project office implementation.



ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день многие различные по функционалу организации сталкиваются с необходимостью внедрения проектного офиса в свою деятельность и нуждаются в наличии общедоступного простого и пошагового алгоритма по его внедрению. Алгоритм необходим также с целью успешной адаптации офиса в деятельность организаций и минимизации финансовых и иных потерь в процессе работы над крупными проектами.

Проектный офис позволяет организациям эффективно осуществлять свои проекты, обеспечивая грамотную координацию различных отделов, обучая команду проектному режиму работы и позволяя избежать множества ошибок в процессе их разработки и реализации, завершая проекты в указанные сроки с наибольшей отдачей [Суйкова, 2021]. Благодаря этому команда может самостоятельно вести проект от начала до его завершения, осуществляя все необходимые работы по планированию, координации и контролю выполняемых действий вплоть до его итоговой реализации. Команда сможет наиболее качественно проводить переговоры с различными сторонами проекта, заключать договоренности с ними, а также эффективно и качественно подготавливать всю необходимую документацию. Помимо этого, офис проектного управления уделяет отдельное внимание процессам координации и контроля работ. На этом этапе чаще всего подразумевается необходимость в согласовании работ не только различных по своему функционалу отделов, но и профессионального и вспомогательного персонала внутри организации и за ее пределами [Тарасова, Трифионов, 2024].

АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТАНДАРТА Р 58305-2018

В правовой базе Российской Федерации (далее – РФ, Россия) существует государственный стандарт (далее – ГОСТ) Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис»¹. В данном стандарте подробно описываются цели, задачи, типы и функции проектных офисов в России, а также правила их внедрения и применения, однако в нем отсутствуют необходимые рекомендации, направленные на внедрение офисов в деятельность современных организаций.

В ст. 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации»² устанавливаются общие правила применения документов национальной системы стандартизации. В стандарте ГОСТ Р 58305-2018 подробно описываются роль, которую играет проектный офис в системе менеджмента в целом, цели и задачи, которые он преследует, а также система его поддержки и развития. Особое внимание уделяется контролю за исполнением принятых решений, а также внесению корректировок в правила проектной деятельности и в процессы принятия решений.

Руководству организации важно понимать, какие функции оно закладывает в проектный офис, какие у него будут полномочия и перед кем он будет нести ответственность

при взаимодействии с привлеченными к реализации проекта сторонами. Взаимодействуя с отдельными учреждениями, проектному офису необходимо зафиксировать свою роль при реализации задач в юридических документах [Тарабакина и др., 2020].

Первая часть ГОСТ Р 58305-2018 включает в себя подробное описание проектного офиса в деятельности организации. Особый акцент делается на его роли в ней. В ГОСТ Р 58305-2018 предлагается обширный перечень необходимой для руководителей и специалистов терминологии. В рамках осуществления проектного офисом своей деятельности в стандарте подробно описывается функционал, заложенный в него, при этом особое значение предается его роли в организации. В документе подчеркивается, что поддерживающая роль офиса проектного управления, закладываемая в деятельность проектного офиса, ни в коем случае не предполагает самостоятельного принятия решений без учитывания мнения и распоряжений со стороны высшего руководства. Он обеспечивает только сбор, анализ, подготовку, хранение и распространение полученной информации, а также позволяет выполнять самостоятельно лишь определенный перечень отдельных работ.

Большое многообразие необходимых стандартов и требований к управлению привело к тому, что в рамках ГОСТ Р 58305-2018 было выделено несколько наиболее распространенных типов офисов:

- поддерживающий;
- корпоративный;
- управляющий;
- методологический.

У каждого из них имеется свое описание. Независимо от типа, к проектным офисам предъявляются некоторые требования:

- 1) определение офисом основной цели деятельности, которую при этом сложно выполнить самостоятельно с помощью применения уже имеющихся в организации механизмов;
- 2) выбор более подходящего для учреждения типа проектного офиса и подготовка характеристик для его дальнейшей работы;
- 3) обеспечение проверки организации на предмет возможности внедрения в ее деятельность офиса проектного управления.

В процессе анализа стандарта можно отметить, что для каждого из вышеуказанных типов представлено подробное описание, которое ставит перед собой цель облегчения процессов сравнения и изучения их особенностей. В методологическое описание каждого типа входят:

- основное назначение;
- указание особенностей организаций, в которых офисы могут применяться, и подчинения;
- возможные характеристики портфеля проектов;
- типовой состав ролей в структуре управления.

Таким образом, ГОСТ Р 58305-2018 определяет цели, задачи и функции различных видов проектного офиса, обеспечивая организацию информацией о важности существования такого подразделения, подробно описывая

его функционал, типологию, виды и другие параметры.

Однако среди организаций имеется проблема – многие из них не до конца понимают смысл существования такого подразделения [Тарасова, Трифонов, 2024]. Неверная трактовка проектного офиса и особенностей его функционирования приводит к тому, что процесс внедрения выходит крайне затратным для учреждения и не приносит никаких результатов. Одни организации даже не рассматривают его в своей деятельности, другие считают, что он понадобится им в любом случае, и не проводят должного анализа, допуская ошибки при его внедрении.

Причины этого можно связать с тем, что каждая организация и ее деятельность уникальны [Коротков и др., 2021]. На сегодняшний день учреждениям сложно провести анализ последней, чтобы сделать вывод и понять, нужен ли им офис и сможет ли он решить их проблему. В связи с этим возникает потребность в создании методов проверки и анализа, которые позволят организациям пройти этот путь, сделать необходимые выводы и приступить к реализации проектной деятельности с применением инструментов проектного офиса.

ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА: КЕЙС «СБЕРМАРКЕТА»

С целью выявления сложностей, возникающих в организации в процессе внедрения в свою деятельность проектных офисов, а также определения шагов данного процесса, обратимся к отечественным компаниям, которые пришли к решению по внедрению проектных методологий, и рассмотрим также шаги, которые они для этого совершили [Громова, Павловский, 2023; Дуденкова, 2023; Звягин, Кохно, 2016; Каменских, 2018; Минеева и др., 2022; Фадеев, 2010]. Данные примеры позволяют составить общую картину видения проектных офисов в разных странах, а также путей реализации.

Когда организация задумывается о внедрении в свою деятельность проектных методологий и проектного офиса в целом, ее специалисты часто интересуются, какой путь проходили их конкуренты или какие-либо отечественные компании-гиганты. В процессе сбора такой информации можно встретить материалы компании «Сбер» и ее подразделений. «СберМаркет» подготовил подробную пошаговую инструкцию, основанную на своем опыте внедрения проектного офиса.

Первый этап – анализ и выбор фреймворка: на сегодняшний день существует огромное количество подходов проектного управления. Однако «СберМаркет» отметил, что большинство наиболее популярных методологий не подходило компании. Объяснялось все это просто: американский стандарт проектного управления PMBoK (англ. Project Management Body of Knowledge – Свод знаний по управлению проектами) является очень сложной методологией. В ней представлено множество различных инструментов, которые в большинстве проектов «СберМаркета» будут неактуальны. Методология, описанная в стандарте Великобри-

тании PRINCE2 (англ. Projects in Controlled Environments – проекты в контролируемых средах), направлена на функционирование европейских компаний. На территории России она не сильно распространена и для отечественного бизнеса слишком непривычна. Для ее применения требуется много времени на освоение. Scrum мог стать одной из наиболее перспективных методологий, однако в нем отсутствовали инструменты контроля бюджета, управления рисками и дорожной карты, которые крайне необходимы «Сберу» для удержания лидерских позиций и поддержания высоких темпов развития и реализации проекта. Гибкий подход к управлению проектами (англ. agile) является не методологией, а, скорее, философией со своими манифестами и практиками. Методология P3.express, созданная в Бельгии и активно применяемая в Европе, России, Соединенных Штатах Америки, Азии, странах Персидского залива³, стала наилучшим из возможных вариантов. Дело в том, что она является упрощенной, минималистичной и практичной системой управления проектами, содержит в себе оптимальный набор шагов, направленных на запуск большого количества проектов. Четко расписанная последовательность действий была крайне необходима компании на том этапе развития.

На выбор методологии повлиял еще тот факт, что проекты «Сбера» имеют продолжительность более трех месяцев и требуют для своей реализации наличие кросс-функциональных команд. Для успешного применения методологии были сформированы три принципа, направленные на ее успешную адаптацию в организации:

- 1) понятность – не применяется сложная терминология, вся информация понятна каждому сотруднику;
- 2) достаточность – созданных инструментов должно быть достаточно для реализации любого проекта;
- 3) универсальность – данная методология должна подходить любому проекту.

Второй этап – формирование реестра проектов. Для наиболее удобного распределения задач «СберМаркет» создал реестр, в котором была указана следующая информация: название проекта, этап реализации (статус), контактные данные руководителя, категория проекта и его заказчик. В дальнейшем туда были внесены данные по срокам и бюджету. Это позволило иметь в быстром доступе необходимую информацию по проектам.

Третий этап – процесс управления проектами. Как было описано ранее, «СберМаркет» выбрал методологию P3.express, в которой описаны 33 конкретных шага, разделенных для удобства на 7 этапов (рис. 1).

В компании «СберМаркет» начальным этапом является подготовка проекта, а финальными – завершение и пост-проектный мониторинг. Однако в исходном виде шаги P3.express не отображали желаемого и необходимого пути развития проектов компании «СберМаркет». В результате было принято решение о внесении правок в этапы.

Первым делом решили изменить названия этапов, сделав их более понятными и знакомыми для проектных команд. Например, «Закрытие цикла» стало более знакомым

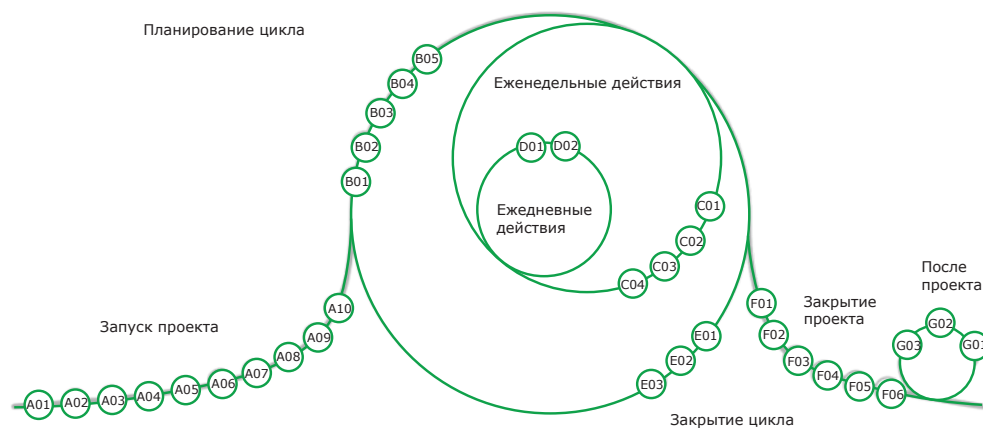


Рис. 1. Минималистичная система управления проектами P3.express

Источник³

отечественным сотрудникам «Ежемесячными действиями». Крупный этап под названием «Запуск проекта» был разделен на два наиболее маленьких этапа – «Идея» и «Планирование». Также в начало был добавлен шаг «Определение заказчика проекта», когда роли в команде еще определяются. Этот шаг необходим таким крупным компаниям в связи с тем, что в них часто присутствуют визионер и спонсор, которые могут оказаться разными людьми. Поэтому добавление дополнительной позиции позволит эффективно управлять проектом (рис. 2).

Кейс «СберМаркета» заключается в том, что организации нужно постоянно оценивать особенности своей работы и ограничения, с которыми работают проектные команды, адаптировать применяемые инструменты и подходы под специфику и имеющуюся методику проектной деятельности.

Организации-представители отечественного бизнеса активно применяют современные проектные методологии и стараются с максимальной пользой адаптировать и использовать для себя популярные мировые практики проектного управления. Это говорит о том, что бизнес в России дорос до высокого современного уровня европейских

компаний и способен эффективно конкурировать не только внутри страны, но и на мировой арене.

Однако при всем этом каждая организация по-своему адаптирует зарубежные методологии с учетом российского менталитета и особенностей своего функционирования в бизнес-среде.

РОЛЬ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА

Всем организациям нужна собственная стратегия, нацеленная на продвижение своих интересов организации [Коротков и др., 2021]. Без грамотно выстроенной проектной структуры и без правильной организации портфелей любая, даже самая продуманная стратегия учреждения может потерпеть неудачу. Чтобы минимизировать риски и преодолеть ту пропасть, которая возникает между выстроенной стратегией учреждения и ее правильной реализацией в условиях зарубежного законодательства и существующих

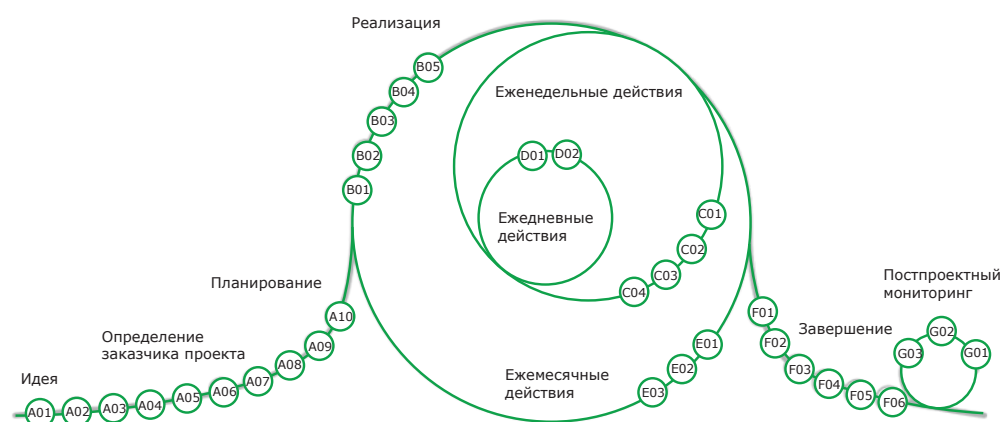


Рис. 2. Адаптированная система внедрения проектного офиса

Составлено авторами по материалам источника³

на мировом рынке ограничениях, многие организации ставят себе срочную цель – открыть офис управления проектами.

Следует отметить, что зарубежные школы управления проектами значительно отличаются от отечественной [Agyeman-Boakye et al., 2025; Rungphon, Sawandee, 2024; Sandhu et al., 2024]. Во многом эти различия проявляются в связи с разным менталитетом иностранных и отечественных организаций. Это привело к тому, что на начальных этапах внедрения проектных офисов в российские компании не удалось полностью раскрыть их потенциал в связи с кардинально разными взглядами на закладываемый в офисы функционал. Однако анализ зарубежного опыта позволил отечественным организациям и проектным структурам развиваться самостоятельно, адаптировав для себя лучшие наработки иностранных коллег.

Зарубежный опыт работы с проектными офисами и различными методологиями значительно шире отечественного [Alghaseb, Alali, 2024; Chadwick, 2025; Yusron, Latief, 2025; Hutapea et al., 2024; Ichsan et al., 2023; Hassan, Daila, 2024; Pratami, 2023]. Иностранные и отечественные компании в целом преследуют схожие цели при внедрении этих методологий, но каждая делает это по-своему. Зарубежный опыт практически невозможно перенести в чистом виде на отечественные компании и бизнес. В связи с этим каждая организация взаимодействует с проектными командами по-своему, пытаясь по-разному стимулировать работу команд в рамках проектного офиса. К сожалению, это приводит к малоэффективному выполнению поставленных целей. Так происходит в связи с разными подходами при реализации рабочих задач организациями. Например, методы выполнения той или иной задачи у одного учреждения могут значительно отличаться от методов выполнения аналогичной задачи в другой компании.

Отечественные ГОСТы и другие стандарты пытаются стандартизировать все процессы и предоставить единое видение проектного управления и функционирования проектных офисов в нем. Однако это не дает единых рекомендаций для успешного внедрения и реализации проектных методологий в деятельность организаций. В связи с этим отечественным организациям приходится самостоятельно, методом проб и ошибок, заниматься их внедрением. Изучая собственные документы, а также опыт других компаний, они пытаются подобрать для себя наиболее эффективную систему анализа и управления своей проектной деятельностью. Однако внедрение проектного офиса не означает моментальное решение всех проблем.

Благодаря материалам, которые собирают компании, можно самостоятельно принять решение о внедрении офиса в свою деятельность, но найти информацию о правильной организации работы проектных команд является большой проблемой. Вся информация, предоставляемая ГОСТами и стандартами, а также рекомендациями других компаний, в большинстве своем описывает процесс создания офиса и почти не затрагивает процессы организации работ. В связи с этим сотрудники, переведенные в новые отделы, занятые проектной деятельностью, могут не до конца понимать, что от них требуют, что в дальнейшем приведет к ошибкам

и эмоциональному выгоранию команды, а затем и руководителя проекта [Колосова, Ремизова, 2018; Петрова, 2010].

Таким образом, главной задачей данного исследования является разработка универсального алгоритма внедрения проектных офисов в деятельность современных отечественных организаций, различных по своему функционалу.

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

Создание данного подразделения включает в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на открытие и развитие его структуры, а также на управление человеческими ресурсами [Ракша, Буланкина, 2024]. Каждой организации предстоит пройти свой путь по внедрению и развитию собственных проектных офисов. Путь занимает от одного года до нескольких лет, а полноценно проявить себя офис проектного управления сможет спустя еще один-два года. Это связано с разной структурой в организациях, сложностью и продолжительностью их проектов и со многими другими факторами. Однако все эти процессы имеют схожую структуру, которую можно изобразить в виде следующих этапов.

1. Концептуализация. На данном этапе у руководства организации возникает идея о формировании проектного офиса в деятельности компании. Высшее руководство принимает решение о необходимости проведения комплексного обследования предприятия и выявлении реального состояния дел с системой управления проектами. К данному обследованию могут привлекаться специалисты компании и внешние консультанты. В процессе проведения такой оценки особо подробно рассматривается практика реализации организацией проектов, изучаются процессы и ход выполнения работ по проекту, анализируются и опрашиваются заинтересованные стороны последнего и определяются стратегические цели на текущий и следующий годы. Результатом такого исследования становится разработка технико-экономического обоснования проекта по формированию проектного офиса в составе организации. Руководству предоставляются материалы по его созданию и внедрению в деятельность учреждения, а также отчет по проведенным исследованиям, подготовленный план работ проектного офиса, направленного на совершенствование существующей в организации системы управления проектами; назначается руководитель проектного офиса. Более подробно это можно отобразить следующим образом:

- формирование единого взгляда в организации на функционал проектного офиса;
- принятие решения о проведении комплекса исследований на предмет определения необходимости и целесообразности внедрения данного подразделения в деятельность компании и формирование рабочей группы;
- установление требований и видения функционала проектного офиса у руководства организации;
- определение целей, задач и функций, стоящих перед проектным офисом;
- назначение руководителя данного подразделения;

- интервьюирование руководства компании, а также руководителей и исполнителей проектов организации;
- проведение сбора и обеспечение анализа данных о ходе выполнения работ по проекту и соответствии последних корпоративному имиджу учреждения;
- установление связи проектного офиса с процессами стратегического планирования деятельности организации для обеспечения соответствия проектного офиса стратегическому имиджу компании;
- анализ существующих и работающих в организации бизнес-процессов и методологий проектного управления;
- составление отчетов по проделанным работам и проведенному анализу.

2. Выбор оптимальной модели проектного офиса. На данном этапе рассматриваются существующие виды проектных офисов, возможность их интеграции в деятельность организации, выбираются наиболее подходящие для ее деятельности. По этапам эти шаги можно отобразить следующим образом:

- определение критериев выбора наиболее перспективной модели проектного офиса;
- выбор фреймворка;
- выбор наиболее подходящей модели и подготовка отчета по нему.

3. Запуск проектного офиса. Данный этап реализации проектного офиса включает в себя процессы по формированию портфеля проектов и проведение их ранжирования по уровню приоритетности для организации, разработку и внедрение новых систем коммуникации этого подразделения с другими структурными подразделениями компании. Особый акцент необходимо сделать на:

- проведении финансово-экономического обоснования по внедрению проектного офиса в деятельность организации;
- подготовке материально-технического обеспечения для внедрения проектного офиса в деятельность учреждения;
- организации подбора и обучения персонала, набираемого для команды этого подразделения;
- получении информации о стратегических целях компании;
- сборе отчетов о состоянии по всем проектам компании;
- формировании и оптимизации процедуры сбора данных о портфеле проектов;
- согласовании и реализации планов совместной работы сотрудников отдела по управлению проектами с исполнителями;
- обеспечении сбора и анализа данных по портфелю и на дальнейшей публикации собранных данных;
- подготовке отчетов о ходе выполнения работ проекта и на составлении прогнозов по их завершению;
- организации проведения совещаний на постоянной основе с целью обеспечения контроля за состоянием портфеля и его реализации;
- внедрении процедуры принудительного анализа и ранжирования проектов портфеля;
- подготовке и презентации проекта по созданию проектного офиса высшему руководству организации;
- запуске проектного офиса.

4. Обеспечение функционирования проектного офиса. Подготовка итоговой документации по проведенным работам к дальнейшей работе данного подразделения. Включает в себя этапы поддержания процессов управления портфелями проектов. Внедряется управление портфелем стратегических целей организации, разрабатывается процесс установления приоритетов проектов в портфеле, проводится обучение и повышение квалификации сотрудников. Компании в области проектного управления проводят:

- сбор отчетов о состоянии по всем проектам организации;
- сбор, анализ и опубликование данных о портфеле проектов;
- составление отчетов о выполнении планов проектов и прогнозах их завершения;
- регулярные совещания с целью рассмотрения состояния портфеля;
- сбор, анализ данных и формирование портфеля стратегических целей компании;
- проверку методологии и принудительное ранжирование проектов в портфеле;
- формирование и внедрение процесса определения приоритетов последних их командами.

Эти шаги в первую очередь направлены на обеспечение поддержки со стороны руководства организации, перенаправление основных усилий на повышение эффективности проектов и на достижение поставленных целей. Необходимо выбирать проекты, соответствующие стратегическим целям организации и всех заинтересованных сторон. Ускорение процессов реализации задач позволит организациям сократить издержки и максимизировать свою прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение проектного офиса – очень сложный и продолжительный процесс. Любая организация, которая поставила перед собой цели введения в свою деятельность проектные методологии и открытия проектного офиса в целом, обязательно столкнется со сложностями, которые будут уникальными для каждой компании. При прохождении этих этапов, руководству организации крайне важно грамотно распределять задачи между сотрудниками и собирать актуальную информацию по выполнению поставленных задач, так как именно на этом этапе среди работников может активно развиваться феномен эмоционального выгорания. Каждый член команды должен четко понимать, что ему необходимо делать, что от него ожидают его коллеги и руководство и для чего он это делает, выполняя работу в рамках своих трудовых обязанностей. Важно видеть целостную картину проекта. Этот процесс по отдельности может занимать сроки от 6 месяцев и больше и является наиболее сложным шагом существования нового подразделения в организации. Объемы реализуемых работ велики, а получение практической отдачи и тем более материальной выгоды от проекта создания проектного офиса на первых этапах почти незначительно.

Огромное влияние на проектный офис на данном этапе оказывают его сотрудники. От результативности их труда

зависит успех реализации поставленных задач. Может возникнуть сильное сопротивление проводимым организационным изменениям со стороны менеджеров и команд исполнителей проектов, а также со стороны менеджеров ресурсов. Более того, в данном проекте могут разочароваться сами сотрудники проектного офиса и сторонние консультанты, что неизбежно повлечет еще большее отклонение от первоначального графика реализации и от заявленного содержания.

Использование предлагаемого в данной статье алгоритма действий позволит руководителям грамотно подготовиться к открытию проектного офиса и реализовать этот процесс с минимальными сложностями.

Следует отметить, что данное исследование ограничено теоретическими предложениями, требующими дальнейшей апробации на практике в отечественных организациях, что может являться темой дальнейших статей в этой области.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Громова А.И., Павловский П.В. Один или множество проектных офисов в образовательной организации высшего образования: преимущества и недостатки. Вестник университета. 2023;5:13–20. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-5-13-20>
- Дуденкова Е.А. Актуальность развития проектного офиса в страховой компании. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023;2(96):147–153. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-147-153>
- Звягин А.А., Кохно П.А. Проектные офисы инновационных кластеров. Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016;4:54–63.
- Каменских Н.А. «Проектный офис развития» муниципального образования. Образование и право. 2018;5:197–202.
- Колосова О.А., Ремизова К.А. Социально-психологические условия профилактики эмоционального выгорания социальных работников. Вестник университета. 2018;7:156–162. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-7-156-162>
- Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Александрова О.Н., Антонов С.А. Практический менеджмент. М.: Инфра-М; 2021. 330 с.
- Минеева Т.А., Калинина Н.Е., Кузнецова Н.А. Внедрение проектного офиса на машиностроительном предприятии. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022;5(32):836–841. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-5-836-841>
- Петрова Ю.А. Профессиональное выгорание менеджеров. М.: Интел-Синтез; 2010. 164 с.
- Ракша В.А., Буланкина Н.Н. Подходы к организации проектного офиса в системе управления проектами. Форум молодых ученых. 2024;9(97):38–42.
- Суйкова О.А. Проектный офис как инструмент реализации проектно-ориентированного управления в профессиональной образовательной организации. Инновационное развитие профессионального образования. 2021;4(32):77–84.
- Тарабакина Л.В., Звонова Е.В., Тарасова В.А. Факторы возникновения синдрома эмоционального выгорания у молодых работников. Вестник университета. 2020;9:177–184. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-177-184>
- Тарасова А.Ю., Трифионов И.В. Технология внедрения проектного офиса в корпорации: этапы, сроки и примеры. Вестник Академии знаний. 2024;2(61):749–754.
- Фадеев А.А. Создание проектного офиса строительной организации. Российское предпринимательство. 2010;12–1:97–102.
- Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18). <http://dx.doi.org/10.3390/su16188177>
- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968–994. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2024-000>
- Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2), 121–133. <http://dx.doi.org/10.51594/ijmer.v7i2.1804>
- Hassan, M., & Daila, M. (2024). Impact of projects management office on improving projects results. *Journal of Computational Environmental Sciences*, 15(2), 669–726. <http://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.362036>
- Hutapea, B.T., Nasution, H., & Hidayati, J. (2024). Project management improvement with proposed project management office: case in palm oil industries and machineries. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.22441/oe.2024.v16.i1.097>
- Ichsan, M., Hamsal, M., & Abdinagoro, S.B. The role of project management office in managing project portfolio management: a descriptive study in Indonesian banks. *Global Business & Finance Review*, 28(2), 45–52. <http://dx.doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.2.45>
- Pratami, D., Widyasthana, G.N.S., & Ramadhan, A.T. (2023, November 6). Designing project management office with supportive model at Bandung Techno Park. *International conference on industrial, enterprise, and system engineering, Bandung, Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.1063/5.0120963>
- Rungphon, Ch., & Sawandee, S. (2024). A study of project management of vocational education administrators in Kalasin province under the office of the Vocational Education Commission, Ministry of Education. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 827–844. <http://dx.doi.org/10.60027/iarj.2024.276198>

Sandhu, M.A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS One*, 19(7). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>

Yusron, F.A., & Latief, Yu. (2025). Evaluation of the role of project management office (PMO) at P.XYZ based on risk to improve project performance. *Management Science Letters*, 15, 135–142.

REFERENCES

- Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18). <http://dx.doi.org/10.3390/su16188177>
- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968–994. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2024-000>
- Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2), 121–133. <http://dx.doi.org/10.51594/ijmer.v7i2.1804>
- Dudenkova, E.A. (2023). The relevance of the development of the project office in the insurance company. *Economics and Business: Theory and Practice*, 2(96), 147–153. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-147-153>
- Fadeev, A.A. (2010). Creating a project office of construction organization. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 12–1, 97–102. (In Russian).
- Gromova, A.I., & Pavlovsky, P.V. (2023). One or many project offices in educational organization of tertiary education: advantages and disadvantages. *Vestnik universiteta*, 5, 13–20. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-5-13-20>
- Hassan, M., & Daila, M. (2024). Impact of projects management office on improving projects results. *Journal of Computational Environmental Sciences*, 15(2), 669–726. <http://dx.doi.org/10.21608/jces.2024.362036>
- Hutapea, B.T., Nasution, H., & Hidayati, J. (2024). Project management improvement with proposed project management office: case in palm oil industries and machineries. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.22441/oe.2024.v16.i1.097>
- Ichsan, M., Hamsal, M., & Abidinagoro, S.B. (2023). The role of project management office in managing project portfolio management: a descriptive study in Indonesian banks. *Global Business & Finance Review*, 28(2), 45–52. <http://dx.doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.2.45>
- Kamenskikh, N.A. (2018). Municipal “project development office”. *Education and Law*, 5, 197–202. (In Russian).
- Kolosova, O.A., & Remizova, K.A. (2018). Socio-psychological conditions of prevention of emotional burnout by social workers. *Vestnik universiteta*, 7, 156–162. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-7-156-162>
- Korotkov, E.M., Zhernakova, M.B., Aleksandrova, O.N., & Antonov S.A. (2021). *Practical management*. Infra-M. (In Russian).
- Mineeva, T.A., Kalinina, N.E., & Kuznetsova N.A. (2022). Introduction of a project office at a machine-building enterprise. *Bulletin of Udmurt University. Series “Economics and Law”*, 32(5), 836–841. (In Russian). <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-5-836-841>
- Petrova Yu.A. (2010). *Professional burnout of managers*. Intel-Sintez. (In Russian).
- Pratami, D., Widyasthana, G.N.S., & Ramadhan, A.T. (2023, November 6). Designing project management office with supportive model at Bandung Techno Park. *International conference on industrial, enterprise, and system engineering, Bandung, Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.1063/5.0120963>
- Raksha, V.A., & Bulankina, N.N. (2024). Approaches to the organization of the project office in the project management system. *Forum of young scientists*, 9(97), 38–42. (In Russian).
- Runghon, Ch., & Sawandee, S. (2024). A study of project management of vocational education administrators in Kalasin province under the office of the Vocational Education Commission, Ministry of Education. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 827–844. <http://dx.doi.org/10.60027/iarj.2024.276198>
- Sandhu, M.A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS One*, 19(7). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
- Suikova, O.A. (2021). Project office as a tool for the implementation of project-oriented management in a professional educational organization. *Innovative Development of Vocational Education*, 4(32), 77–84. (In Russian).
- Tarabakina, L.V., Zvonova, E.V., & Tarasova, V.A. (2020). Occurrence factors of emotional burnout syndrome among young employees. *Vestnik universiteta*, 9, 177–184. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-9-177-184>
- Tarasova, A.Yu., & Trifonov, I.V. (2024). Technology for implementing a project office in a corporation: stages, deadlines and examples. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2(61), 749–754. (In Russian).
- Yusron, F.A., & Latief, Yu. (2025). Evaluation of the role of project management office (PMO) at P.XYZ based on risk to improve project performance. *Management Science Letters*, 15, 135–142.
- Zvyagin, A.A., & Kokhno, P.A. (2016). Design offices of innovative clusters. *Scientific bulletin of the military-industrial complex of Russia*, 4, 54–63. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис». Режим доступа: https://rosgossts.ru/file/gost/03/100/gost_r_58305-2018.pdf (дата обращения: 01.02.2025).
- ² Федеральный закон от 29.06.2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/ (дата обращения: 01.02.2025).
- ³ Open Minimalist Modules. P3.express. Минималистичная система управления проектами. Режим доступа: <https://p3.express/ru/manual/v2/> (дата обращения: 01.02.2025).

Особенности управления командами волонтерских проектов



Федор Георгиевич Местергази

Начальник отдела по взаимодействию с Главным контрольным управлением города Москвы

ORCID: 0009-0005-7329-4905

e-mail: Teodorgod518@mail.ru

Правительство Москвы, г. Москва, Россия



Арсений Сергеевич Кумкин

Магистрант

ORCID: 0000-0003-4948-6489

e-mail: akumkin@inbox.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Павел Владимирович Павловский

Проректор, ст. преп. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0001-7597-0413

e-mail: pv_pavlovskiy@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: волонтер, проектная команда, управление проектными командами, волонтерское движение, молодежь, рекрутинг добровольцев, проект, управление проектами

Цитирование: Местергази Ф.Г., Кумкин А.С., Павловский П.В. Особенности управления командами волонтерских проектов // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 35-44

Аннотация

В работе рассматривается феномен волонтерского движения в Российской Федерации (далее – РФ) как процесс, обладающий благотворительной направленностью и включающий в себя традиционные формы взаимопомощи, официальное предоставление услуг и другие формы оказания помощи. Авторами настоящей работы проведен анализ основных проблем, возникающих в ходе реализации волонтерских проектов (эмоциональное выгорание у волонтеров, текучесть кадров, недостаток компетенций, высокий уровень бюрократизации и сложности при предоставлении отчетов, финансовая неустойчивость некоммерческих организаций и др.), и возможностей, которые предоставляет государство для волонтерского движения в РФ. Описаны причины и механизмы вовлечения в него молодого поколения, обозначены перспективы развития как для молодежи, так для общества и государства. Авторы рассмотрели основные технологии управления некоммерческими проектами и принципы их организации. Также описан процесс вступления молодого поколения в волонтерское движение, поскольку оно является основным его представителем. Авторы уделяют особое внимание воспитательной функции, тем фундаментальным личностным качествам, которые формируют такой вид деятельности, как помощь окружающим: гуманность, милосердие и отзывчивость. Стоит отметить, что в работе приведены реальный опыт и примеры реализованных волонтерских проектов.

Features of managing volunteer project teams



Fyodor G. Mestergazi

Head of the Department for Interaction with the Main Control Department of the City of Moscow

ORCID: 0009-0005-7329-4905

e-mail: Teodorgod518@mail.ru

Government of Moscow, Moscow, Russia



Arseniy S. Kumkin

Postgraduate Student

ORCID: 0000-0003-4948-6489

e-mail: akumkin@inbox.ru

State University of Management, Moscow, Russia



Pavel V. Pavlovsky

Vice Rector, Senior Lecturer at the Project Management Department

ORCID: 0000-0001-7597-0413

e-mail: pv_pavlovskiy@guu.ru

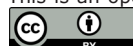
State University of Management, Moscow, Russia

Keywords: volunteer, project team, project team management, volunteer movement, youth, volunteer recruitment, project, project management

For citation: Mestergazi F.G., Kumkin A.S., Pavlovsky P.V. (2025) Features of managing volunteer project teams. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 35-44.

Abstract

The article examines the phenomenon of volunteer movement in the Russian Federation (hereinafter referred as RF) as a process with charitable orientation that includes traditional forms of mutual assistance, official provision of services, and other forms of assistance. The authors of this article have analysed the main problems that arise during the implementation of volunteer projects (emotional burnout among volunteers, staff turnover, lack of competencies, high level of bureaucratisation, and difficulties in reporting, financial instability of non-profit organisations and others) and opportunities that the state provides for the volunteer movement in the RF. The causes and mechanisms of involvement of the young generation in it are described. The prospects for the development of young people, society, and state are outlined. The authors of the article have considered the basic technologies for managing non-commercial projects and principles of their organisation. Also, the process of the younger generation joining the volunteer movement is described, since this group is its main representative. The authors pay special attention to the educational function and those fundamental personal qualities that form such an activity as helping others: humanity, mercy, and compassion. It is worth noting that the article provides real-world experience and examples of the implemented volunteer projects.



ВВЕДЕНИЕ

Волонтерство является специфической деятельностью, которая направлена на решение социально значимых задач и осуществляется безвозмездно. В современном обществе всегда найдутся люди, готовые бескорыстно оказать помощь человеку, попавшему в сложную жизненную ситуацию. Общество волонтеров способствует тому, что подобная помощь обретает более организованный и разносторонний характер.

В Российской Федерации (далее – РФ, Россия) волонтерское движение существует достаточно давно, но на государственном уровне массовый характер развития оно получило в период подготовки к Олимпийским играм в Сочи в 2014 г., когда для реализации волонтерской программы игр было основано 26 центров подготовки волонтеров и осуществлен их набор по стране. Каждый желающий мог записаться в волонтеры и участвовать в исторически значимом для страны событии¹. После окончания игр было принято решение о том, чтобы объединить весь имеющийся потенциал открытых в различных регионах России центров в рамках Ассоциации волонтерских центров, действующей и в настоящее время.

Основным представителем волонтерского движения в России выступает молодежь. Приобщение студентов к волонтерскому движению позволяет воспитать компетентного специалиста [Калганова и др., 2022], который будет способен быстро реагировать на постоянные изменения на рынке труда [Плетнёва, Халимон, 2021] и, что наиболее важно, работать в команде. Кроме этого, волонтерство способствует активной гражданской позиции. Важно отметить, что изменение статуса волонтера в обществе привело к профессионализации предоставляемых видов услуг и повышению квалифицированной помощи [Шульгина, Кетова, 2020].

ПРИЧИНЫ УЧАСТИЯ В ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТАХ

Стоит отметить, что, участвуя в волонтерских проектах, человек выстраивает и развивает социальные связи с другими людьми. Укрепление и сохранение данных связей позволяют ему поддерживать доверие к себе. Если такое сотрудничество осуществляется на высшем уровне или в конкретной профессиональной области, то оно способствует развитию профессионального уровня и карьерному росту волонтера.

Таким образом, для человека открывается множество возможностей для его продвижения в общественной, профессиональной и даже личной жизни, поскольку волонтерство подразумевает знакомство с новыми людьми, участие в проектах различных масштабов, помощь нуждающимся людям. Волонтерское движение способствует реализации человеком собственных интересов, устремлений, потребностей, развитию таких личных качеств, как гуманность, милосердие, доброта, забота и пр., ведь истинные волонтерские инициативы исходят от обычных граждан.

Вот почему волонтерское движение привлекает все больше активных молодых людей, которые еще не успели до конца определиться с направлением развития своей жизни, позволяя им проявить себя, понять свои способности, реализовать внутренний потенциал в общественно значимых проектах.

Среди основных причин также выделяются следующие: наличие благородных целей и желание сделать мир лучше, общение и досуг в компании новых знакомых, возможность самоопределения в жизни, внесение вклада в развитие здоровья нации, возможность получения преимуществ и льгот (дополнительные баллы единого государственного экзамена) при поступлении в вуз для будущих студентов, овладение специальными навыками и пр.

В студенческой среде доминирующие мотивы к вступлению в волонтерское общество связаны с перспективами личностного роста, получением опыта реальной работы и с участием в массовых культурных и спортивных мероприятиях [Горлова, 2024 а; Медведева, Кружков, 2017]. Волонтеры получают определенные выгоды в виде оплаты авиа- или железнодорожных билетов для посещения организуемого мероприятия, а значит, у них появляется возможность путешествовать со значительно меньшими тратами по сравнению с тем, если бы они оплачивали все расходы за свой счет. В некоторых случаях государственные учреждения и коммерческие организации могут включать волонтеров в список кадровых резервов, тем самым обеспечивая им преимущество при трудоустройстве².

Добровольное участие в волонтерских сообществах ведет к росту конкурентоспособности выпускников вузов на рынке труда, а наличие опыта в общественно полезной деятельности высоко ценится работодателями [Стародубцев, Родионов, 2018].

Решение собственных проблем тоже может побудить вступить в ряды волонтеров. Например, если человек не уверен в себе или у него отсутствует круг общения, то здесь он может обрести новых единомышленников и друзей, а через помощь людям его самооценка повышается.

Желание оставить свой след в истории, стать известным, прославиться или поддержать свою популярность также выступает стимулом для молодых людей. Примером могут являться различные социальные и благотворительные проекты, организуемые в форме стартапов, спонсорства и пр. Так, если бизнесмен спонсирует детские дома, то об этой благотворительной инициативе могут выходить публикации в различных изданиях, его деятельность будет общеизвестной, что привлечет внимание к основному бизнесу предпринимателя и поспособствует его развитию.

Еще один пример – это проект «Помощь» актера театра и кино Н.А. Кукушкина, который направлен на помощь пожилым людям, объединяет волонтеров и действует в пределах Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области³. Проект реализован в форме мобильного приложения, где на карте размещаются заявки от тех людей, которые нуждаются в поддержке. Рассматриваются два вида пожертвований: разовый платеж и подписка. После того как набирается необходимая сумма для конкретного

подопечного, производится оплата конкретных услуг и товаров под его потребности. Система прозрачна и предполагает отчетность по израсходованным средствам.

В ряде случаев социальные проекты на добровольной основе ведут к привлечению прибыли, поэтому присоединение к волонтерскому обществу молодежи обосновано также материальной составляющей и выгодами, которые можно приобрести в результате данной деятельности, пусть она и не направлена напрямую на получение доходов.

Здесь примером может выступать общественно значимый проект по спасению деревни Малый Турыш на Урале (200 км от города Екатеринбург) за счет запуска производства крем-меда. Его автор – отличница Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, одна из победительниц премии РБК-2019 Г. Санжапова⁴. Основной концепцией своего проекта Cocco Bello Honey Г. Санжапова считает пользу производимого продукта для развития деревни, где жила еще ее бабушка. Заработные платы на производстве составляют от 12 тыс. до 16 тыс. руб., что в сравнении, например, с заработной платой продавца в сельском магазине (8 тыс. руб.) довольно большая сумма⁵. Благодаря тому, что многие жители вовлекаются в общее дело, продажа крем-меда способствует изменению жизни не только отдельно взятой деревни Малый Турыш, но и страны в целом. Г. Санжапова организовала в деревне строительство детской площадки и многофункционального центра с размещением туристов в гостиничных номерах, образовательным пространством, с деревенской пекарней, помещениями для стрижки, массажа и иных услуг, а также с клубом для местных жителей, где будут проводиться развлекательные мероприятия.

Волонтерские общества осуществляют и воспитательные функции, приобщая молодежь к ценностям взаимопомощи, созидательного труда, совместной работы, помогая реализовать участникам их творческие и организаторские таланты вместе с единомышленниками.

Таким образом, причины вступления в волонтерское общество у молодежи могут быть самые разнообразные. Однако в первую очередь это альтруистические мотивы, и уже второстепенной причиной выступает социальная и карьерная мотивация.

ПОДДЕРЖКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТОВ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Соединение интересов конкретной личности с решением государственных проблем служит основным мотивом для содействия развитию волонтерства со стороны государства. Однако представители власти по-разному воспринимают различные виды волонтерства, поддерживая и поощряя спортивное, социальное и военное, всесторонне содействуя организации, укреплению и развитию. Таким видам волонтерства, как политическое, информационное и экологическое, не придается высокого значения [Певная, 2016].

Однако обязанность властей поддерживать волонтерство

прописана на уровне федерального законодательства еще с 1995 г. (Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»⁶). В реальности чиновники содействуют волонтерским организациям по всей территории страны с различной степенью энтузиазма. Общую же тенденцию по усилению и укреплению данной поддержки видно невооруженным глазом. На государственном уровне волонтерское движение курирует Министерство науки и высшего образования РФ⁷.

Министерство обладает полномочиями, связанными с поддержкой и оказанием помощи волонтерским объединениям, осуществлением учета добровольческой деятельности, с формированием образовательных программ и площадок обмена опытом со средствами массовой информации (далее – СМИ) для добровольческих объединений, с организацией различных событий и разработкой методических пособий в данной области, с оказанием поддержки организаторов волонтерской деятельности, помощью волонтерам при взаимодействии с государственными и муниципальными учреждениями и пр.

В 2018 г., который был объявлен Годом добровольца, Распоряжением Правительства РФ от 27 декабря № 2950-р утвердили Концепцию развития добровольчества (волонтерства) в России до 2025 г.⁸ Согласно документу одним из приоритетных направлений молодежной и социальной политики признано развитие волонтерского движения [Певная, 2016].

Указанная в российском законодательстве государственная поддержка волонтерства реализуется путем создания в стране финансируемых за счет бюджетных средств ресурсных центров, которые осуществляют информационное, организационное и методическое обеспечение деятельности волонтерских учреждений; поддержки некоммерческих организаций (далее – НКО) Фондом президентских грантов с целью вовлечения молодых людей; ежегодного проведения всероссийского конкурса волонтерских проектов «Доброволец года» и пр.

Стоит отметить, что на сегодняшний день поддержка волонтерского движения государством вышла на качественно новый уровень, так как в составе Государственной думы есть значимые представители этого движения: О.Н. Занко (Амельченкова) – председатель центрального штаба Всероссийского общественного движения «Волонтеры Победы»⁹ и А.П. Метелев – председатель Совета Ассоциации волонтерских центров, соорганизатор акции взаимопомощи «#МыВместе», руководитель платформы «Добро.РФ»¹⁰.

ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ КОМАНДЫ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТОВ

Государственная политика в данной области подвергается обоснованной критике. Государство стремится внедрять в систему образования практический опыт получения профессиональных компетенций, которые должны осваиваться в процессе практикумов в системе среднего и высшего образования, а также укреплять социальное взаимодействие между людьми [Калганова и др., 2022]. С другой

стороны, активная государственная поддержка волонтерства рассматривается как желание переложить социальную поддержку граждан на них самих.

Здесь в качестве примера можно привести общественное некоммерческое объединение – добровольческий поисково-спасательный отряд «ЛизаАлерт»¹¹, который ведет свою деятельность по поиску людей и часто справляется с ней эффективнее органов внутренних дел и Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. Сегодня своими задачами отряд ставит оперативное реагирование и гражданское содействие в поиске пропавших детей, ведь каждый найденный ребенок – это акт неравнодушия к проблеме отдельной семьи и шаг к решению проблемы общества в целом.

Кроме того, деятельность волонтеров не оплачивается и от «обычной» работы отличается тем, что результаты труда могут быть нефиксированными, порождая присвоение заслуг добровольцев другим лицам (чиновникам, проправительственным организациям).

Следующая проблема – это эмоциональное выгорание, которое испытывают волонтеры. Приступая к работе с энтузиазмом и воодушевлением, желанием ощущать собственную значимость через помощь другим, в долгосрочной перспективе они сталкиваются с рутинной и низкой отдачей, острым переживанием чужой боли, бездействием ответственных лиц, несправедливостью, что негативно сказывается на психоэмоциональном состоянии. В связи с этим возникает еще одна проблема – высокая текучесть кадров.

Другая проблема – несовместимость волонтеров по убеждениям и жизненным ценностям из-за разных психологических и эмоциональных особенностей. Руководители проектов стремятся удержать опытных волонтеров, но отношения в команде могут перерасти в скрытый или открытый конфликт со взаимными наемками, обесцениванием и пр. [Евдокимова и др., 2021].

Безусловно, существует проблема противоречия во взаимодействии добровольцев, населения и чиновников, решению которой было уделено пристальное внимание в ситуации с появлением и широким распространением в 2020 г. пандемии коронавируса. Волонтерское движение стало более организованным, получило максимальное содействие со стороны властей, в частности, благодаря формированию положительного публичного образа в государственных и общественных СМИ.

МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ВОЛОНТЕРСКОГО ДВИЖЕНИЯ

Как известно, существует неорганизованное и организованное волонтерство. Четкой грани между гражданскими инициативами и государственными волонтерами нет, поскольку государство стремится контролировать и воздействовать на общественные инициативы граждан всевозможными способами, то есть осуществлять управление.

Центральное место в управлении волонтерами занимает рекрутинг. Его задачи – поиск, отбор и создание пула желающих стать участниками для реализации конкретного проекта [Горлова, 2024 а; Медведева, Круглов, 2017]. Следует отметить важность качественной организации всех составляющих рекрутинга. Важно правильно и вовремя донести все организационные, информационные, мотивационные и коммуникационные составляющие [Ветитнев, Круглова, 2016; Ворошилова и др., 2024; Горлова, 2024 б]. Рассмотрим аспекты каждой из них отдельно. Вектор движения задает организационная составляющая. Информационная часть определяет причинно-следственные связи. Мотивационный элемент активизирует энергетические возможности участника движения, помогает раскрытию его творческого потенциала. Коммуникационный компонент способствует объединению всего процесса в единую логическую цепочку. Главной задачей организаторов является определение ключевой мотивации волонтеров, чтобы оценить осознанность их выбора.

Рассмотрим основные этапы во взаимодействии с волонтерами. Исходя из особенностей функций волонтерства, необходимо использовать приемы погружения добровольцев в специфику конкретной работы. Неоценимую помощь организаторам в работе с волонтерами оказывают социальные сети – интернет-форумы, официальные представительства образовательных организаций в интернете.

В начале взаимодействия с волонтерами следует составить подробное описание конкретной деятельности. Во время обучения необходимо контролировать организацию графика работы, плана их привлечения и подготовки, а также текущую проектную деятельность.

Определим следующие методы рекрутинга:

- 1) стихийный набор. Взаимодействие со СМИ, использование печатной рекламы, объявления на радио, телевидении, в газетах, интернете, налаживание контактов с администрацией образовательных учреждений;
- 2) концентрический набор. Предполагает привлечение волонтеров из всевозможных образовательных учреждений;
- 3) целенаправленный набор. Включает в себя тематические встречи с будущими волонтерами;
- 4) привлечение добровольцев из ближайшего окружения волонтеров-активистов [Горлова, 2024 а; Медведева, Круглов, 2017].

Как показывает опыт, наиболее эффективно проявила себя система вовлечения через деятельность специализированных добровольческих центров – ресурсных организаций. Они существуют на местных, региональных, национальных уровнях, находятся в тесном взаимодействии с органами государственной власти, государственными, некоммерческими, коммерческими организациями и СМИ¹².

Основную работу по вовлечению волонтеров могут взять на себя как вузы, так и государственные, общественные, коммерческие организации, потому что основной контингент – молодежь, не обремененная семейными и трудовыми обязательствами. Как показывает практика, в волонтерском движении чрезвычайно важен личный контакт действующих и потенциальных участников конкретных проектов.

Основные этапы обучения волонтеров включают:

1) базовое обучение – приобретение знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления конкретной волонтерской деятельности;

2) направленную подготовку для участия в организации и проведении определенных мероприятий. Здесь используются такие формы обучения, как тренинги, программы наставничества, передачи опыта, обучения на объектах;

3) передачу личного опыта, который не только дает возможность попробовать себя в различных мероприятиях, но и способствует профессиональному росту, помогает развитию творческого потенциала, мотивации к пролонгированию [Горлова, 2024 а; Медведева, Кружков, 2017].

Следует обратить особое внимание на то, что основными требованиями к волонтерам являются не только получение знаний и развитие компетенций, которые могут способствовать как успешной работе, так и преобразованию ее результатов в личную и профессиональную самореализацию, но и удовлетворение потребностей добровольца, жизненный успех [Калганова, 2022].

Для налаживания продуктивной работы с волонтерами организаторам необходимо учесть следующие рекомендации.

1. На первом этапе набора волонтера требуется составление анкеты. В анкете предполагаются следующие пункты: фамилия, имя и отчество, имеющиеся навыки, контакты и опыт. Она может содержать также описание мероприятия, его цели и задачи.

2. Исходя из того, что большинство волонтеров — это молодые люди, для которых естественной формой оперативной коммуникации выступают социальные сети и мессенджеры, предлагается создание в них общего диалога.

3. Проведение общих сборов для поддержания мотивации и уровня сплоченности команды.

4. Определение куратора группы волонтеров.

5. Демонстрирование историй успеха, которое предполагает проведение совместных неформальных встреч с волонтерами-выпускниками и активистами, информирование новичков о реализованных проектах.

6. Проявление дружеских и доверчивых отношений.

7. Распределение зон ответственности [Безуглая и др., 2023; Буякова и др., 2018].

В практике управления волонтерским движением оценка добровольческой деятельности в качественном и количественном отношении является наиболее сложной задачей. Известные системы оценки деятельности предприятий слабо адаптированы к специфике волонтерства. Поэтому наиболее приемлемым решением видится внедрение модели оптимальных партнерских отношений организаторов и волонтеров для реализации коллективных действий⁵.

ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ВОЛОНТЕРСКИХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ

Характеризуя волонтерство в России, нельзя не упомянуть крупнейшую российскую цифровую платформу Dobro.ru.

Платформа основана в 2016 г. на базе небольшого реестра волонтерских организаций. Сегодня она представляет собой целую экосистему для волонтеров, НКО и государства, цели которой – сделать гражданскую активность удобной и вовлечь в нее миллионы неравнодушных россиян. В 2016 г. создание платформы поддержал Президент России В.В. Путин. Уже в 2018 г. платформа добрых дел была закреплена в Федеральном законе № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»⁶ как единая информационная система. Оператором системы выступает Ассоциация волонтерских центров, развивая ее совместно с Федеральным агентством по делам молодежи и партнерами.

Платформа Dobro.ru объединила волонтеров по всей стране [Коган, Квон, 2019; Круглова и др., 2023]. На ней зарегистрировано более 2 млн волонтеров, 30 тыс. организаций и 200 тыс. добрых дел в 20 разных сферах¹³. Выделяются следующие направления: здравоохранение, культура и искусство, урбанистика, медиа, животные, срочная помощь, помощь людям с ограниченными возможностями здоровья, ветераны и историческая память, поиск пропавших, интеллектуальная помощь, права человека, коронавирус, дети и молодежь, спорт и события, образование, старшее поколение, природа и др.

Благодаря функционалу платформы каждый человек имеет возможность помогать нуждающимся, участвовать в общественно значимых масштабных мероприятиях, знакомиться с новыми людьми и путешествовать со смыслом. Кроме того, на «Добро.ру» можно подать заявку на получение гранта или записаться на образовательный курс. В личном кабинете сохраняются волонтерский опыт, электронные часы, сертификаты курсов и награды. Полученные знания и опыт могут пригодиться и вне волонтерства, поскольку очень ценятся, например, работодателями при будущем трудоустройстве соискателя или в профессиональной жизни, а также в бизнесе в рамках развития и поддержания корпоративной социальной ответственности предприятий.

На портале функционируют несколько самостоятельных сервисов, пользоваться которыми можно через единый личный кабинет.

«Добро.Университет» – онлайн-университет социальных наук, который представляет собой площадку для бесплатного обучения, где собраны образовательные курсы для волонтеров и организаторов волонтерства.

«Добро.Журнал» – СМИ, медиапроект с историями о реальных людях.

«Добро.Помощь» – это проект адресной помощи, где тысячи нуждающихся людей в России могут получить ее. Данный сервис выступает связующим звеном для тех, кому нужна помощь, и тех, кто готов ее оказать.

«Добро.Конкурсы» – каталог и конструктор конкурсов для волонтеров, как всероссийских, так и региональных.

«Добро.Аналитика» – открытая аналитика о волонтерстве в стране. В сервисе представлена количественная информация о работе волонтеров в разрезе регионов и различных временных периодов. Данные аналитики позволяют определить, например, средний возраст российского

волонтера, который составляет 25 лет. Также известно, что женщины охотнее вступают в ряды добровольцев (75 %) ¹⁴.

Мобильное приложение «Мобильный центр социальных услуг» позволяет оперативно оказывать социальную помощь по услугам сиделки, социального такси, технических средств реабилитации, связи с круглосуточной службой социального сопровождения «Система Забота» и пр.

«Добро.Навигатор» – это сервис, который позволит НКО найти все меры поддержки, оказываемые государством, частными фондами и представителями бизнеса на федеральном и региональном уровнях.

Экосистема постоянно совершенствуется. В ближайшем будущем планируются разработка и внедрение новых инструментов, которые будут способствовать развитию локального волонтерства и созданию совместных проектов. Таким образом, «Добро.ру» преобразится в национальную платформу взаимопомощи и партнерства.

Рассматривая волонтерство в глобальных масштабах, с нашей точки зрения, важно изучить проект «Венера». Создателем и главным идеологом проекта является Ж. Фреско – изобретатель и футуролог. Его цель направлена на конкретные изменения социальной жизни людей, создание мирной и достойной цивилизации ¹⁵.

Проект «Венера» предполагает перестройку культуры, построение общества без войн, нищеты, голода, различных дискриминаций, уничтожения природы. Он представляет собой план зарождения новой мировой цивилизации, основанной на заботе о человеке и восстановлении окружающей среды. Одна из фундаментальных предпосылок заключается в том, что все ресурсы Земли должны быть общим достоянием всех народов мира.

Человеческое поведение может быть направлено либо на разрушительную, либо на созидательную деятельность. В этом заключается суть проекта «Венера» – направлять ресурсы и технологии на позитивную, максимальную пользу для планеты и людей, на поиск новых способов мышления и жизни, подчеркивающих и прославляющих огромный потенциал человеческого духа.

По всему миру миллионы волонтеров вступают в организацию «Проект «Венера» и участвуют в различных мероприятиях по продвижению идеи спасения человечества от тотального уничтожения и создания высокоразвитой цивилизации.

Кроме вышеприведенных примеров, целесообразным видится описание собственного опыта волонтерской деятельности. В период работы в Молодежной палате района Выхино-Жулебино города Москвы всем желающим предлагалось пройти отбор и дальнейшее обучение волонтерству. Благодаря вступлению в волонтерское общество у одного из авторов появилась возможность стать участником нескольких социально значимых проектов. Среди таких проектов следующие: помощь ветеранам, акция «Миллион деревьев», работа волонтером в избирательном штабе кандидата на пост мэра Москвы С.С. Собянина, организация шахматного турнира.

Помощь ветеранам предполагала уборку квартиры, где они проживают, и фотосессию в качестве отчетности

о проделанной работе. Данная акция была организована муниципальным депутатом совместно с Молодежной палатой района Выхино-Жулебино. Помимо муниципалитета, Молодежная палата активно сотрудничает с Управой района Выхино-Жулебино города Москвы, что также позволяет участвовать в социальных проектах.

Акция «Миллион деревьев» – это крупнейшая программа озеленения в Москве, целью которой является украшение деревьями и кустарниками дворов жилых домов и территорий социальных учреждений. Высадка осуществлялась весной и осенью.

В рамках работы волонтером в избирательном штабе кандидата на пост мэра Москвы С.С. Собянина осуществлялись сбор подписей и обучение жителей использованию электронных ресурсов, для того чтобы они могли оповещать органы власти о существующих проблемах. Работа волонтеров была организована в конкретных районах в строго отведенное время. В нашем случае это были район Кузьминки и Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана. За группой волонтеров закреплялся старший волонтер, который осуществлял управление ими и контроль за атрибутикой рабочего места. Он находился в подчинении бригадира, который следил за их работой и оказывал им содействие в случае возникновения такой необходимости. В рамках данного проекта автору удалось хорошо проявить себя, получить повышение до старшего волонтера. Благодаря такому опыту получилось овладеть управленческими навыками и применить их в общественной деятельности.

Организация шахматного турнира предполагала поиск необходимого помещения, оповещение участников, контроль за всеми процессами и непосредственным проведением мероприятия. В рамках проекта удалось овладеть организаторскими навыками и реализовать их на практике.

В результате участия в данных проектах волонтерство помогло автору осознать свой внутренний потенциал, понять, на что он способен, и проявить себя в общественно значимой деятельности через помощь людям и добрые дела. В процессе работы происходили активное взаимодействие с самыми разными людьми, налаживание новых контактов, поддержание уже существующих, в том числе с коллегами и непосредственным руководителем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели рассмотрения особенностей управления волонтерскими проектами авторами была определена специфика последних, которая состоит в реализации деятельности, направленной на решение социально значимых задач и осуществляемой безвозмездно. Авторами были идентифицированы и подробно рассмотрены причины участия в волонтерских проектах, которые включают наличие у людей благородных целей и желание сделать мир лучше, стремление к общению и проведению досуга в компании знакомых, возможность самоопределения в жизни, а также перспективы личностного роста, получение опыта реальной работы, участие в массовых культурных и спортивных мероприятиях

и др. На примере нескольких проектов проанализированы мотивы, которые позволили вовлечь в их реализацию большое количество волонтеров.

В исследовании были подчеркнуты и представлены на конкретных примерах проблемы, с которыми сталкиваются управленцы при реализации волонтерских проектов. Среди них неэффективная государственная политика в области волонтерства, эмоциональное выгорание участников, психологическая несовместимость, проблема противоречия во взаимодействии волонтеров, населения и чиновников и др.

Научной и практической новизной статьи считается предложенный авторами механизм реализации волонтерских проектов, включающий подробное описание основных этапов в работе с волонтерами, практические рекомендации, подходы и методы, которые могут быть использованы управленцами.

В заключение подробно рассмотрены примеры реализации волонтерских проектов через описание экосистемы «Платформа Dobro.ru», «Венеры», а также собственного опыта участия в волонтерских проектах одного из авторов.

Следует отметить, что волонтерство носит гражданско-патриотический характер и имеет благотворительную направленность. Оно включает в себя как традиционные формы самопомощи и взаимопомощи, официальное предоставление услуг, так и многие другие формы. Кроме того, в молодежных кругах волонтерство реализует воспитательную и патриотическую функции, возрождая такие фундаментальные ценности, как гуманность, любовь к родине, милосердие, отзывчивость и др.

Волонтерство позволяет развивать инициативность, самореализовываться, объединяет самых разных людей, формируя их социально-психологическую общность. Существуют различные проблемы, возникающие в процессе волонтерской работы, в том числе эмоциональное выгорание, текучесть кадров, недостаток компетенций и пр. Однако в целом волонтерское общество достаточно развито и хорошо организовано в России, пользуется поддержкой на государственном уровне и позволяет изменить к лучшему жизни миллионов людей в стране.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Безуглая Г.В., Олимпиев М.Р., Шайдуллин А.А. Волонтерство: мост, связывающий людей. Столыпинский вестник. 2023;9:4911–4926.
- Буякова К.И., Журавлева А.В., Горшкова Е.Г., Попов Д.В., Паршукова М.С. Технологии организации волонтерской деятельности молодежи. Томск: Коллектив авторов; 2018. 25 с.
- Ветитнев А.М., Круглова М.С. Управление организованной волонтерской деятельностью в вузах России: оценка эффективности и модель оптимального партнерства. Вопросы управления. 2016;5(42):88–98.
- Ворошилова А.А., Ковалев И.В., Багачук А.В. Организация волонтерской проектно-педагогической практики студентов. Информатика. Экономика. Управление. 2024;1(3):169–180. <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2024-3-1-0169-0180>
- Горлова Н.И. (а) Волонтерство и городские парки: перспективное направление социально-культурного партнерства. Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2024;3(119):116–122. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2024-3119-116-122>
- Горлова Н.И. (б) Волонтерская деятельность в сфере культуры: лучшие практики и инициативы. Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2024;2(59):31–37. <https://doi.org/10.30725/2619-0303-2024-2-31-37>
- Евдокимова Ю.Г., Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б., Халимон Е.А. Эскалация как способ урегулирования конфликтов и противоречий. Вестник университета. 2021;6:14–21. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-14-21>
- Калганова А.В., Рябцева Е.А., Рахманкулов Д.И., Халимон Е.А. Изменения требований к компетенциям руководителей проектов под влиянием концепции устойчивого развития в России. Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2022;4(11):15–26. <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26>
- Коган Е.А., Кwon Д.А. Изучение мотивов волонтерской деятельности среди студенческой молодежи. Перспективы науки и образования. 2019;4(40):116–125. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.4.10>
- Круглова М.С., Круглова Л.Э., Шуванов И.Б., Шуванова В.П. Проблема мотивации добровольцев в управлении волонтерской деятельностью: социологический взгляд. Социодинамика. 2023;1:16–27. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.1.39576>
- Медведева А.С., Кружков Д.А. Технологии привлечения и обучения волонтеров в Кубанском государственном технологическом университете. Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2017;4:28–34.
- Певная М.В. Управление российским волонтерством: сущность и противоречия. Социологические исследования. 2016;12:69–77.
- Плетнёва А.В., Халимон Е.А. Гармоничное управление проектами и программами в условиях изменяющейся окружающей среды. Вестник университета. 2021;4:18–24. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-18-24>
- Стародубцев В.А., Родионов П.В. Волонтерские сообщества – школа профессиональных проб студентов. Высшее образование в России. 2018;4(27):86–92.
- Шульгина Т.А., Кетова Н.А. «Ты записался добровольцем?», или зачем студенты идут в волонтеры? Высшее образование в России. 2020;1(29):116–124.

REFERENCES

- Bezuglaya, G. V., Olympiev, M. R., & Shaidullin, A. A. (2023). Volunteering: a bridge connecting people and society. *Stolypin's Bulletin*, 9, 4911–4926. (In Russian).
- Buyakova, K. I., Zhuravleva, A. V., Gorshkova, E. G., Popov, D. V., & Parshukova, M. S. (2018). *Technologies for organising youth volunteer activities*. Kollektiv avtorov. (In Russian).
- Evdokimova, J. G., Sycheva, S. M., Shramchenko, T. B., & Khalimon, E. A. (2021). Escalation as a way to resolve conflicts and contradictions. *Vestnik universiteta*, 6, 14–21. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-14-21>
- Gorlova, N. I. (2024 a). Volunteering and city parks: a promising area of socio-cultural partnership. *Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts*, 3(119), 116–122. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2024-3119-116-122>
- Gorlova, N. I. (2024 b). Volunteer activities in the field of culture: best domestic practices and initiatives. *Vestnik of Saint-Petersburg State University of Culture*, 2(59), 31–37. (In Russian). <https://doi.org/10.30725/2619-0303-2024-2-31-37>
- Kalganova, A. V., Ryabtseva, E. A., Rakhmankulov, D. I., & Khalimon, E. A. (2022). Changes to the competence requirements of project managers under the influence of sustainability in Russia. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*, 11(4), 15–26. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-11-4-15-26>
- Kogan, E. A., & Kwon, D. A. (2019). Studying the motives of volunteering among students. *Perspectives of Science and Education*, 4(40), 116–125. (In Russian). <https://doi.org/10.32744/pse.2019.4.10>
- Kruglova, M. S., Kruglova, L. E., Shuvanov, I. B., & Shuvanova, V. P. (2023). The problem of volunteer motivation in volunteering management: a sociological view. *Sociodynamics*, 1, 16–27. (In Russian). <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.1.39576>
- Medvedeva, A. S., & Kruzhkov, D. A. (2017). Technologies of attraction and training of volunteers in the Kuban State Technological University. *Bulletin of Maikop State Technological University*, 4, 28–34. (In Russian).
- Pevnaya, M. V. (2016). Managing Russian volunteers' efforts: essence and contradictions. *Sociological research*, 12, 69–77. (In Russian).
- Pletnyova, A. V., & Khalimon, E. A. (2021). Harmonious project and program management in a changing environment. *Vestnik universiteta*, 4, 18–24. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-18-24>
- Shulgina, T. A., & Ketova, N. A. (2020). "Have you volunteered?": or why students become volunteers. *Higher Education in Russia*, 29(1), 116–124. (In Russian).
- Starodubtsev, V. A., & Rodionov, P. V. (2018). Volunteer communities as a school of students' vocational trials. *Higher Education in Russia*, 27(4), 86–92. (In Russian).
- Vetitnev, A. M., & Kruglova, M. S. (2016). Control of organized volunteer work in Russian universities: evaluation of the effectiveness and optimal model of partnership. *Management issues*, 5(42), 88–98. (In Russian).
- Voroshilova, A. A., Kovalev, I. V., & Bagachuk, A. V. (2024). Organization of volunteer project-oriented teaching practice for students. *Informatics. Economics. Management*, 3(1), 169–180. (In Russian). <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2024-3-1-0169-0180>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Балаков Г. Кто и почему становится волонтером. Режим доступа: <https://regnum.ru/news/society/2730227.html> (дата обращения: 27.02.2025).
- ² Ульянова Н. Работа за спасибо: зачем идти в волонтеры и к каким проблемам стоит подготовиться заранее. Режим доступа: <https://knife.media/volontaires-psychology/> (дата обращения: 27.02.2025).
- ³ Бумага. Актер Никита Кукушкин запустил благотворительный проект «Помощь». Через мобильное приложение можно помочь пожилым людям. Режим доступа: <https://paperpaper.ru/papernews/2020/12/27/akter-nikita-kukushkin-zapustil-bлаго/> (дата обращения: 27.02.2025).
- ⁴ Шакирова М. Добро за деньги: как заработать на социальном проекте. Режим доступа: https://www.rbc.ru/own_business/25/10/2018/5bcf28999a794700b7c18e9f (дата обращения: 27.02.2025).
- ⁵ Белая Н. Гузель Санжапова: как мед с ягодами помогает развивать деревню. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/23/12/2019/5dfcse759a7947b97de75778> (дата обращения: 28.02.2025).
- ⁶ Федеральный закон от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/104232/> (дата обращения: 28.02.2025).
- ⁷ Добровольчество (волонтерство). Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/about/deps/dgmpispvsvo/volunteer/> (дата обращения: 28.02.2025).
- ⁸ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.12.2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72039562/> (дата обращения: 28.02.2025).
- ⁹ Волонтеры Победы. Структура. Режим доступа: <https://волонтерыпобеды.рф/structure> (дата обращения: 28.12.2024).
- ¹⁰ Единая Россия. Метелев Артем Павлович. Режим доступа: <https://er.ru/person/6934c002-7d26-4ae2-83a9-b15584f87ff8> (дата обращения: 28.02.2025).
- ¹¹ ЛизаАлерт. Официальный сайт. Режим доступа: <https://lizaalert.org/> (дата обращения: 28.02.2025).

- ¹² Питенко О.И. Вовлечение молодежи в добровольческую деятельность. Режим доступа: <https://urok.1sept.ru/articles/633021> (дата обращения: 28.02.2025).
- ¹³ App Store. Добро.рф. Режим доступа: <https://apps.apple.com/ru/app/%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE-%D1%80%D1%84/id1555210308> (дата обращения: 28.02.2025).
- ¹⁴ Левицкая А. Начать доброе дело с одного клика: что такое платформа DOBRO.RU и как она объединила 2 миллиона волонтеров со всей России. Режим доступа: <https://www.kp.ru/daily/27244/4373195/> (дата обращения: 28.02.2025).
- ¹⁵ Venus Project. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.thevenusproject.com/> (дата обращения: 28.02.2025).

Цифровизация проектного управления: роль Kanban-досок в деятельности проектных команд



Сергей Александрович Никитин

Канд. экон. наук, доц. каф.
управления проектом
ORCID: 0000-0002-7855-8130
e-mail: sa_nikitin@guu.ru
Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



Елена Анатольевна Выходцева

Канд. экон. наук, проф. каф.
управления проектом
ORCID: 0000-0001-5381-7821
e-mail: ea_vykhodtseva@guu.ru
Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: управление проектом, руководитель проекта, проектная команда, календарное планирование, гибкие технологии, Kanban, программные продукты, цифровизация проектной деятельности

Цитирование: Никитин С.А., Выходцева Е.А. Цифровизация проектного управления: роль Kanban-досок в деятельности проектных команд // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 45-53

Аннотация

В данном исследовании рассматриваются вопросы применения инструментов гибкого проектного подхода для оптимизации работы проектных команд на примере использования Kanban-досок. Описаны цифровизация Kanban-подхода, а также те возможности для деятельности руководителя проектов и проектных команд, которые он предоставляет. В разделах исследования анализируются такие понятия, как эффективная проектная команда в актуальных тенденциях современного мира, классическое и гибкое проектное управление, их общие черты и отличия, а также цифровизация проектной деятельности. В исследовании рассматриваются основные принципы функционирования управленческого подхода Kanban, его сильные и слабые стороны и особенности его применения в проектах. Производится анализ того, как инструменты Kanban могут оптимизировать деятельность команды проекта, на какие из областей взаимодействия участников последней они влияют больше всего и как цифровые инструменты организации командной работы и информационного оборота изменяют подход к коллективной работе над проектом. Рассматриваются примеры конкретных программных продуктов, основанных на подходе Kanban, оценивается эффективность их использования проектными командами и на базе проанализированной информации производятся резюмирующие выводы.

Digitalisation of project management: role of Kanban boards in the activities of project teams

**Sergei A. Nikitin**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-7855-8130

e-mail: sa_nikitin@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia

**Elena A. Vikhodontseva**

Cand. Sci. (Econ.), Prof. at the Project
Management Department

ORCID: 0000-0001-5381-7821

e-mail: ea_vikhodontseva@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia

Keywords: project management, project manager, project team, calendar planning, agile technologies, Kanban, software products, digitalisation of project activities

For citation: Nikitin S.A., Vikhodontseva E.A. (2025) Digitalisation of project management: role of Kanban boards in the activities of project teams. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 45-53.

Abstract

This article discusses the use of tools of the agile project approach to optimise the work of project teams on the example of Kanban boards. The digitisation of the Kanban approach is described as well as the opportunities for the activities of the project manager and project teams that it provides. The sections of the work analyse such concepts as an effective project team in the current trends of the modern world, classical and agile project management, their common features and differences, and digitalisation of project activities. The article discusses the basic principles of the Kanban management approach, its strengths and weaknesses, and specifics of its application in projects. The article analyses how the Kanban approach tools can optimise the work of the project team, which areas of interaction between its members they affect the most, and how digital tools for organising teamwork and information turnover change the approach to the collective work on a project. Examples of specific software products based on the Kanban approach are considered, the effectiveness of their use by the project teams is evaluated, and summary conclusions are drawn based on the analysed information.



ВВЕДЕНИЕ

В современном мире все больше внимания уделяется разнообразным формам проектного подхода. Стоит отметить, что последний сам по себе является актуальной и важной частью сегодняшнего бизнеса. Проектные методики и универсальные инструменты хорошо подходят для работы в разных сферах и направлениях.

Инструментарий проектного управления позволяет эффективно решать задачи различного характера: от разработки новых продуктов и услуг до реализации организационных изменений. Проектный подход как система управления основан на принципах гибкости, адаптивности и итеративном подходе, что позволяет проектным командам быстро реагировать на изменения и корректировать стратегию в процессе работы [Алферов, 2024].

Современный проектный подход включает в себя использование различных методов и инструментов, таких как управление рисками, планирование ресурсов, оценка эффективности и контроль качества. Это обеспечивает высокую степень координации между участниками проекта и способствует успешному достижению поставленных целей.

Однако, несмотря на универсальность инструментов и адаптивность механизмов, классические техники проектного подхода, такие как долгосрочное стратегическое календарное планирование всех рабочих задач и процессов, начиная с оценки гипотез и концепции и заканчивая достижением итоговой цели, включают в себя сетевые модели, но не всегда отвечают современным требованиям по максимально быстрой адаптации к переменам внешней среды и, главное, имеют недостаточное количество средств для гибкого контроля и мониторинга деятельности участников проектной команды со стороны руководителя проекта.

Современная проектная команда – это группа специалистов, которые работают вместе для достижения общей цели. Она состоит из людей с разными навыками и опытом, которые дополняют друг друга и создают эффект синергии или эмерджентности [Безручко, 2021].

Качество работы и эффективность функционирования участников современной проектной команды строится на следующих параметрах.

1. *Разнообразие.* В команде есть люди с разным опытом, навыками и точками зрения. Это позволяет ей решать сложные задачи и находить новые идеи.

2. *Гибкость.* Команда может быстро адаптироваться к изменениям и новым требованиям. Она готова учиться и развиваться, чтобы соответствовать потребностям проекта.

3. *Коммуникация.* Члены команды общаются друг с другом открыто и честно. Они делятся информацией, обсуждают проблемы и находят решения вместе. Обсуждения всегда носят конструктивный характер.

4. *Ответственность.* Каждый член команды несет ответственность за свою работу и ее результаты в рамках той функциональной области проекта, которая ему поручена руководителем. Он также готов помочь другим членам команды, когда это необходимо.

5. *Сотрудничество.* Члены команды работают вместе, чтобы достичь общих целей. Они уважают мнения друг друга и готовы идти на компромисс. Важным навыком каждого члена команды является так называемое активное слушание, когда участники не только слушают друг друга, но и слышат, понимают, анализируют и оценивают ту информацию, что сообщают им коллеги.

6. *Инновационность.* Команда ищет новые способы решения задач и улучшения процессов. Она открыта для новых идей и готова экспериментировать.

7. *Баланс.* Команда находит баланс между работой и личной жизнью своих членов. Она учитывает потребности и интересы каждого из них.

8. *Мотивация.* Участники команды приходят в нее работать над проектом каждый по своим причинам. Однако их личные цели должны быть так или иначе сопоставимы с общей командной целью, которая, в свою очередь, должна соответствовать цели проекта. Всех участников нужно замотивировать успешно его завершить, заинтересовать в эффективном достижении всех его задач [Макаров и др., 2019].

Из всего перечисленного выше можно сделать вывод, что главными особенностями современной проектной команды как функционального механизма должны быть адаптивность, оперативная реакция на изменения и мотивация участников в достижении итоговых целей. Такая команда проекта является ключевым звеном всей проектной деятельности. Чем лучше внутри нее отлажены организационные процессы, тем эффективнее происходит проектная деятельность.

Руководитель проекта, в свою очередь, должен контролировать работу проектной команды. Доступность максимально понятных всем участникам инструментов для реализации этого процесса является критически важным [Шиманская, Карпов, 2024].

Одним из таких инструментов выступает Kanban-доска. Она помогает команде визуализировать рабочий процесс и оптимизировать его, а руководителю проекта, в свою очередь, – проводить своевременный мониторинг ситуации и осуществлять более гибкий контроль за выполнением проектных задач. Таким образом, при грамотном использовании подобного инструмента можно повысить эффективность работы над проектом в целом.

АКТУАЛЬНОСТЬ МЕТОДИКИ KANBAN В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Kanban – это метод управления проектами и задачами, который был разработан в Японии в 1940-х гг. Первоначально подход предназначался для управления запасами на производстве. Он позволял оптимизировать поток материалов и компонентов между различными этапами производства, что помогало снизить затраты и улучшить качество продукции.

В 1950-х и 1960-х гг. подход Kanban продолжал развиваться и совершенствоваться. Он стал использоваться не только на производстве, но и в других областях, таких как логистика, управление цепочками поставок, и даже в сфере услуг.

В начале 2000-х гг. подход Kanban привлек внимание специалистов по управлению проектами и стал популярным благодаря своей гибкости и эффективности.

Сегодня Kanban – это в первую очередь метод управления проектами и задачами, помогающий визуализировать рабочий процесс и оптимизировать его. Он основан на использовании специальных карточек и досок с информацией о задачах, которые нужно выполнить [Величенко, 2022].

Kanban-доска представляет собой пространство, к которому имеют доступ руководитель и вся команда проекта, и состоит из нескольких элементов:

- карточки. На доске размещаются карточки с описанием задач. Каждая из них содержит название последней и базовую информацию, а также текущий статус. Более подробная информация о задаче обычно располагается в прочей проектной документации;

- колонки. Доска разделена на несколько столбцов или колонок, которые представляют разные этапы рабочего процесса. Например, «Бэклог», «Планирование», «В работе», «Тестирование», «Завершено» и т.п. Колонки формируются в зависимости от потребностей проекта, рабочие процессы которого могут предполагать или не предполагать определенные этапы;

- лимиты. В каждой колонке установлены лимиты на количество карточек. Это помогает контролировать поток задач и предотвращать перегрузку. Лимитированность рабочих карточек в колонках является одной из основ работы подхода Kanban. Правильно выверенный лимит карточек позволяет выполнять проектные задачи без перегрузов и простоев со стороны команды.

Принцип работы Kanban-доски заключается в том, чтобы визуализировать рабочий процесс и сделать его более прозрачным и управляемым. Задачи перемещаются по доске от одного этапа к другому, пока не будут завершены. Ввод новых карточек происходит только при выводе старых (по завершении той или иной задачи) и должен строго подчиняться поставленным в проекте лимитам.

Общедоступность Kanban-доски крайне важна для успешного функционирования подхода, так как именно через доступную всем участникам визуализацию рабочих процессов в задачах команда проекта может координировать свою деятельность, а руководитель, в свою очередь, получает оперативные данные, если на каких-то этапах с какими-либо задачами случаются непредвиденные проблемы.

Классический проектный подход, основанный на календарном планировании и сетевых моделях управления, больше сосредотачивался на планировании задач и последующем контроле за их выполнением, мониторинге рисков и отклонений от базового плана и т.д. Современные гибкие подходы, основанные на Agile (англ. гибкий), такие как Scrum (англ. схватка), Lean (англ. рациональный) или Six Sigma (англ. 6 сигм), больше ориентированы именно на координацию и оптимизацию работы проектных команд. Они сосредотачивают внимание руководителя на организационных вопросах взаимодействия участников проекта и информационного оборота [Аппело, 2021].

Kanban, в свою очередь, выгодно сочетает в себе и организационные моменты командного взаимодействия, пришедшие из Agile, и технический мониторинг выполнения проектных задач, представленный в виде его главного инструмента, – доски.

Безусловно, Kanban-доска как рабочий инструмент имеет свои достоинства и недостатки. Если делать комплексный анализ, то к самым значимым достоинствам можно отнести следующие моменты его использования.

1. *Визуализация рабочего процесса.* Kanban-доска позволяет наглядно увидеть, какие задачи выполняются в данный момент, какие уже выполнены, а какие еще предстоит сделать. Это помогает команде проекта лучше понимать, как работает процесс, а руководителю, в свою очередь, – выявлять возможные проблемы.

2. *Управление потоком задач.* Kanban-доска помогает управлять данным потоком, предотвращая перегрузку на одном этапе и обеспечивая равномерное распределение работы между всеми участниками процесса. Лимиты на загрузку ресурсов и выполнение задач придется вычислять индивидуально под каждый проект, но в результате получается управляемый поток задач.

3. *Повышение эффективности.* Применение Kanban-доски может повысить эффективность работы команды, так как она позволяет усовершенствовать организацию рабочего процесса и оптимизировать использование ресурсов.

4. *Улучшение коммуникации.* Kanban-доска способствует улучшению коммуникации внутри команды, так как все участники процесса могут видеть, какие задачи выполняются и на каком этапе они находятся.

5. *Гибкость.* Kanban-доска является гибким инструментом, который настраивается под конкретные потребности команды. Можно добавлять или удалять столбцы, настраивать их по своему усмотрению (делать из них этапы выполнения задач, отдельные направления деятельности проекта или даже категории процессной деятельности в рамках уже поддерживаемого продукта), изменять правила перемещения задач и т.д.

6. *Простота использования.* Kanban-доска имеет низкий порог вхождения. Принцип ее работы осваивается просто, и ее становится легко понять и использовать, что делает ее доступной для команд с разным уровнем опыта.

7. *Снижение стресса.* Визуализация каких-либо действий и процессов в принципе очень важна для человеческого мозга. Так ему проще осознавать проделанный путь и видеть значимость результатов. Визуализация рабочего процесса при помощи Kanban-доски может помочь снизить стресс, связанный с управлением задачами, так как команда всегда будет иметь четкое представление о том, что нужно делать.

8. *Отслеживание прогресса.* Kanban-доска позволяет отслеживать прогресс выполнения задач и видеть, насколько быстро команда движется к достижению целей. Концентрация на регулярном мониторинге выполнения проектных задач – отличительная особенность и важный факт функционирования Kanban-досок.

9. *Идентификация узких мест.* С помощью Kanban-доски можно легко идентифицировать так называемые узкие места в рабочем процессе и принять своевременные меры для их устранения.

10. *Постоянное улучшение.* Kanban-доска может стать инструментом для постоянного улучшения рабочего процесса, так как она позволяет команде видеть, где происходят задержки и какие изменения усовершенствуют производительность [Паршукова, Шот, 2023; Ушаков, 2022].

Анализируя слабые стороны Kanban-досок, можно выявить ряд потенциальных недостатков, всплывающих при использовании этого инструмента. Некоторые из них субъективны, другие – нет. Какие-то проявляются только в проектах определенной направленности (например, ряд технических недостатков можно заметить при реализации ИТ-проектов (ИТ – информационные технологии), используя подход Kanban). К наиболее распространенным и объективным отнесем следующие.

1. *Необходимость обучения.* Хотя Kanban-доска проста в использовании, она все же требует некоторого обучения и понимания принципов работы. К тому же, в зависимости от ее формата, понимание каждой отдельной Kanban-доски может быть осложнено.

2. *Не подходит для всех типов проектов.* Kanban-доска лучше всего подходит для проектов с повторяющимися задачами и четко определенными этапами выполнения. Для более сложных она может быть менее эффективной.

3. *Зависимость от физического пространства.* Если Kanban-доска используется в физическом виде, то она требует наличия достаточного пространства для размещения всех задач, документов с детальной информацией о каждой отдельной задаче, а также для визуализации процесса посредством карточек.

4. *Риск перегрузки информацией.* Если на Kanban-доске слишком много задач, это может привести к перегрузке и затруднить понимание текущего состояния рабочего процесса.

5. *Необходимость регулярного обновления.* Kanban-доска требует регулярного обновления, чтобы оставаться актуальной и полезной. Если проект достаточно масштабный или слишком динамично развивающийся, то для этого может потребоваться отдельный специалист, например администратор проекта.

6. *Возможность неправильного использования.* Если команда не понимает принципов работы Kanban-доски или использует ее неправильно, это приведет к неэффективности и потере временного ресурса.

7. *Ограничения в отслеживании прогресса.* В некоторых случаях Kanban-доска может не предоставлять достаточной информации о прогрессе выполнения задач, особенно если они сложные и требуют много времени.

8. *Трудность внедрения изменений.* Внедрение изменений в работу может быть сложным процессом, требующим согласования со всей командой и адаптации к новым условиям [Ушаков, 2022; Тарасова, Трифонов, 2024; Барроуз, 2021].

Резюмируя результаты проведенного сравнительного анализа подхода Kanban, гибких методологий в целом и классических инструментов проектного управления, сделаем вывод, что использование Kanban-досок в работе проектных команд может эффективно сказаться на коллективных процессах внутри проекта, отрегулировать ритмичность рабочих процессов и сэкономить ресурсы (в первую очередь временные) за счет своевременной идентификации узких мест и достаточной адаптивности к изменениям.

Однако, несмотря на то что Kanban-доска кажется оптимальным инструментом, выгодно балансирующим между контролем за технической реализуемостью проекта и человеческим фактором работы проектной команды, у нее есть и ряд недостатков. В первую очередь они относятся к непониманию механизмов функционирования этого инструмента, неверному использованию доски, а также к необходимости иметь достаточно свободного пространства на рабочем месте для размещения всех относящихся к доске элементов.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ KANBAN-ПОДХОДА

Активно развивающиеся процессы цифровизации позволяют избавиться от большинства вышеописанных недостатков, переведя доску в виртуальный формат. Выбор между разными версиями позволяет подобрать программный продукт под нужды конкретного проекта и пожелания команды.

Цифровые Kanban-доски, помимо стандартных колонок процесса выполнения и карточек задач, часто имеют возможность встроенной аналитики (то есть системы отчетов), способны интегрироваться с иными цифровыми системами управления проектами и автоматизировать многие рутинные процессы.

На сегодняшний день Kanban-доски используются как основа профильного программного обеспечения (далее – ПО), как элемент программ многофункционала и даже как один из инструментов мультифункциональных рабочих пространств [Бахтина, 2024; Горшков, Бессмертный, 2024]. К наиболее популярным профильным программным продуктам можно отнести следующие инструменты.

1. *Trello.* Это онлайн-инструмент для управления проектами, который позволяет создавать Kanban-доски и управлять ими. Он предлагает такие функции, как составление списков задач, формирование карточек, встраивание чатов для команды проекта и уведомлений. Trello состоит из базовой основы и модульных дополнений с расширенным функционалом. Система Trello подходит всем, кому нужна базовая функциональность досок Kanban. Сервис довольно прост и интуитивно понятен, и многим компаниям для работы требуется его основная версия. Дополнительные же модули позволяют профилировать работу для тех команд, которым нужен более специфический функционал.

Из достоинств можно отметить единую структуру и наполнение программы как на стандартных настольных персональных компьютерах, так и на мобильной технике вроде смартфонов или планшетов. То есть пользоваться этой

программой можно как на рабочем месте, так и в дороге: единые изменения сохраняются через облачный сервис.

Для мобильных платформ, MacOS и Windows 10 и 11 в официальных цифровых магазинах ПО имеются приложения для работы. Для более ранних систем семейства Windows необходимо пользоваться облачным сервисом через любой из браузеров.

Недостатки программы. Trello не имеет своего собственного учета времени, кроме банального жесткого таймера с ограничением на отдельно взятые задачи, поэтому придется покупать другое ПО. Кроме того, в Trello нет важных функций гибкого управления, таких как WIP (англ. work in progress – незавершенная работа) limits (англ. ограничения), swimlanes (англ. горизонтальные линии) диаграмм burndown (англ. сгорание задач).

2. *Asana*. Еще один популярный инструмент для управления проектами, который хорош в управлении задачами, отслеживании дедлайнов и постановке приоритетов. Asana позволяет качественно следить за статусом выполнения задач и статусом проекта в целом.

Достоинства программы. Сервис лучше всего подойдет для личного пользования и работы небольших команд, которым в первую очередь нужны to-do (англ. текущий) листы и базовая Kanban-доска.

Недостатки программы. Платформа вряд ли будет полезна маркетинговым и креативным агентствам или сервис-компаниям.

3. *Jira*. Это ПО для отслеживания ошибок и управления проектами, которое также поддерживает Kanban. Помимо стандартного функционала в виде колонок прогресса и карточек задач, Jira предлагает использовать ряд модулей, позволяющих более качественно работать с техническими проектами. Это популярный универсальный PM-софт, который позволяет командам разработчиков планировать задачи, назначать исполнителей, работать со спринтами, устанавливать приоритеты и сроки и многое другое.

Достоинства программы. Jira предоставляет большое количество настроек фильтрации, удобную визуализацию, подробные отчеты и удобный трекер времени.

Недостатки программы. Jira хорошо подходит для технических команд, но небольшие компании и стартапы просто не смогут использовать все возможности сервиса. Кроме того, нельзя назначить нескольких исполнителей для одной задачи.

4. *KanbanFlow*. Это бесплатный онлайн-инструмент, который помогает командам внедрять и использовать Kanban. Он объединяет в себе работу с Kanban-досками и алгоритмы другого гибкого подхода к управлению – Lean. KanbanFlow имеет простой и понятный интерфейс и достаточный базовый функционал для мониторинга несложных проектов. К существенным недостаткам можно отнести в первую очередь отсутствие мобильных приложений [Глазков, 2024; Годовикова, Брусенцова, 2023; Царева, 2024].

В актуальных реалиях 2025 г. многие российские компании все чаще обращаются в отечественным программным разработкам на основе подхода Kanban. К наиболее востребованным на сегодняшний момент цифровым решениям, успешно

заменяющим зарубежные аналоги, можно отнести Kaiten (универсальное решение для командной работы), «Яндекс.Трекер» (группировка, приоритетность, дедлайны, отчетность) и Weeek (приоритет на планирование больших проектов).

В качестве функционала Kanban чаще всего используется в task-менеджерах и приложениях по работе с to-do листами, превращая их, по сути, в облегченную версию доски с еще более низким входным порогом. К наиболее популярным цифровым to-do листам, использующим в своей основе Kanban, можно отнести Microsoft To Do, Todoist и Any.do.

Task-менеджеры, в свою очередь, отличаются от программных решений, основанных на Kanban-досках, более широким функционалом и приоритезацией внимания команды проекта, делая часто больший упор на процесс командного взаимодействия и краткосрочное календарное планирование, а не на поиск узких мест и выравнивание загрузки проектных ресурсов.

Task-менеджер, или task-трекер, в принципе можно описать как сервис или службу, помогающую организовать командную работу по управлению задачами. Календарное планирование в таких программных продуктах похоже на классическое, но без долгосрочной стратегической составляющей: члены команды проекта, а также руководитель или администратор могут разбивать большие проекты на этапы, подэтапы, задачи и дополнительные задачи, а также удобно определять сроки и приоритеты выполняемых работ. Обычно цифровые приложения task-менеджеров помогают командам зафиксировать сроки выполнения, а также позволяют руководителям проектов отслеживать рабочий прогресс и контролировать процесс.

Помимо этого, как один из инструментов Kanban-доски можно встретить в многофункциональных рабочих пространствах наряду с классическими сетевыми графиками, календарным планированием и матрицей ответственности. Среди наиболее популярных подобных пространств выделяются Miro, Taskeo, Holst или Pixso.

К преимуществам использования Kanban в них можно отнести его безболезненное совмещение с прочими инструментами проектного подхода в рамках одного программного продукта.

В качестве одного из главных недостатков можно отметить недостаточную глубину функционала Kanban-досок по сравнению с профильными продуктами.

ПРЕИМУЩЕСТВА ГРАМОТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ

К главным преимуществам использования Kanban-досок посредством программных продуктов можно отнести следующие.

1. Автоматизация множества рутинных процессов, так как программа реализует их самостоятельно.

2. Командный доступ участников проектной деятельности к одному рабочему пространству из разных мест при помощи облачной системы, которая хранит всю информацию в зашифрованном формате на серверах компании-разработчика.

3. Возможность при помощи все той же облачной системы использовать приложения как на стационарных компьютерах, так и на мобильных устройствах, синхронизируя информацию в реальном времени.

4. Экономия физического пространства, так как в приложении находится не только доска с карточками задач, но и любая необходимая информация по проекту, вносимая командой в сами карточки.

5. Визуализация рабочего процесса. Приложения позволяют наглядно представить рабочий процесс в виде карточек на доске, что помогает лучше понять, как задачи перемещаются по стадиям выполнения.

6. Управление задачами. Возможность легкого добавления, перемещения и удаления рабочих задач, а также оперативного редактирования их сроков и назначения ответственных администраторов кардинально упрощает процесс управления рабочими моментами с точки зрения руководителя проекта и помогает избежать путаницы, например, при делегировании задачи от одного исполнителя другому.

7. Мониторинг прогресса непосредственно при помощи возможностей самого приложения. Подобный мониторинг позволяет контролировать прогресс выполнения задач, то есть видеть фактически в реальном времени, какие задачи находятся в работе, а какие уже завершены. Все это позволяет команде оперативно получать актуальную информацию о текущем состоянии проекта.

8. Приложения, помогающие улучшению коммуникаций внутри команды благодаря наглядности и открытости цифровых инструментов. В результате все участники процесса могут видеть, кто над чем работает в данный момент, и делиться своим мнением о выполнении задач во встроенных чатах, которые бывают локальными (на каждую отдельную задачу) и глобальными (на весь проект).

9. Гибкость и настройка визуальных досок под текущие потребности команды или же актуальные процессы, которые протекают в проекте. Такие приложения обычно позволяют настраивать все необходимые метрики и маркеры: добавлять метки, списки, шаблоны и другие элементы, чтобы оптимизировать рабочий процесс. Цифровую доску можно кастомизировать исключительно визуально, придав ей фирменный стиль компании или проекта посредством настройки цветовой гаммы или использования фото, рисунков и прочей графики.

10. Интеграция многих приложений, основанных на Канбан-досках, с другими популярными проектными и процессными инструментами, например с календарями, чатами, системами контроля версий и т.д. Это упрощает информационный обмен и улучшает координацию командной работы. Подобная интеграция производится чаще всего благодаря специальным программным модулям, которые могут функционировать в разных системах.

11. Определенное количество возможностей по аналитике и отчетности, включенное практически во все подобные приложения. Некоторые из них способны, благодаря упомянутым ранее подключаемым модулям, производить так называемый глубокий анализ и выдавать подробные

данные о работе над проектами по таким направлениям, о времени, затраченном на решение задач, а также об отклонениях, которые могут возникать в процессе выполнения проекта, и т.п. Это помогает выявлять проблемы и улучшать рабочий процесс. Отчетность можно выводить в разных форматах, наиболее актуальных для команды, например в виде сводных таблиц, графиков или разноплановых диаграмм.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве итога проведенного анализа можно сделать несколько выводов.

Во-первых, те возможности, которыми на сегодняшний день обладают программные продукты из области гибкого управления, основанного на Канбан-досках, делают их удобным инструментом, когда руководителю проектов необходимо не только контролировать техническую и ресурсную части проекта, но и осуществлять мониторинг оптимальной командной работы с учетом занятости человеческих ресурсов. Подход Канбан в принципе направлен на выявление проблемных мест в загрузке участников команды на различных этапах осуществления проектных работ, на определение так называемого бутылочного горлышка проекта, которое может привести к перегрузке или недогрузке человеческих ресурсов. С учетом цифровизации его основного инструмента, досок, сделать это стало значительно проще.

Во-вторых, цифровые системы Канбан-досок могут быть структурированы под особенности проектов, в рамках которых осуществляется командная работа. Например, логично предположить, что специфика (равно как и требования) проектов в сферах строительства, науки, логистики или ИТ будет различаться. Профильные программные продукты, основанные на подходе Канбан, способны гибко адаптироваться к подобным нюансам, что позволяет экономить временные и финансовые ресурсы.

На сегодняшний день наиболее яркие и глубоко проработанные представители профильного Канбан-ПО, такие как зарубежные Trello, Jira или Asana либо же российские Kaiten, «Яндекс.Трекер», являются не просто желательным, а фактически необходимым проектным инструментом для оптимизации командного взаимодействия и укрепления позиций компании, а также ее проектов и продукции как итоговой цели этих самых проектов на рынке в условиях современной жесткой конкуренции. Статистика множества успешных проектов, команды которых пользовались программными решениями, основанными на Канбан-подходе, говорит о важном месте этих систем в современном проектном подходе.

Помимо этого, стоит отметить еще один важный фактор успешности досок, основанных на Канбан-подходе: их элементы успешно внедряются во многие смежные по характеру программы, такие как task-менеджеры, электронные органайзеры, мультифункциональные рабочие пространства или же чек-листы (они же списки задач). Важно понимать, что универсальность современных программных решений в принципе позволяет им включать в себя различные элементы

проектного подхода. Например, наряду с Канбан-досками, во многих продуктах можно найти и другие организационные инструменты, скажем, сетевое или календарное планирование, чаще всего выраженное через диаграмму Ганта. В этом тоже имеются свои положительные моменты, потому что органичное сочетание классического стратегического календарного планирования и современных гибких методологий позволяет брать лучше из всех подходов.

Таким образом, напрашивающийся сам собой итоговый вывод говорит о том, что программные продукты, основанные на досках подхода Канбан, являются мощным инструментом для повышения эффективности работы команды, улучшения координации ее участников и для достижения наиболее хороших результатов в проектах самой разной направленности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алферов П.А. Проектное управление: как правильно делать правильные вещи. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2024. 400 с.
- Аппело Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами. Пер. с англ. А. Олейника. М.: Альпина Паблишер; 2021. 534 с.
- Барроуз М. Канбан метод. Улучшение системы управления. Пер. с англ. М. Витебского, А. Капанадзе. М.: Альпина Паблишер; 2021. 304 с.
- Бахтина Т.А. Матрица применимости инструментов lean-менеджмента в проектной деятельности. Вестник науки. 2024;12-2(81(5)):26-30.
- Безручко П.С. Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением. Управление командой. М.: Альпина Паблишер; 2021. 368 с.
- Величенко Н. (ред.) Канбан и «точно вовремя» на Toyota. Менеджмент начинается на рабочем месте. Пер. с англ. Е. Пестеревой. М.: Альпина Паблишер; 2022. 214 с.
- Глазков Г.В. Система Канбан и ее влияние на современное предприятие. Вестник науки. 2024;11(80(4)):91-95.
- Годовикова Р.М., Брусенцова Л.С. Трансформация проектного подхода в условиях неопределенности VUCA-мира. Форум молодых ученых. 2023;12(88):28-36.
- Горшков П.В., Бессмертный И.А. Сравнение методов управления IT-проектами. Экономика. Право. Инновации. 2024;4:40-49. <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2024-4-40-49>
- Макаров В.В., Синица С.А., Берская Т.С. Повышение качества и эффективности работы логистического предприятия на основе внедрения инновационной информационной системы. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019;7-2:80-84. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-11423>
- Паршукова Н.Б., Шот В.М. Канбан-доска как средство организации групповой работы обучающихся при изучении веб-технологий. Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2023;3(175):136-153. <https://doi.org/10.25588/CSPU.2023.175.3.008>
- Тарасова А.Ю., Трифонов И.В. Особенности реализации проектов в гибких методологиях. Вестник Академии знаний. 2024;3(62):911-917.
- Ушаков Д.С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами. Вестник Московской международной академии. 2022;2:203-209.
- Царева М.В. Анализ применения гибких методологий разработки в рамках информационных систем корпоративного управления. Экономика и социум. 2024;12-1(127):1166-1169.
- Шиманская В.А., Карпов Н.Л. Командная работа. Запуск проекта любой сложности. М.: Альпина Дети; 2024. 176 с.

REFERENCES

- Alferov, P.A. (2024). *Project management. How to do right the right things*. Mann, Ivanov, and Ferber. (In Russian).
- Appelo, J. (2021). *Management 3.0. Leading agile developers, developing agile leaders* (A. Olejnik, Trans.). Alpina Publisher. (In Russian).
- Bakhtina, T.A. (2024). Matrix of applicability of lean management tools in project activities. *Science Bulletin*, 5(12-2(81), 26-30. (In Russian).
- Bezruchko, P.S. (2021). *Practices of regular management: Execution management*. Team management. Alpina Publisher. (In Russian).
- Burrows, M. (2021). *Kanban from the inside. Understand the kanban method, connect it to what you already know, introduce it with impact* (M. Vitebsk, A. Kapanadze, Trans.). Alpina Publisher. (In Russian).
- Careva, M.V. (2024). Analysis of the application of agile software development methodologies in corporate information systems management. *Economics and society*, 12-1(127), 1166-1169. (In Russian).
- Glazkov, G.V. (2024). Kanban system and its impact in modern enterprise. *Science Bulletin*, 4(11(80), 91-95. (In Russian).
- Godovikova, R. M., & Brusentsova, L. S. (2023). Transformation of the project approach in the conditions of uncertainty of the VUCA world. *Forum of young scientists*, 12(88), 28-36. (In Russian).

- Gorshkov, P.V., & Bessmertny, I.A. (2024). Comparison of IT project management methods. *Economics. Law. Innovation*, 4, 40–49. (In Russian). <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2024-4-40-49>
- Makarov, V.V., Sinica, S.A., & Berskaya, T.S. (2019). Improvement of quality and efficiency of work of logistics enterprises based on the introduction of innovative information system. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7–2, 80–84. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2019-11423>
- Parshukova, N.B., & Shot, V.M. (2023). Kanban board as a means of organizing group work for students while studying of web technologies. *Herald of South-Ural State Humanities-Pedagogical University*, 3(175), 136–153. (In Russian). <https://doi.org/10.25588/CSPU.2023.175.3.008>
- Shimanskaya, V. A., & Karpov, N. L. (2024). *Teamwork. Launching a project of any complexity*. Alpina Kids. (In Russian).
- Tarasova, A.Y., & Trifonov, I.V. (2024). Features of project implementation in flexible methodologies. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 3(62), 911–917. (In Russian).
- Ushakov D.S. (2022). Classification and description of modern approaches and methods of project management. *Bulletin of the Moscow International Academy*, 2, 203–209. (In Russian).
- Velichenko, N. (Ed.). (2022). *Kanban. Just in time at Toyota. Management begins at the workplace* (E. Pestereva, Trans.). Alpina Publisher. (In Russian).

Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы



Дарья Михайловна Семенова

Канд. полит. наук, доц. каф. государственного управления и истории

ORCID: 0000-0002-0759-7618

e-mail: d.m.semenova@gmail.com

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, устойчивое развитие, управление проектами, стейкхолдеры проекта, устойчивое развитие, устойчивое управление проектами

Цитирование: Семенова Д.М. Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 54-61

Аннотация

Ориентация на концепцию устойчивого развития влечет за собой новые вызовы и проблемы, которые могут возникнуть в ходе управления проектом. Цель данного исследования – выявление этих ключевых вызовов и проблем в соответствии с принципами устойчивого развития. Объектом исследования выступает возможность интеграции данной концепции в методологию проектного менеджмента, предметом – вызовы и проблемы, возникающие в ходе изучаемого процесса. Методологической основой является неoinституционализм – в рамках работы проводится анализ существующих нормативных и формальных правил реализации повестки устойчивого развития в проектном управлении. В качестве методов исследования были выбраны анализ существующей нормативно-правовой базы, а также экспертное интервью с руководителями проектов на предприятиях Российской Федерации. В результате исследования были определены ключевые проблемы, связанные с недостаточными компетенциями данных руководителей в области устойчивого развития. Включение концепции устойчивого развития в управление проектами приведет к усложнению последнего в целом, поскольку подразумевает дополнительный анализ экологического, социального и экономического факторов влияния проекта и его продукта на окружающую среду.



Project management within the framework of the concept of sustainable development: challenges and problems



Darya M. Semenova

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. at the Public Administration and History Department

ORCID: 0000-0002-0759-7618

e-mail: d.m.semenova@gmail.com

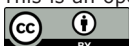
Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Keywords: project, project management, sustainable development, management of project, project stakeholders, sustainable development, sustainable project management

For citation: Semenova D.M. (2025) Project management within the framework of the concept of sustainable development: challenges and problems. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 54-61.

Abstract

Focusing on the concept of sustainable development entails new challenges and problems that may arise during project management. The purpose of this study is to identify these key challenges and problems in accordance with the principles of the sustainable development. The research object is the possibility of integrating the concept into methodology of the project management. The subject is the challenges and problems that arise during the process under study. The methodological basis is neoinstitutionalism – the research analyses the existing normative and formal rules for the implementation of the sustainable development agenda in the project management. The research methods include analysis of the existing regulatory framework as well as an expert interview with project managers at Russian enterprises. As a result of the study, key problems related to the insufficient competencies of the project managers in the field of the sustainable development have been identified. The inclusion of the sustainable development concept in the project management will lead to complication of the project management in general, as it implies additional analysis of environmental, social, and economic factors of the impact of the project and its product on the environment.



ВВЕДЕНИЕ

Концепция устойчивого развития (англ. sustainability) получает все большее распространение в дискурсе современного менеджмента. Чем выше становится уровень управленческой культуры, тем большую степень ответственности за процесс производства продукта и сам продукт осознает организация. Поскольку проектный менеджмент в современном мире становится одной из самых распространенных методологий управления, появляется осознание необходимости интеграции концепции устойчивого развития и подходов к управлению проектами.

Под устойчивым развитием мы понимаем такое развитие, при котором текущая деятельность и удовлетворение потребностей современного общества не наносят вреда последующим поколениям и находят баланс между текущими потребностями и заботой о будущем. Концепция устойчивого развития возникла в конце 80-х гг. XX в. Традиционно ее появление связывают с докладом «Наше общее будущее» в Комиссии Организации Объединенных Наций (далее – ООН). На текущий момент концепция получила широкое распространение, и большинство крупнейших мировых корпораций уже внедрили принципы устойчивого развития в стратегическое планирование. Ключевыми принципами, согласно Глобальному договору ООН, являются противодействие коррупции, охрана окружающей среды, трудовые отношения и права человека.

Концепция подразумевает под собой поиск разумного баланса между экономической, социальной и экологической сферами в ходе принятия управленческих решений, а также в процессе выстраивания долгосрочной стратегии развития любой организации.

В Резолюции, принятой Генеральной ассамблеей ООН в 2015 г., обозначено 17 глобальных целей в области устойчивого развития и 169 задач, направленных на ликвидацию нищеты и голода, обеспечение здорового образа жизни, гендерного равенства, перехода к рациональным моделям потребления и производства, на содействие экономическому росту и др.¹

Поскольку проектная деятельность априори ориентирована на изменения, то влияние на общество, окружающую среду и экономику в рамках этой деятельности неизбежно. Кроме того, проекты могут влиять на обеспечение устойчивого развития как напрямую (загрязняя окружающую среду или неэффективно используя ресурсы в рамках управления проектом), так и косвенно (через характеристики создаваемых продуктов и услуг).

Актуальность темы подчеркивается все возрастающим интересом к данной теме среди теоретиков и практиков проектного управления. В 2009 г. была создана Green Project Management Global (далее – GPM Global), основной фокус внимания которой – профессиональное продвижение организаций к успеху на базе принципов устойчивого развития. В настоящее время разработана и принята уже третья версия международного стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5 (2023 г.)².

Международная ассоциация проектных менеджеров (англ. International Project Management Association, далее – IPMA) в 2024 г. разработала стандарт по устойчивому управлению проектами, который на текущий момент принят в 70 странах [Marnewick et al., 2024]. Также осуществляются сертификация и оценка проектных специалистов в рамках устойчивого развития проектов. Разработаны уровни устойчивости организации. Соответствие организации или проекта принципам устойчивого развития является показателем инвестиционной привлекательности в современном мире.

На текущий момент существует методология PRiSM (англ. Projects Integrating Sustainable Methods – проекты, включающие методы управления, соответствующие концепции устойчивого развития), которая не получила широкого распространения в Российской Федерации (далее – РФ, Россия), но известна за рубежом. PRiSM, или проекты, объединяющие устойчивые методы, – это современная методология управления проектами, которая ставит устойчивое развитие превыше всего. Ее цель – снизить их воздействие на окружающую среду и оказать значимое социальное влияние.

Модель PRiSM основана на следующих 6 принципах:

- приверженность и подотчетность;
- принятие этических решений;
- интеграция и прозрачность;
- развертывания, базирующиеся на принципах и ценностях;
- социальное и экологическое равенство;
- экономическое процветание¹.

Модель существует с 2009 г. и может быть адаптирована под достаточно большое количество отраслей: промышленность, строительство, государственный сектор.

Актуальность темы устойчивого развития в проектном управлении демонстрирует и тот факт, что Международный комитет Конгресса IPMA обозначил эту тему ключевой в 2022 г.

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Методологической основой исследования является неoinституционализм. Согласно Д.К. Норт, на изменения в институтах влияют два основных фактора: изменение цен и изменение идеологии [North, 1990]. Управление проектами на текущий момент может рассматриваться как набор существующих формальных правил, обеспечивающих управление. Внедрение новых идеологических основ, которые содержатся в рамках концепции устойчивого развития, должно привести к изменениям самого подхода к управлению проектами и ряда инструментов.

GPM Global – международная организация, разрабатывающая стандарты в области зеленого (устойчивого) проектного управления. С позиций GPM Global, устойчивое проектное управление включает в себя инструменты и методы управления, позволяющие достигнуть определенного баланса между ограниченными ресурсами, социальной и экологической ответственностью. Оно обеспечивает достижение бизнес-целей при одновременном снижении негативного влияния на окружающую среду [Carboni et al., 2013].

Исследованию устойчивого развития в проектном менеджменте посвящены работы Г. Силвиуса и его коллег [Silvius, Tharp, 2013; Silvius et al., 2017]. Они предлагают следующее определение устойчивого управления проектами: планирование, мониторинг и контроль реализации проекта с учетом экологических, социальных и экономических факторов на протяжении всего его жизненного цикла, а также с учетом целей и интересов стейкхолдеров. Г. Силвиусу также принадлежат работы по интеграции устойчивого развития в процесс управления рисками проекта и модель оценки зрелости проектного управления с точки зрения устойчивого развития. Он разработал систему критериев, направленных на оценку основных сфер управления проектами в соответствии с концепцией устойчивого развития.

В своем выступлении на международном Конгрессе IPMA 2021 г. Г. Силвиус высказал предположение о возможности применения stage-gate model (англ. модель «контрольных ворот») Р. Купера [Cooper, 1990] для анализа устойчивости проекта. В рамках модели предлагается разделить его на этапы (англ. stages) с четко установленными результатами, по завершении каждого из которых проект должен пройти через контрольную точку (англ. gate) – официальное совещание для оценки ситуации и принятия решений по переходу на следующий этап. К концу каждого этапа он должен соответствовать всем целевым значениям, в том числе по показателям устойчивого развития.

К. Лабушань и А.К. Брент интегрировали устойчивое развитие в жизненный цикл проекта [Labuschagne, Brent, 2005]. Роль внешних стейкхолдеров в процессе ESG-трансформации (англ. environmental, social, and corporate governance – экологическое, социальное и корпоративное управление) организации рассматривают У.К. Вонг, Б.Х. Тэ и С.Х. Тан [Wong et al., 2023].

В российской науке исследованию вопросов устойчивого развития проектов посвящены работы В.М. Аньшина, Е.С. Манайкиной, [Аньшин, Манайкина, 2015; Аньшин, 2013], С.Н. Апенько, Ю.А. Фоминой [Апенько, Фомина, 2018; Апенко, Fomina, 2019]. Диагностика ESG-факторов и оценка ESG-рисков в процессе трансформации организации предлагается в исследовании А.М. Марголина, И.В. Вякиной [Марголин, Вякина, 2022].

И.Н. Иванов, Л.В. Орлова и С.И. Иванов рассматривают проектное управление и цифровизацию как факторы устойчивого развития организации [Иванов и др., 2021]. В исследовании 2015 г. И.Н. Иванов совместно с Ю.С. Вербой рассматривает возможности интеграции концепции устойчивого развития и проектного управления, анализирует существующие стандарты последнего на соответствие принципам устойчивого развития. Авторами делается вывод о слабой проработке принципов в существующих на тот момент методологиях [Иванов, Верба, 2015].

Исследование коллектива авторов (А.В. Плетнёвой, Э.А. Насыровой, А.Н. Аксёнова и Е.А. Халимон) «Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций» содержит понятие устойчивого управления проектами и основные тенденции в развитии методологии проектного управления [Плетнёва и др., 2021].

Однако специфика принципов устойчивого развития, сложность концепции не могут не оказать влияния на процессы управления проектами и требования к компетенциям их руководителей. Интеграция подходов провоцирует возникновение проблем и сложностей, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. На основании существующей практики внедрения принципов устойчивого развития в управление проектами и проведенного экспертного интервью с их руководителями представляется возможным определить главные вызовы и проблемы, которые могут возникнуть на пути интеграции. Соответственно, цель данного исследования – определить возможные проблемы и вызовы в процессе интеграции концепции устойчивого развития и методологии проектного менеджмента.

Для достижения цели исследования проанализирован опыт ряда российских предприятий, внедривших принципы устойчивого развития в управление проектами, а также проведено экспертное интервью с 40 респондентами из различных сфер проектной деятельности: банковского дела, информационных технологий, государственной службы, промышленного производства, строительства. Все опрошенные работают в проектах на территории России. В рамках интервью были заданы вопросы об осведомленности респондентов о концепции устойчивого развития, о наличии опыта ее применения в рамках проектной деятельности и возможных вызовах и проблемах, которые встречались у них в ходе управления проектами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В РФ на текущий момент формируются институциональные условия для становления принципов устойчивого развития и внедрения их в проектную деятельность организаций. Нормативно-правовая база в данном направлении совершенствуется с 1996 г., с момента принятия Указа Президента № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»³. В настоящее время разработано и принято более 30 нормативно-правовых актов, регламентирующих основные принципы устойчивого развития на территории России. Одним из важнейших документов является постановление Правительства от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации»⁴.

Внедрением и распространением данных принципов на территории РФ занимаются Центральный Банк РФ (далее – ЦБ РФ), Министерство экономического развития России, Аналитический центр при Правительстве РФ. В настоящее время ЦБ РФ разработал Глоссарий терминов устойчивого развития и ESG-тематики. Усилиями Аналитического центра был создан интерактивный ESG-навигатор, включающий основную информацию о нормативно-правовой базе, ключевых аспектах, целях, принципах, существующих рейтингах и провайдерах.

Внедрению принципов устойчивого развития в проектный менеджмент посвящена деятельность Ассоциации менеджеров

проектов «Проектный альянс». Ассоциация также является организатором национального конкурса профессионально-го проектного управления в сфере устойчивого развития.

Ряд российских компаний, таких как публичное акционерное общество (далее – ПАО) «Вымпелком», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», «Газпром» и др., успешно внедрили принципы устойчивого развития в рамках проектной деятельности, которые продолжают совершенствоваться.

Согласно мировой статистике, более 95 % руководителей проектов в мире считают необходимым внедрение концепции устойчивого развития в проектный менеджмент. На основании экспертного интервью, проведенного в рамках исследования, только 10 % руководителей знают о концепции и применяют ее в процессах управления проектами в РФ. 50 % слышали о ней, но не применяют, и 40 % не знают о ее существовании. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что среди проектных менеджеров РФ осведомленность о концепции гораздо ниже, чем в мире в целом. Также только двое респондентов слышали о методологии PRiSM, но на практике ее не использовали.

Вторая явная проблема – это вопрос внедрения принципов устойчивого развития в систему проектного управления организации, поскольку часть респондентов знакома с данной концепцией, однако не включает ее в управленческие процессы и стратегическое планирование. Опрошенные объясняли возникновение этого вопроса отсутствием данной информации в базовых образовательных курсах и учебниках по дисциплине.

Это связано с третьей проблемой – отсутствием в международных (PMBoK (англ. Project Management Body of Knowledge – свод знаний по управлению проектами), PRINCE 2 (англ. Projects in Controlled Environments – проекты в контролируемых средах) и национальных стандартах (российские государственные стандарты (далее – ГОСТ) по проектному управлению) четко определенных принципов устойчивого развития и рекомендаций по их применению. Руководители проектов на практике сталкиваются с трудностью самостоятельной интеграции принципов в процесс управления проектами: включение их целей, результатов, планов, системы управления рисками и коммуникациями.

В ходе исследования были определены ключевые вызовы, с которыми могут столкнуться руководители в ходе интеграции концепции устойчивого развития.

Во-первых, это необходимость пересмотра жизненного цикла проекта. В классическом виде жизненный цикл включает четыре ключевые стадии: инициацию, планирование, реализацию и завершение. Он начинается с разработки идеи и обоснования необходимости проекта и завершается стадией закрытия после передачи продукта проекта заказчику. Однако с точки зрения концепции устойчивого развития жизненный цикл должен быть расширен: на первом этапе, возможно, потребуется гораздо больше времени для анализа ситуации и построения прогнозов влияния проекта на окружающую среду. Также после завершения необходим этап анализа и контроля влияния продукта на окружающую среду.

Во-вторых, для принятия решения о запуске проекта могут потребоваться дополнительная экспертиза и оценка заинтересованными сторонами. Руководители столкнутся с необходимостью дополнительной экспертной оценки целей и результатов проекта, разработки системы критериев соответствия цели и результатов принципам устойчивого развития. В связи с этим у руководителя и организации в итоге возникает потребность в разработке показателей эффективности проекта / портфеля проектов с учетом принципов устойчивого развития.

В-третьих, первые два вызова определяют необходимость формального внедрения продуктового подхода в управление проектами, при котором исследование продукта и пользователя подразумевает применение различных инструментов, таких как глубинные интервью, карты пути пользователя, приоритизация требований и других, ориентированных, в частности, на оценку последствий воздействия продукта на окружающую среду и социум. Инструменты управления продуктом применяются многими руководителями проектов, но формального закрепления данной интеграции, например, в рамках российского ГОСТа еще не произошло.

В-четвертых, концепция устойчивого развития предполагает более широкий подход к стейкхолдерам: с учетом перспективы развития проекта и его продукта заинтересованных сторон может оказаться гораздо больше, чем с точки зрения классического подхода к проектному управлению. Соответственно, от руководителей потребуются расширение спектра инструментов сбора требований и обратной связи с заинтересованных сторон проекта, а также постоянный поиск баланса между интересами стейкхолдеров, которые могут оказаться взаимоисключающими. Большинство респондентов обозначили сложность взаимодействия со стейкхолдерами как одну из серьезных проблем, возникающих в ходе управления проектами. Более того, поскольку ESG-повестка занимает важное место в государственной политике, становится необходимым рассматривать государство во многих крупных промышленных и строительных проектах в качестве одной из заинтересованных сторон, что также вызывает усложнение управления проектами.

Усложнение проектного управления и интеграция с устойчивым развитием неизбежно приведут к увеличению стоимости проекта, что может быть рассмотрено некоторыми стейкхолдерами, например руководством компании или заказчиком, как негативный фактор.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Исходя из вышесказанного устойчивость в проектном менеджменте может быть рассмотрена как отдельная отрасль знания наравне с рисками, коммуникациями, закупками и пр., что подразумевает внедрение дополнительных инструментов управления, начиная от сбора данных (исследования, опросы, интервью) и заканчивая мониторингом и контролем (отчеты, аудиты). Расширение инструментария в управлении может привести к необходимости внедрения новых разделов в формальные документы проектов: уставов и планов.

Также вполне закономерно возникает потребность включения принципов устойчивого развития в российские и международные стандарты по проектному менеджменту.

Интеграция концепции устойчивого развития в управление проектами ведет к усложнению управления в целом, поскольку подразумевает дополнительный анализ экологического, социального и экономического факторов влияния проекта и его продукта на окружающую среду. Отдельно стоит выделить сложность поиска баланса интересов среди стейкхолдеров, а также необходимость более активного участия заинтересованных сторон в процессе принятия управленческих решений. Включение в поле управления проектом большого количества стейкхолдеров и расширение его границ приводят к большей неопределенности в управлении, что также влияет на степень сложности последнего. Кроме того, возникает необходимость поиска новых технологий и методов управления, в том числе движения в сторону гибкости и адаптивности.

Также существует возможность спрогнозировать вероятные изменения в управлении проектами: устойчивое развитие можно рассматривать как дополнительное ограничение в проекте (помимо классических ограничений, таких как время, стоимость, содержание и качество). Данный фактор повлияет на группы процессов планирования, мониторинга и контроля.

Кроме того, респонденты в рамках проведенного исследования выделили такой вызов, как значительное расширение категорий проектных рисков: экологических, экономических и социальных, а также необходимость анализа рисков в долгосрочной перспективе, в частности касающихся влияния проекта и его продукта.

Следствие включения дополнительных факторов влияния – необходимость расширения границ жизненного цикла проекта. Ответственность организации за результаты продукта также должна оказаться в границах управления.

Одним из принципов устойчивого развития является этическое корпоративное управление, которое должно быть прозрачным и ответственным. В данном случае использование ряда фреймворков Agile (англ. гибкий) позволяют обеспечить открытость и прозрачность, например, с помощью инструментов визуализации (канбан-доски).

Интеграция проектного менеджмента и концепции устойчивого развития неизбежно приведет к изменению проектной культуры, а именно к ее росту. Это связано прежде всего с необходимостью повышения требований к профессионализму проектных менеджеров и их компетенциям. В числе важных компетенций руководителей проектов, соответственно, должны быть навыки коммуникаций, управление изменениями, продуктом и гибкость в принятии решений.

Требования к компетенциям команды проекта также нуждаются в адаптации с точки зрения концепции устойчивого развития. Перед руководителями возникает необходимость объяснения важности принципов устойчивого развития, а также воспитания чувства ответственности у каждого из членов проектной команды. Внутренняя политика управления последней также должна соответствовать данным принципам, что требует дополнительного внимания как

со стороны руководителя проектов, так и со стороны руководства организации.

В качестве методологической основы интеграции проектного управления и принципов устойчивого развития может выступать модель PRISM, однако она требует адаптации под российскую практику. Также необходима работа по ее популяризации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеграцию проектного менеджмента и принципов устойчивого развития можно рассматривать как закономерное совершенствование методологии управления и ее усложнение. Если на этапе внедрения проектного менеджмента в организацию речь идет об изучении и применении базовых принципов управления проектами, то с накоплением опыта компания начинает осознавать ответственность и влияние управленческих решений на окружающее пространство.

Если систематизировать процесс развития проектного менеджмента в организации, то его можно представить следующим образом:

1) уровень методов управления проектами. Происходят внедрение отдельных инструментов и методов и знакомство с методологией проектного менеджмента;

2) уровень системного подхода к внедрению проектного менеджмента, когда осознаются все элементы и взаимосвязи, их влияние на систему управления. Эффективность последнего возрастает;

3) уровень встраивания системы проектного менеджмента в стратегическое управление организацией. Уже возникают необходимость выстраивания программного и портфельного управления согласно концепции устойчивого развития, соответствующая расстановка приоритетов, оценка долгосрочных эффектов;

4) интеграция концепции устойчивого развития в стратегическое управление организацией. Это уровень, на котором организация осознает ответственность и последствия принятых управленческих решений и результатов проекта на окружающую среду, уже имея инструменты для эффективного внедрения принципов устойчивого развития.

Более того, одним из ключевых трендов в устойчивом управлении проектами можно назвать не только принятие ответственности за их результаты и выстраивание политики в соответствии с концепцией устойчивого развития, но и реализацию мероприятий, направленных на снижение или нивелирование уже имеющихся негативных последствий. Например, не только сокращение выбросов парниковых газов CO₂, но и озеленение определенной территории, деятельность по восстановлению лесов и пр.

В результате исследования были определены ключевые вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются организации и проектные руководители в ходе внедрения принципов устойчивого развития в управление проектами.

Решение подобных проблем возможно, во-первых, институциональным путем: через включение принципов в международные стандарты управления проектами, а также

через нормативно-правовую поддержку на государственном уровне.

Во-вторых, существующие международные и национальные рейтинги, оценивающие проекты и организации с точки зрения соответствия принципам устойчивого развития, стимулируют компании внедрять их, а также оказывают влияние на инвестиционную привлекательность предприятия. В настоящее время в России на уровне государственной политики ведется активная работа по встраиванию данных принципов в деятельность компаний, по созданию системы мотивации, в частности, через налоговую политику, а также разработку внутренних национальных ESG-рейтингов.

В-третьих, организация дополнительного образования, конференций, национальных конкурсов (например, в РФ ежегодно проводится конкурс GPM Awards) позволяет распространить принципы устойчивого развития и повысить осведомленность руководителей проектов в различных сферах экономики и управления, начиная от государственного сектора и заканчивая промышленными предприятиями и некоммерческими организациями.

Корректировки на уровне отдельных инструментов управления проектами также могут дать положительный результат в процессе интеграции проектного менеджмента и принципов устойчивого развития. Например, расширение существующих методик постановки цели проекта (SMART (англ. specific,

measurable, achievable, reasonable, time-bound – конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность по времени), OKR (англ. objectives and key results – цели и ключевые результаты) и т.п.) критерием соответствия определенным принципам устойчивого развития; расширение реестра рисков отдельной группой рисков, связанных с экологическим, экономическим, социальным влиянием проекта и его результатов на общество; внедрение дополнительных инструментов мониторинга и контроля, отдельных групп отчетов проекта; создание системы аудита, а также регулярных и своевременных циклов обратной связи.

Кроме того, целесообразной представляется дополнительная аналитика, которую могут осуществлять руководители и проектные команды по соотносению планируемых результатов проекта с целями устойчивого развития.

Подобные изменения становятся актуальными также в рамках управления национальными проектами РФ, которые затрагивают ключевые стратегические направления развития государства. Относительно данного направления требуются дополнительное изучение и адаптация инструментов проектного управления.

Интеграция проектного менеджмента и концепции устойчивого развития может привести к росту ценности, создаваемой в рамках проектной деятельности для бизнеса, государства и общества в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аньшин В.М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития. Российский журнал управления проектами. 2013;2(3):10–13.
- Аньшин В.М., Манайкина Е.С. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015;1:126–140.
- Апелко С.Н., Фомина Ю.А. Теоретические основания и разработка системы оценки устойчивого проектного управления. Фундаментальные исследования. 2018;10:18–25.
- Иванов И.Н., Верба Ю.С. Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015;5(41):135–146. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.5.41.9>
- Иванов И.Н., Орлова Л.В., Иванов С.И. Цифровизация и проектное управление как факторы устойчивого развития организации. Вестник университета. 2021;5:12–18. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-12-18>
- Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022;3(13):352–368. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>
- Плетнёва А.В., Насырова Э.А., Аксёнов А.Н., Халимон Е.А. Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций. Вестник университета. 2021;7:151–158. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>
- Apenko, S. N., & Fomina, Iu. A. (2019). Analysis of the maturity of sustainable project management in Russian enterprises in the transition to the digital economy. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(4), 530–544. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0407>
- Carboni, J., González, M., & Hodgkinson, J. (2013). *The GPM® reference guide to sustainability in project management*. GPM Global.
- Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
- Marnewick, C., Deabil, E., Radmehr, H., Bolognesi, I., Alvarado, J. L. ... Rais, T. (Eds.). (2024). *Sustainable project management*. ICB4 reference guide. Van Haren Publishing.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.

Silvius, A. J. G., Kampinga, M., Paniagua, S., Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making: an investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133–1150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.011>

Silvius, G., & Tharp, J. (2013). *Sustainability integration for effective project management*. IGI Global Publishing.

Wong, W. K., Teh, B.-H., & Tan S.-H. (2023). The influence of external stakeholders on environmental, social, and governance (ESG) reporting: toward a conceptual framework for ESG disclosure. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 9–20. <http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.9.20>

REFERENCES

Anshin, V. M. (2013). Project management with the concept of sustainable development. *Russian Journal of Project Management*, 3(2), 10–13. (In Russian).

Anshin, V. M., & Manaikina E. S. (2015). Creating a company's portfolio based on the principles of sustainable development. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 1, 126–140. (In Russian).

Apenko, S. N., & Fomina, Yu. A. (2018). Theoretical foundations and development of the sustainable project management assessment system. *Fundamental research*, 10, 18–25. (In Russian).

Apenko, S. N., & Fomina, Iu. A. (2019). Analysis of the maturity of sustainable project management in Russian enterprises in the transition to the digital economy. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(4), 530–544. (In Russian). <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0407>

Carboni, J., González, M., & Hodgkinson, J. (2013). *The GPM® reference guide to sustainability in project management*. GPM Global.

Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)

Ivanov, I. N., Orlova, L. V., & Ivanov, S. I. (2021). Digitalization and project management as factors of sustainable development of the organization. *Vestnik universiteta*, 5, 12–18. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-12-18>

Ivanov, I. N., & Verba, Yu. S. (2015). Sustainable development and project management: objectives and integration results. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 5(41), 135–146. (In Russian). <https://doi.org/10.15838/esc/2015.5.41.9>

Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>

Margolin, A. M., & Vyakina, I. V. (2022). Risks, threats and mechanisms of management systems ESG-transformation. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 13(3), 352–368. (In Russian). <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>

Marnewick, C., Deabil, E., Radmehr, H., Bolognesi, I., Alvarado, J. L. ... Rais, T. (Eds.). (2024). *Sustainable project management. ICB4 reference guide*. Van Haren Publishing.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.

Pletnyova, A. V., Nasyrova, E. A., Aksenov, A. N., & Khalimon, E.A. (2021). Sustainable project management as a tool for increasing the economic effect of technological innovations. *Vestnik universiteta*, 7, 151–158. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>

Silvius, A. J. G., Kampinga, M., Paniagua, S., Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making: an investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133–1150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.011>

Silvius, G., & Tharp, J. (2013). *Sustainability integration for effective project management*. IGI Global Publishing.

Wong, W. K., Teh, B.-H., & Tan S.-H. (2023). The influence of external stakeholders on environmental, social, and governance (ESG) reporting: toward a conceptual framework for ESG disclosure. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 9–20. <http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.9.20>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Организация Объединенных Наций. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года. Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 10.02.2025).
- ² Driving Sustainable Change. The GPM P5 standard to sustainability in project management V3.1. Режим доступа: <https://gpm.org/p5> (дата обращения: 10.02.2025).
- ³ Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/402839344/?ysclid=m8n1royso2844227114> (дата обращения: 10.02.2025).

Развитие проектного управления в сфере здравоохранения



Михаил Дмитриевич Зорин

Студент

ORCID: 0009-0005-0330-9462

e-mail: zx2orin@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Лука Зурабиевич Джедже

Студент

ORCID: 0009-0008-4983-4942

e-mail: s124837@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Дмитрий Евгеньевич Кузнецов

Студент

ORCID: 0009-0005-5315-2176

e-mail: s125792@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Мария Николаевна Гусева

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-5576-6164

e-mail: boxgusevoy@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: проект, управление проектом, медицина, телемедицина, проблемы здравоохранения, Арктика, стандарт, здравоохранение

Цитирование: Зорин М.Д., Джедже Л.З., Кузнецов Д.Е., Гусева М.Н. Развитие проектного управления в сфере здравоохранения // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 62-70

Аннотация

В работе рассматривается текущее состояние управления проектами в области телемедицины в Российской Федерации (далее – РФ). Авторами подчеркнута важность соблюдения медицинских стандартов и норм со стороны медицинских учреждений, а со стороны государственных органов, регулирующих область медицины, – важность обновления нормативной базы в соответствии с существующими технологиями. Основная часть работы посвящена рассмотрению реализованных проектов в современном направлении здравоохранения – сфере телемедицины: создание единой государственной информационной системы в области здравоохранения; телемедицинская сеть в Ямало-Ненецком автономном округе; телемедицина на Северо-Западе РФ (г. Архангельск); проект «Дети Севера». Авторами отмечено, что проекты в данной сфере продолжают развиваться, несмотря на проблемы и вызовы окружающей среды. Особое внимание уделяется рассмотрению трудностей, с которыми сталкиваются проектные команды, например необходимости переподготовки врачей для работы в удаленном режиме без возможности стандартного обследования на основании лишь результатов тестов, проведенных на месте. Кроме того, обсуждается проблема несовершенства законодательства, регулирующего медицинскую деятельность, что не позволяет сегодня активно использовать телемедицину, однако анализ современных практик ее применения доказывает эффективность этой технологии.

Development of project management in the field of healthcare



Mikhail D. Zorin

Student

ORCID: 0009-0005-0330-9462

e-mail: zx2orin@yandex.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Dmitry E. Kuznetsov

Student

ORCID: 0009-0005-5315-2176

e-mail: s125792@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Luka Z. Jeja

Student

ORCID: 0009-0008-4983-4942

e-mail: s124837@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Maria N. Guseva

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Project
Management Department

ORCID: 0000-0002-5576-6164

e-mail: boxgusevoy@yandex.ru

State University of Management,
Moscow, Russia

Keywords: project, project management, medicine, telemedicine, healthcare problems, Arctic, standard, healthcare

For citation: Zorin L.Z., Jeja L.Z., Kuznetsov D.E., Guseva M.N. (2025) Development of project management in the field of healthcare. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 1, pp. 62-70.

Abstract

The article examines the current state of telemedicine project management in the Russian Federation (hereinafter referred to as RF). The authors emphasise the importance of compliance with medical standards and norms on the part of medical institutions, and the importance of updation of the regulatory framework in accordance with existing technologies on the part of government agencies regulating the medicine field. The main part of the article is devoted to the review of implemented projects in the modern field of healthcare – telemedicine: creation of a unified state information system in the sphere of healthcare; telemedicine network in the Yamalo-Nenets Autonomous District; telemedicine in the North-West of the RF (Arkhangelsk); "Children of the North" project. The authors have noted that projects in this area continue to develop, despite the problems and challenges of the environment. Special attention is paid to the difficulties faced by project teams, for example, the need to retrain doctors to work remotely without the possibility of a standard examination, only on the basis of the results of tests conducted on site. In addition, the problem of imperfect legislation regulating medical activities is discussed, which does not allow to use the telemedicine actively today. However, an analysis of modern practices of its application proves the effectiveness of this technology.



Актуальность проведенного исследования заключается во внимании, которое сегодня акцентировано на современных телекоммуникационных технологиях, искусственном интеллекте (далее – ИИ) и цифровой трансформации медицинских услуг, предоставляемых населению.

Несколько десятилетий назад врачебная практика в рамках телемедицины осуществлялась с использованием простых коммуникационных средств, таких как телефоны и радио. В настоящее время специализированные платформы для телемедицины обеспечивают врачам организованную и безопасную среду для удаленного медицинского обслуживания, мониторинга данных о здоровье пациентов, обмена медицинскими записками с консультантами, для документирования дистанционных визитов, проведения расчетов с пациентами и получения возмещения от страховых компаний, а также множества других функций. С развитием технологий роль телемедицины приобретает новое значение, поскольку здоровье населения оказывает непосредственное влияние на производительность труда, уровень и продолжительность жизни граждан. Здоровое население способствует повышению продуктивности и активному участию в экономической жизни страны. Проекты, направленные на предотвращение распространения заболеваемости, призывающие граждан к ведению здорового образа жизни, занятию спортом, таким образом снижают затраты государства на организацию лечения хронических и онкологических болезней.

В медицине задействовано огромное количество рабочих мест – это врачи, младший обслуживающий персонал, научные работники, исследователи и другие специалисты. Первоочередная задача государства состоит в гарантировании доступности медицинских услуг – именно на это направлены федеральные законы в здравоохранении, которое является основой всех отраслей, так как обеспечивает работоспособность населения. Кроме того, здравоохранение может выступить катализатором научных исследований и технологических инноваций за счет разработки новых медицинских технологий, лекарств и методов лечения, несмотря на высокие финансовые вложения.

Повышение социального благосостояния через реформирование системы здравоохранения способствует улучшению не только доступа к медицинским услугам для всех слоев населения, но и уровня жизни. Здравоохранение активно взаимодействует с другими секторами экономики, такими как фармацевтика, биотехнологии, страхование и информационные технологии (далее – ИТ), что влечет за собой общие экономические выгоды. В то же время в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) наблюдается нехватка медицинских кадров, что особенно выражено в отдельных регионах, таких как Ямало-Ненецкий автономный округ (далее – ЯНАО), где реализуются различные проекты, некоторые из которых будут рассмотрены в данной статье наряду с анализом проблем, препятствующих их успешной реализации. Это, в свою очередь, способствует снижению уровня безработицы и увеличению доходов жителей.

В условиях санкционных ограничений, вызванных проведением специальной военной операции, разработка проектов в сфере здравоохранения приобретает особую важность. Обеспечение качественными медицинскими услугами остается приоритетной задачей государства, особенно в условиях острой нехватки квалифицированных специалистов, вызванной демографическими изменениями, такими как снижение рождаемости и старение населения. Сложности, связанные с высокими финансовыми затратами и ответственностью в системе здравоохранения, требуют внедрения ИТ и цифровизации, что влечет за собой необходимость пересмотра и обновления действующих медицинских стандартов и регуляторных норм.

Современные проекты в области здравоохранения сталкиваются с множеством проблем и вызовов, что требует системного подхода и тщательной проработки на всех этапах работы [Ефремов, 2015]. Успешная реализация инициатив, особенно в сфере телемедицины, обусловлена глубоким знанием законодательства РФ, возможностями внедрения современных ИТ в работу медицинских учреждений и квалификацией персонала. Для проектной команды важными условиями являются наличие специальных знаний и навыков в управлении медицинскими проектами, а также способность учитывать уникальные потребности и ожидания всех заинтересованных сторон – пациентов, медицинского персонала, администрации и финансовых партнеров.

При написании статьи использовались такие методы, как анализ, статистические исследования, сравнение, теоретический и практический анализ различных публикаций, в том числе из доступных источников интернета (сайты компаний, нормативные документы, интервью с представителями компаний и проектных команд), что позволило сделать выводы, представляющие как научный, так и практический интерес. Работа основана на положениях российского законодательства, нормативных и правовых актах, монографий и научных исследований, посвященных области здравоохранения и телемедицины.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ МЕДИЦИНЫ

В условиях современных санкционных ограничений применение технологий ИИ и ИТ-технологий в медицине становится особенно актуальным. Проекты, основанные на мировых практиках телемедицины, развиваются с целью обеспечить доступность высококвалифицированной медицинской помощи для всех регионов России, независимо от удаленности от центральных областей.

Управление такими проектами представляет собой сложный процесс, требующий специальных знаний, навыков и умений; оно включает в себя планирование, организацию, контроль и мониторинг расхода ресурсов для достижения поставленных целей в сфере медицины. Методология проектного управления в разработке и реализации проектов здравоохранения способна повысить эффективность работы государственных и частных медицинских учреждений,

оптимизировать процессы диагностики и лечения, улучшить качество медицинских услуг и сделать их более доступными для большинства населения страны.

В РФ реализуются национальные проекты в области здравоохранения, в рамках которых государственные и частные медицинские организации обязаны оказывать услуги населению, закупать современное медицинское оборудование, разрабатывать эффективные методы лечения и внедрять инновационные технологии для максимального удовлетворения потребностей пациентов [Королев, Халимон, 2022].

При реализации национальных проектов и федеральных программ рекомендуется применять подходящие гибкие методы управления, каждый из которых включает определенный набор управленческих процедур и принципов. Для достижения поставленных целей разумно использовать несколько методов, связывая их в единую систему управления проектом, при этом учитывая их предназначение в различных направлениях. В этом контексте востребованы проекты, направленные на поиск эффективных управленческих технологий для качественного обучения медицинского персонала и совершенствования медицинской инфраструктуры. Проектные принципы нацелены на рациональное распределение всех видов ресурсов – человеческих, временных и материальных – с минимизацией рисков и достижением поставленных государством целей. На рис. 1 представлены этапы управления проектами в сфере здравоохранения.

Управление проектами в области здравоохранения обусловливается особенностями данной сферы – высокой степенью ответственности, строгим соблюдением медицинских норм и стандартов, а также изменчивостью законодательной базы. Проекты внедрения технологий ИИ в систему здравоохранения сопряжены с вопросами этики, защиты конфиденциальности данных, обеспечением безопасности персональной информации пациентов и с контролем алгоритмов на предмет отсутствия предвзятости [Хаймина и др., 2023]. Эффективное управление должно быть ориентиро-

вано на достижение высоких медицинских и этических стандартов, при этом учитываются финансовая целесообразность и доступность медицинских услуг для населения.

Современные ИТ играют ключевую роль в управлении проектами в здравоохранении, поскольку ИИ способен анализировать медицинские изображения (такие как рентгеновские снимки, магнитно-резонансная и компьютерная томография), помогать врачам в диагностике заболеваний (например, рака, пневмонии и других патологий). Алгоритмы машинного обучения выявляют паттерны, которые могут быть незаметны для человеческого глаза. Программное обеспечение, применяемое в системе здравоохранения, позволяет анализировать данные о пациентах и разрабатывать персонализированные планы лечения. В проектах здравоохранения необходимо учитывать большое количество обязательной отчетности, что, по мнению экспертов, улучшает коммуникацию между участниками и способствует эффективному мониторингу и контролю проектных работ.

Проблемы с кадровым обеспечением в здравоохранении общеприняты, поскольку проектный менеджер должен не только обладать знаниями в области управления проектами, но и разбираться в спецификах медицинских технологий, действующего законодательства и нормативных требований. Успешное управление проектами в здравоохранении включает в себя планирование, организацию, координацию и контроль действий всех участников проекта, среди которых государственные органы (Министерство здравоохранения, региональные и местные власти, контролирующие структуры, государственные медицинские учреждения), общественные организации (группы, защищающие интересы пациентов и профессиональных медицинских работников) и другие представители системы здравоохранения, такие как врачи, медицинские сестры и фармацевты.

Стейкхолдеры часто играют ключевую роль на этапе запуска проекта, поскольку высокая степень личной ответственности врачей и необходимость строгого соблюдения медицинских норм требуют системного подхода к обеспечению конфиденциальности и безопасности пациентов. Государственные

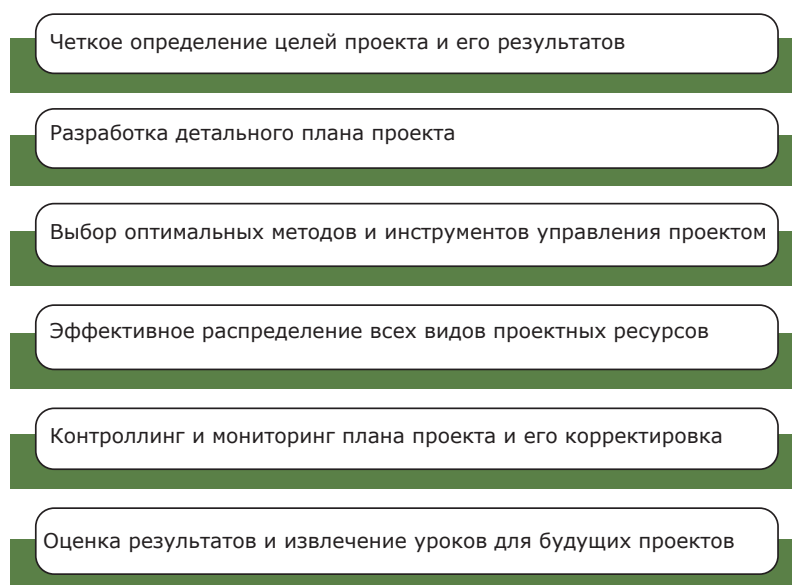


Рис. 1. Этапы управления проектами в области здравоохранения

Составлено авторами по материалам исследования

учреждения, отвечающие за бюджетирование и финансирование медицинских проектов, разрабатывают и реализуют долгосрочные целевые программы, при этом проектное управление становится методологической основой финансового планирования, позволяя эффективно распределять бюджетные средства для реализации государственных инициатив.

Бюджетирование на приобретение необходимого оборудования и комплектование медицинскими кадрами часто оказывается весьма ограниченным, что сдерживает развитие проектов, направленных на внедрение инновационных методов лечения, и негативно отражается на эффективности системы здравоохранения в целом. Бюрократические барьеры могут существенно тормозить реализацию медицинских инициатив, создавая преграды. Во-первых, это сложные процедуры получения необходимых разрешений и лицензий, которые замедляют старт новых проектов, технологий и услуг, а также многоуровневая система согласований. Во-вторых, непредсказуемость нормотворческих процессов в России. Частые и существенные изменения в нормативно-правовых актах также отрицательно сказываются на реализации медицинских инициатив [Юсупова, 2023]. В-третьих, недостаточная координация между различными государственными органами, различающимися противоречивыми требованиями, усугубляет управление проектами в сфере здравоохранения. Кроме того, проблемы избыточной документации, недостаточной гибкости системы, сопротивления изменениям, коррупции и ряд других факторов также оказывают негативное влияние.

АКТУАЛЬНОСТЬ И ОГРАНИЧЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ

Основным принципом управления проектами в здравоохранении является пациент-ориентированность, которая акцентирует внимание на потребностях и проблемах пациентов. Новый тренд развития телемедицины представляет собой перспективное направление для России с учетом ее обширной территории и расположения в нескольких часовых поясах, что делает распределение населения по регионам неравномерным и удаленным от центров [Губина, 2020]. Именно поэтому проекты, посвященные данной технологии, приобретают актуальность, поскольку телеконсультации необходимы для диагностики распространенных и трудноопределяемых заболеваний, где ошибки и сложности в лечении могут быть весьма ощутимыми. Интеграция современных технологий в медицинскую практику с традиционными услугами – это важный шаг к повышению уровня жизни.

Несмотря на то что цифровизация и модернизация медицинских услуг обладают потенциалом для многих регионов с тяжелыми климатическими условиями, существуют препятствия, затрудняющие развитие в этой области [Guseva et al., 2021; Мануйлов и др., 2022]. Проблемы связаны с трудностями переноса навыков медицинского персонала на ИТ-платформы для диагностики и лечения, что обусловлено низкой квалификацией, нехваткой современных

стандартов подготовки и переподготовки, а также вопросами обеспечения хранения и передачи персональных данных пациентов и доступности технологий для жителей удаленных населенных пунктов.

Недостаток ИТ-инфраструктуры в клиниках, обусловленный низким финансированием провинциальных учреждений, приводит к снижению доверия со стороны пациентов. Проблема неопределенности правового статуса таких услуг, когда гражданам непонятно, будет ли врач нести ответственность за потенциально ошибочный диагноз или неправильный рецепт, также усиливает недоверие. Общий скептицизм старшего поколения по отношению к онлайн-услугам лишь усугубляет данную ситуацию.

Проблема несовершенства российского законодательства заключается также в ограничениях Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»¹, регулирующего оказание телемедицинских услуг [Арутюнянц, Овчинникова, 2022; Проворова и др., 2024]. В данном законе имеется запрет на первичную диагностику, а порядок оплаты предоставляемых телемедицинских услуг не прописан. При реализации последних, согласно Федеральному закону, от пациента требуется оформление информированного добровольного согласия на любые медицинские процедуры на бумажном носителе или в виде электронного документа, для подписания которого необходима усиленная квалифицированная электронная подпись пациента. Эти требования фактически препятствуют оказанию медицинской помощи в удаленных регионах с нестабильным доступом к интернету. Кроме того, в законопроекте не учитывается, что в медицинских услугах больше всего нуждается пожилое население (старше 60 лет), которое часто не владеет современными информационно-коммуникационными навыками; сегодня доля лиц старше трудоспособного возраста составляет 42,9 %.

Новые требования Министерства здравоохранения, касающиеся обязательной регистрации всех медицинских учреждений в Единой системе идентификации и аутентификации и в Федеральном реестре медицинских работников через портал «Госуслуги», также затрудняют работу медицинских организаций и реализацию их проектов.

Очевидно, что решение приведенных проблем требует принятия управленческих мер для полноценной реализации оказания медицинских услуг с использованием современных ИТ. Важность данной сферы вынуждает труднодоступные районы уже сейчас разрабатывать и внедрять различные подходы к телемедицинскому обслуживанию. Модернизация системы здравоохранения и расширение сети центров телемедицины в перспективе могут помочь частично решить указанные проблемы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТЕЛЕМЕДИЦИНЫ В РОССИИ

Первый телемедицинский проект был реализован в Арктической зоне, который сохраняет свою актуальность для данного региона. Арктическая территория обладает уникальным

значением для России благодаря своему геополитическому положению, международным возможностям, исключительному ресурсному богатству и важным экологическим функциям. В условиях сурового климата и труднодоступности некоторого населения важно обеспечить доступное и качественное здравоохранение. В отличие от остальной РФ, этот регион характеризуется низкой плотностью населения, удаленностью, сложными климатическими условиями и недостаточным уровнем развития инфраструктуры. Одним из ключевых решений для преодоления указанных трудностей является внедрение технологий телемедицины.

Развитие последней, особенно в условиях Арктического региона России с учетом его специфики, предоставляет возможность местным системам здравоохранения эффективно решать ряд важнейших задач.

Задачи, решаемые телемедициной:

1. Возможность своевременной и точной диагностики состояния пациентов, благодаря чему можно вовремя провести эвакуацию либо же, напротив, исключить ошибочную эвакуацию пациентов из изолированной местности.
2. Комфортность получения медицинских услуг, когда у человека нет необходимости покидать своих родных и домашнюю обстановку.
3. При необходимости возможность своевременного начала лечения сразу после проведения диагностики.
4. Возможность проведения консультаций и диагностики у лучших специалистов из разных частей страны и иных государств мира.
5. Мониторинг состояния заболевших до прибытия медиков, при невозможности эвакуации.
6. Облегчение взаимодействия врачей, что особенно актуально для медицинских работников в удаленных населенных пунктах.
7. Возможность разнообразить перечень медицинских услуг.
8. Сокращение дисбаланса инфраструктуры между центральными и периферийными районами.

В настоящее время в России реализуются несколько проектов в сфере телемедицины, направленных на повышение доступности и качества медицинских услуг в арктических регионах. Рассмотрим наиболее крупные из них.

ЕДИНАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Телемедицинская информационная система Министерства здравоохранения РФ постулирует создание единого цифрового контура на основе Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения и формирование региональной телемедицинской сети^{2,3}. Хотя труднодоступность Арктической зоны сдерживает повсеместное развитие данной сети, проекты по внедрению телемедицинских решений в Арктике обладают значительным потенциалом. Обеспечение высококачественными медицинскими услугами жителей отдаленных северных

территорий остается актуальной проблемой для региона с традиционно ограниченной доступностью лечебных учреждений.

Инновационная составляющая проектов заключается в использовании современных технологий, таких как электронные медицинские карты и видеоконсультации, что позволяет пациентам получать дистанционные услуги, не покидая своего жилья, осуществлять мониторинг результатов анализов и обмениваться медицинскими данными. Создание в регионе центров телемедицины и их интеграция с существующими медицинскими учреждениями значительно упрощает доступ населения к высококвалифицированным специалистам.

Ключевым элементом инициативы также является обучение медицинского персонала. Освоение новых технологий работниками медицинских учреждений способствует более быстрой и эффективной организации дистанционных консультаций и в целом повышает качество обслуживания пациентов.

Быстрый и комфортный доступ граждан к медицинским услугам является актуальным не только для людей, проживающих на труднодоступных географических территориях в условиях сурового климата, но и для лиц с ограниченной мобильностью – это направление сегодня находится в числе приоритетов российского здравоохранения. Эффективность проекта ощущается населением благодаря повышению доступности медицинских услуг и сокращению времени ожидания консультаций с врачами. В планах дальнейшее расширение сети и внедрение системы дистанционного мониторинга здоровья пациентов.

ТЕЛЕМЕДИЦИНСКАЯ СЕТЬ В ЯНАО

Арктическая зона России включает 9 субъектов: Республики Карелия, Коми, Саха (Якутия), Архангельскую и Мурманскую области, Красноярский край, а также автономные округа (Ненецкий, Ямало-Ненецкий и Чукотский).

Развитие телемедицинских услуг в ЯНАО является важным шагом в модернизации системы здравоохранения региона и способствует значительному улучшению качества жизни его жителей. Российский проект, положивший начало широкомасштабной телемедицине в Архангельской области, был запущен в 1995 г. На сегодняшний день в области функционирует сеть из 6 телемедицинских центров и 31 телемедицинской студии⁴, охватывающей все городские округа и муниципальные районы региона.

ТЕЛЕМЕДИЦИНА НА СЕВЕРО-ЗАПАДЕ РОССИИ (ГОРОД АРХАНГЕЛЬСК)

Министерство обороны курирует арктические округа страны⁵, в том числе городской округ «Новая Земля» [Харитонова, Вижина, 2014]. Новая Земля является для РФ арктическим форпостом и нуждается в специальном подходе, особенно это касается населения. Специфические природные условия – суровая зима и труднодоступность – определяют

приоритетность проектов по здравоохранению данного региона. Военные ведомства совместно с Министерством здравоохранения разработали проект по созданию и дальнейшему развитию телемедицинской сети в данном регионе.

Главные направления телемедицины отражены на рис. 2.

Как видно из рис. 2, главными направлениями, наиболее востребованными в проектах Министерства обороны на Крайнем Севере, являются телемедицинские консультации и системы удаленного дистанционного мониторинга. Проект удовлетворяет требования населения по доступности медицинских консультаций в рамках телемедицины. Регламент и нормы времени по оказанию этих услуг строго соблюдаются. Это соблюдение включает оказание консультации в экстренных случаях до трех часов, неотложных – до суток и плановых – до трех дней.

В 1996 г. в рамках реализации российско-норвежского проекта «Телемедицина на Северо-Западе России»⁷ в Архангельской областной клинической больнице (далее – АОКБ) был открыт кабинет телемедицины и началось формирование телемедицинской сети. В целях исполнения распоряжения Министерства здравоохранения Архангельской области № 179-рд от 12 апреля 2016 г.⁸ утвержден порядок проведения дистанционного телемедицинского консультирования в медицинских организациях на территории Архангельской области. Архангельский областной консультативно-диагностический центр телемедицины является связующим звеном между врачами медицинских организаций региона и специалистами АОКБ.

Сегодня для получения телемедицинской консультативной помощи (далее – ТМК) пациент должен подать направление на ее оказание и комплект медицинских документов по каналу связи VipNet. Сроки рассмотрения на плановую ТМК составляют до трех дней, на неотложную – до суток, на экстренную – до трех часов.

В этом проекте также предусмотрены стандарты оформления направлений на консультацию, предоставление заключений по ее итогам. Самыми актуальными и востребованными в проекте являются возможность консультирования пациентов

с медиками из федеральных центров, а также практика суточного мониторингирования сердечного ритма и артериального давления. Медицинский персонал, находящийся в Арктике, имеет возможность получать описание данных по результатам проведенных исследований, посещать специализированные курсы для работников медицинских учреждений. Уже сегодня благодаря этому проекту телеметрическая передача электрокардиографии стала доступна в нескольких районах Архангельской области.

ПРОЕКТ «ДЕТИ СЕВЕРА»

Еще одной федеральной целевой программой является «Дети Севера» [Михайлюк, Бурундукова, 2022], основная цель которой заключается в улучшении качества жизни детей, проживающих в северных регионах, с особым вниманием к малым народам⁶. Она направлена на обеспечение равных стартовых условий и удовлетворение потребностей детей в социальном, физическом и психологическом развитии в период социализации, включая совершенствование телемедицины. С 2000 г. в рамках данной программы все 17 медицинских учреждений Ненецкого округа были подключены к телемедицинской системе, из которых 9 функционируют по спутниковой связи.

Для жителей Крайнего Севера телемедицина представляет собой не только объективную необходимость, но и возможность получать консультации и лечение от высококвалифицированных специалистов, находящихся далеко за пределами региона. Треть медицинских телевизионных консультаций направлена на помощь жителям географически удаленных и труднодоступных населенных пунктов России. В реализации данного проекта задействованы не только финансовые и человеческие ресурсы, но и достижения в области ИТ и цифровых коммуникаций, а также разработка специальных типовых медицинских документов, соответствующих законодательству о распространении персонализированных данных при оказании телемедицинских услуг. В настоящее время применяются



Рис. 2. Основные направления телемедицины

Составлено авторами
по материалам исследования

исключительно дистанционные медицинские консультации как с врачами Архангельской области, так и с медицинскими специалистами федеральных клиник из других регионов РФ, включая Москву и Санкт-Петербург.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение следует подчеркнуть, что перспективы телемедицины в России обширны не только в связи со значительной географической протяженностью страны, но и в связи с ростом старения населения, требующего медицинской помощи. Проекты, посвященные формированию стандартов медицинской помощи в рамках телемедицины в системе здравоохранения РФ, демонстрируют уровень теоретического развития проектного управления в данной области. Проблемы и вызовы внедрения телемедицины, рассмотренные в статье, связаны с интеграцией новейших цифровых ИТ, направленных на инициацию проектов в сфере здравоохранения и решение актуальных задач, одной из которых является обучение персонала современным ИТ.

Внедрение программного обеспечения и ИИ в клиниках ставит перед руководством медицинских организаций сложные задачи, включая вопросы защищенного хранения информации, недоверие пациентов, усложнение процесса регистрации новых медицинских устройств и несовершенство действующего законодательства. Быстрому внедрению технологий в здравоохранение препятствуют инерция медицинского персонала и отсутствие желания осваивать новейшие информационные решения. Однако потребности в телемедицинских услугах объективно существуют и требуют

значительных финансовых инвестиций как со стороны государства, так и со стороны коммерческих медицинских организаций. Несовершенство законодательства, регулирующего данный вид медицинской деятельности, не позволяет сегодня активно использовать телемедицину, но анализ современных практик применения последней доказывает ее эффективность.

Авторы проанализировали примеры реализации различных телемедицинских проектов, в том числе в арктической зоне. Это «Дети Севера», «Телемедицина на Северо-Западе России» и телемедицинская сеть ЯНАО. Практическое применение телемедицины продемонстрировало ее преимущества для труднодоступных районов страны и позволило получить круглосуточный доступ к медицинским консультациям с ведущими специалистами из центральных городов России.

Полученные результаты проливают свет на множество аспектов, влияющих на использование телемедицины, раскрывая как преимущества, так и препятствия, с которыми сталкиваются врачи. Результаты исследования необходимы таким заинтересованным сторонам, как правительство и учреждения здравоохранения, для эффективного планирования беспрепятственного внедрения данной технологии в России.

Проведенное исследование расширяет общее представление о функциях телемедицины в здравоохранении, в нем подчеркивается необходимость постоянной поддержки со стороны государства и корректировки нормативной базы для получения максимальной пользы от этой технологии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Арутюнянц А.Г., Овчинникова М.Б. Организация акушерской помощи с применением телемедицинских технологий на территориях с низкой плотностью населения. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022;4:378–390. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2022-4-378-390>
- Губина О.В. Формирование телемедицинской системы как инновационного фактора развития арктических территорий России. Региональные проблемы преобразования экономики. 2020;5(115):39–47. <http://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-04-39-47>
- Ефремов Д.В. Развитие проектного управления в здравоохранении. Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н.А. Семашко. 2015;4–5:122–128.
- Королев А.С., Халимон Е.А. Развитие инноваций в медицине. В кн.: За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества: сборник научных статей 3-й Всероссийской молодежной научной конференции, том 1, Курск, 3 июня 2022 г. Курск: Юго-Западный государственный университет; 2022. С. 183–187.
- Мануйлов В.М., Санина Н.П., Кравцова М.В., Щербюк А.Н., Гусева М.Н. Управление государственной медицинской организацией в условиях цифровой трансформации здравоохранения. Лидерство и менеджмент. 2022;2(9):619–638. <https://doi.org/10.18334/lim.9.2.114135>
- Михайлюк О.Н., Бурундукова Е.М. Сравнительный анализ реализации программ устойчивого развития КМНС северных и арктических регионов России и мира. Вестник Югорского государственного университета. 2022;1(64):155–165. <https://doi.org/10.18822/byusu202201155-165>
- Проворова А.А., Смиреникова Е.В., Уханова А.В. Здоровье населения российской Арктики: проблемы, вызовы и пути их решения. Арктика и Север. 2024;55:161–181. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.55.161>
- Хаймина Л.Э., Зеленина Л.И., Хаймин Е.С., Федькушова С.И. Искусственный интеллект в системе здравоохранения арктических регионов Российской Федерации. Арктика и Север. 2023;52:232–245. <http://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.52.232>
- Харитонов В.Н., Вижина И.А. Территориальный мегапроект модернизации экономики арктической зоны Восточной Якутии в системе стратегического планирования. Интерэкспо ГЕО-Сибирь. 2014;1.

Юсупова Ф.У. Информационно-правовое обеспечение оказания телемедицинских услуг. Экономика и социум. 2023;8(111):378–381.

Guseva, M., Khalimon, E., & Brikoshina, I. (2021, September 27). Assessment of the impact of digitalization on technology and processes of public administration. *Computer science and information technologies. Selected papers of CSIT-2021 conference, Yerevan, Armenia*. <http://dx.doi.org/10.1063/5.0143051>

REFERENCES

Arutyunyan, A.G., & Ovchinnikova, M.B. (2022). Organization of obstetric care using telemedicine technologies in areas with low population density. *Current problems of health care and medical statistics*, 4, 378–390. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2022-4-378-390>

Efremov, D.V. (2015). Development of project management in health care. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*, 4–5, 122–128. (In Russian).

Gubina, O.V. (2020). Formation of the telemedicine system as an innovative factor in the development of the Arctic territories of Russia. *Regional problems of transforming the economy*, 5(115), 39–47. (In Russian). <http://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-04-39-47>

Guseva, M., Khalimon, E., & Brikoshina, I. (2021, September 27). Assessment of the impact of digitalization on technology and processes of public administration. *Computer science and information technologies. Selected papers of CSIT-2021 conference, Yerevan, Armenia*. <http://dx.doi.org/10.1063/5.0143051>

Kharitonova, V.N., & Vizhina, I.A. (2014). Territorial megaprojects economy modernization of the Arctic zone Eastern Yakutia in the strategic planning system. *Interexpo GEO-Siberia*, 1. (In Russian).

Khaymina, L.E., Zelenina, L.I., Khaymin, E.S., & Fedkushova, S.I. (2023). Artificial intelligence in the healthcare system of the Arctic regions of the Russian Federation. *Arctic and North*, 52, 232–245. (In Russian). <http://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2023.52.232>

Korolev, A.S., & Halimon, E.A. (2022, June 3). Development of innovations in medicine. *Future is ours: view of young scientists on the innovative development of society*, Kursk, Russia. (In Russian).

Manuylov, V.M., Sanina, N.P., Kravtsova, M.V., Shcherbyuk, A.N., & Guseva, M.N. (2022). Management of the state medical organization amidst healthcare digital transformation. *Leadership and Management*, 9(2), 619–638. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lm.9.2.114135>

Mikhailyuk, O.N., & Burundukova, E.M. (2022). Comparative analysis of the implementation of the programs of sustainable development of the SIPN in the northern and arctic regions of Russia and the world. *Yugra State University Bulletin*, 1(64), 155–165. (In Russian). <https://doi.org/10.18822/byusu202201155-165>

Provorova, A.A., Smirennikova, E.V., & Ukhanova, A.V. (2024). Population health in the Russian Arctic: problems, challenges, solutions. *Arctic and North*, 55, 161–181. (In Russian). <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.55.161>

Yusupova, F.U. (2023). Information and legal support for the provision of telemedicine services. *Economics and society*, 8(111), 378–381. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ Федеральный закон от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 10.02.2025).

² Статья 91.1. Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения Федерального закона от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ (редакция от 28.12.2024 г.) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.03.2025 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/efad944935cf8e3fc9754be79d6cd6664835b75c/ (дата обращения: 10.02.2025).

³ Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения. Официальный сайт. Режим доступа: <https://egisz.rosminzdrav.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).

⁴ Салехардская окружная клиническая больница. Телемедицина. Режим доступа: <https://okb89.ru/activity/47255/> (дата обращения: 10.02.2025).

⁵ Вскоре отряд экологической очистки Арктической зоны отправится для выполнения задач на архипелаге Новая Земля. Режим доступа: https://function.mil.ru/news_page/country/more.htm?id=12122781 (дата обращения: 10.02.2025).

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 18.08.1994 г. № 1696 «О президентской программе «Дети России». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/6826> (дата обращения: 10.02.2025).

⁷ Архангельская областная клиническая больница. Архангельский областной консультативно-диагностический центр телемедицины. Режим доступа: <https://www.aokb.ru/index.php/otdeleniya/otdeleniya-ekstrennoj-pomoshchi/konsultativno-diagnosticheskij-otdel-telemeditsiny> (дата обращения: 10.02.2025).

⁸ Распоряжение Министерства здравоохранения Архангельской области от 12.04.2016 г. № 179-рд «Об организации проведения дистанционного телемедицинского консультирования в медицинских организациях на территории Архангельской области». Режим доступа: <https://base.garant.ru/42953290/> (дата обращения: 10.02.2025).

Особенности организации стартап-проектов в некоторых странах БРИКС



**Даниил Аркадьевич
Челобитчиков**

Студент
ORCID: 0009-0005-0334-1059
e-mail: s126706@guu.ru

Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



**Екатерина Андреевна
Халимон**

Канд. экон. наук, доц. каф.
управления проектом
ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru
Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: страны БРИКС, стартап-проект, инновации, финансовые технологии, модель бизнеса, стартап-предпринимательство, инвестиции, венчурный капитал

Цитирование: Челобитчиков Д.А., Халимон Е.А. Особенности организации стартап-проектов в некоторых странах БРИКС // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 71-81

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена тем, что страны БРИКС (англ. Brazil, Russia, India, China, South Africa – Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика) обладают огромным потенциалом для развития инновационного бизнеса. Цели исследования состоят в анализе особенностей организации стартап-проектов в некоторых странах БРИКС, в выявлении ключевых различий в подходах к их развитию, в оценке влияния экономической среды и государственных инициатив на формирование инновационной экосистемы. Для достижения данных целей авторами были выполнены следующие задачи: определены основные понятия, связанные со стартап-предпринимательством, приведена их классификация и выявлены различия; проанализирована нормативно-правовая база, регулирующая деятельность стартапов в некоторых странах БРИКС; выявлены доступные механизмы финансирования стартапов, включая государственные программы, венчурные фонды, гранты и частные инвестиции; рассмотрены текущее экономическое положение исследуемых государств и его влияние на развитие инновационного предпринимательства; проведен сравнительный анализ моделей организации стартапов в выбранных странах БРИКС, выявлены их сильные и слабые стороны. Структура данной работы включает два исследовательских раздела. В первом рассматриваются теоретические и правовые аспекты стартап-предпринимательства, нормативная база и механизмы финансирования. Во втором разделе изучается экономическая ситуация в странах БРИКС, оценивается ее влияние на стартап-экосистему, а также проводится сравнительный анализ моделей развития стартапов. Работа завершается подробными выводами по проведенному исследованию.



Specifics of the organisation of startup projects in some BRICS countries

**Daniil A. Chelobitchikov**

Student

ORCID: 0009-0005-0334-1059

e-mail: s126706@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia**Ekaterina A. Khalimon**Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
at the Project Management
Department

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

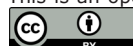
State University of Management,
Moscow, Russia

Keywords: BRICS countries, startup project, innovation, financial technologies, business model, startup entrepreneurship, investment, venture capital

For citation: Chelobitchikov D.A., Khalimon E.A. (2025) Specifics of the organisation of startup projects in some BRICS countries. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 71-81.

Abstract

The relevance of the study is due to the fact that the BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa) countries have a huge potential for the development of innovative business. The purposes of the study are to analyse the specifics of the organisation of startup projects in some BRICS countries, to identify key differences in approaches to their development, and to assess the impact of the economic environment and government initiatives on the formation of an innovation ecosystem. To achieve these purposes, the authors of the article have performed the following objectives: the basic concepts related to startup entrepreneurship, their classification and differences are identified; the regulatory framework governing the activities of startups in some BRICS countries is analysed; the available financing mechanisms for the startups, including government programmes, venture funds, grants and private investments, are identified; the current economic situation of the studied states and its impact on the development of innovative entrepreneurship are considered; a comparative analysis of startup organisation models in selected BRICS countries has been conducted, and their strengths and weaknesses have been identified. The structure of this article includes two research sections. The first one examines theoretical and legal aspects of the startup entrepreneurship, regulatory framework, and financing mechanisms. The second section considers the economic situation in the BRICS countries, assesses its impact on the startup ecosystem, and provides a comparative analysis of startup development models. The work is completed with detailed conclusions on the conducted research.



Развитие стартап-движения в последние десятилетия стало ключевым элементом мировой экономики, способствующим технологическим прорывам, созданию новых рабочих мест и увеличению конкурентоспособности стран. В условиях цифровизации, глобализации и быстрого технологического прогресса стартапы играют ключевую роль в модернизации экономики и повышении ее устойчивости.

Страны БРИКС (англ. Brazil, Russia, India, China, South Africa – Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика), среди которых можно назвать Бразилию, Российскую Федерацию (далее – РФ, Россия), Индию, Китайскую Народную Республику (далее – КНР, Китай), Южно-Африканскую Республику (далее – ЮАР), Объединенные Арабские Эмираты, Иран, Эфиопию, Египет и Индонезию, занимают значительную долю в мировой экономике, что делает изучение их опыта в организации стартап-проектов особенно актуальным. В государствах БРИКС стартап-экосистемы совершенствуются с учетом национальных особенностей, законодательных условий и уровня экономического развития. В 2023 г. совокупный вклад стран БРИКС в мировую экономику составил более 31,5 % глобального валового внутреннего продукта (далее – ВВП), при этом Китай и Индия стали ведущими центрами стартап-активности, а Россия, Бразилия и ЮАР продолжают формировать благоприятные условия для инновационного предпринимательства¹.

Тема стартап-проектирования остается одной из ключевых для обсуждения на ежегодном форуме стартапов БРИКС. Первый форум состоялся в сентябре 2024 г. по инициативе Министерства экономического развития России и стал одним из главных технологических событий в рамках года председательства РФ в данной организации. В 2025 г. в ходе второго форума, организованного индийской стороной, представители министерств и ведомств стран БРИКС, ответственные за развитие национальных стартап-экосистем, рассмотрели успешные регуляторные практики, а также работу специализированных институтов развития по стимулированию деятельности стартапов и их взращиванию. Особое внимание стороны уделили инструментам финансирования инноваций на государственном и частном уровнях, встраиванию стартапов в трансграничные цепочки поставок и производства, а также их мэтчингу с крупным бизнесом².

На сегодняшний день запущен сайт (www.bricscci.com), на котором будет размещаться актуальная информация об уровне развития стартап-экосистем стран БРИКС и доступных мерах поддержки для стартапов.

Однако становление стартапов в данных странах сопряжено с рядом проблем: различиями в законодательстве, доступностью венчурного капитала, уровнем цифровой инфраструктуры и поддержкой со стороны государства. Ситуация с развитием стартап-движения в некоторых государствах БРИКС, описание проблем и пути их преодоления рассмотрены далее в настоящем исследовании.

Понятие и классификация стартапов

Стартап как одна из форм предпринимательской деятельности связан с созданием и развитием инновационного продукта или услуги в условиях высокой неопределенности. В отличие от традиционного бизнеса, который ориентирован на стабильное получение прибыли, он стремится к быстрому росту, привлечению инвестиций и завоеванию новых рынков. Согласно определению американского предпринимателя С. Бланка, стартап – это временная организация, предназначенная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели [Асаул и др., 2016]. В российском контексте это понятие активно развивается с начала 2000-х гг., когда на фоне цифровизации экономики и активной поддержки малого бизнеса стали появляться первые венчурные фонды и акселерационные программы [Сатаев, Соловейчик, 2021].

Ключевыми характеристиками стартапов являются инновационность, гибкость, высокий уровень риска, масштабируемость и привлечение инвестиций. Инновационность заключается в создании принципиально новых технологий, продуктов или бизнес-моделей. Гибкость позволяет стартапам оперативно адаптироваться к изменениям рынка и корректировать стратегию. Высокий уровень риска объясняется неопределенностью спроса, конкуренцией и возможными сложностями в финансировании. Масштабируемость означает способность бизнеса быстро расширяться без значительных дополнительных затрат. Большинство стартапов не имеют стабильного дохода на первых этапах, поэтому привлечение инвестиций играет ключевую роль в их развитии [Раева, 2021].

Стартапы можно классифицировать по различным критериям. В зависимости от стадии развития выделяют:

- концептуальные (на стадии идеи, проведения исследований и создания бизнес-модели);
- прототипные (создание минимально жизнеспособного продукта – MVP (англ. minimum viable product);
- развивающиеся (поиск первых клиентов и тестирование спроса);
- масштабируемые (расширение бизнеса и выход на новые рынки);
- устойчивые компании (формирование полноценного бизнеса с прибылью) [Сатаев, Соловейчик, 2021; Алексеев и др., 2022].

Например, российский сервис «Яндекс» начинался как технологический стартап, но со временем превратился в крупную международную ИТ-компанию (ИТ – информационные технологии).

По модели бизнеса стартапы делятся на несколько категорий. Продуктовые разрабатывают инновационные технологии, например компании в области робототехники и биотехнологий [Сатаев, Соловейчик, 2021]. Сервисные стартапы предлагают новые форматы услуг, например «Яндекс Go», «Т-Банк». Маркетплейсы связывают продавцов и покупателей через цифровые платформы, например Ozon и Wildberries.

Социальные стартапы направлены на решение общественных проблем, например проекты в сфере экологии или образования [Лялин и др., 2021].

Развитие стартапа зависит от источников финансирования [Сатаев, Соловейчик, 2021]. Некоторые предприниматели используют собственные средства (англ. bootstrapping), другие привлекают государственные гранты, например от Фонда содействия инновациям (далее – ФСИ) или «Сколково». Свою роль играют венчурные фонды, финансирующие стартапы в обмен на долю в компании. Крупные корпорации создают спин-оффы, выделяя из себя инновационные подразделения. Например, дочерние проекты «Сбера» в сфере финансовых технологий (далее – финтех) работают по модели корпоративных стартапов. Следует отличать стартап от традиционных форм бизнеса, таких как самозанятость, индивидуальное предпринимательство и общество с ограниченной ответственностью.

В России стартап-индустрия развивается благодаря государственной поддержке и росту цифровой экономики [Быкова и др., 2023; Демин, 2024]. Ключевые программы включают ФСИ, Фонд развития интернет-инициатив (далее – ФРИИ) и «Сколково». Однако предприниматели сталкиваются с рядом сложностей, включая ограниченный доступ к венчурному капиталу, высокую конкуренцию и трудности выхода на международные рынки [Макаров, Ивашов, 2014]. В 2023 г. объем венчурных инвестиций в России составил около 50 млрд руб., что значительно ниже, чем в Соединенных Штатах Америки (далее – США) и Китае³. Тем не менее, успешные российские стартапы – Ozon, Wildberries, «ЮMoney» и «Тинькофф» – демонстрируют возможности для роста даже в сложных экономических условиях.

Таким образом, стартапы представляют собой особую модель бизнеса, ориентированную на инновации, высокий риск и активное привлечение инвестиций. В отличие от традиционного предпринимательства, они стремятся к масштабированию и выходу на новые рынки. В РФ существует благоприятная среда для развития стартапов, однако предприниматели должны учитывать особенности национальной экономики, доступность финансирования и государственные инициативы.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА СТАРТАПОВ В СТРАНАХ БРИКС

рассмотрим развитие стартапов в следующих странах БРИКС: Бразилии, России, Индии, Китае, ЮАР. Оно во многом зависит от законодательных и правовых условий, регулирующих предпринимательскую деятельность, налогообложение, защиту интеллектуальной собственности и привлечение инвестиций. В каждой из стран существуют свои программы поддержки инновационного бизнеса, однако они различаются по уровню административных барьеров, доступу к венчурному финансированию и мерам налогового стимулирования.

В России нормативно-правовая база для стартапов представлена рядом федеральных законов и подзаконных актов. Основным документом, регулирующим малый бизнес,

является Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»⁴, который определяет меры государственной поддержки и критерии отнесения компаний к малому и среднему бизнесу. Для инновационных предприятий действует Федеральный закон № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»⁵, который регулирует деятельность научных стартапов и определяет механизмы их финансирования [Черемная, 2015]. Особое значение имеет Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»⁶, обеспечивающий правовые основы для ИТ-стартапов, а также закон о самозанятых, который в 2019 г. ввел специальный налоговый режим для индивидуальных предпринимателей, что упростило регистрацию бизнеса на ранних стадиях [Ткаченко, Пискунов, 2024].

Дополнительно в России действуют налоговые льготы для стартапов, зарегистрированных в особых экономических зонах (далее – ОЭЗ) и в инновационном центре «Сколково»⁷. Например, резиденты «Сколково» освобождаются от налога на прибыль, налога на добавленную стоимость и страховых взносов в течение первых 10 лет работы, что значительно снижает издержки. В 2023 г. общий объем инвестиций в резидентов составил более 200 млрд руб., что свидетельствует о высокой привлекательности программы. Также венчурное финансирование активно развивается через ФРИИ и ФСИ, которые ежегодно выделяют средства на перспективные технологические проекты [Ткаченко, Пискунов, 2024].

В Бразилии одним из шагов развития для стартап-экосистемы стало принятие в 2021 г. Закона о стартапах (пор. Marco Legal das Startups)⁸, который ввел льготные налоговые режимы для инновационных компаний с доходом до 16 млн реалов в год (примерно 235,5 млн руб.) [Ткаченко, Пискунов, 2024]. Данный закон также упростил процессы привлечения инвестиций, сократил бюрократические барьеры и позволил государственным учреждениям финансировать стартапы через специальные фонды. В стране действуют Фонд инноваций (пор. Financiadora de Estudos e Projetos, далее – FINEP) и Бразильский банк развития (пор. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, далее – BNDES), которые ежегодно инвестируют более 10 млрд реалов (147,2 млрд руб.) в технологические и биотехнологические стартапы.

Индия, имеющая одну из крупнейших стартап-экосистем в мире (по данным StartupBlink, в 2023 г. страна заняла 4-е место по числу стартапов после США, Китая и Великобритании), реализует программу Startup India⁹, которая предлагает налоговые каникулы на три года, возможность беспроцентного кредитования и освобождение от проверок со стороны регулирующих органов. В правовом регулировании играют роль Закон Парламента The Companies Act¹⁰, упростивший процесс регистрации компаний, а также Закон об интеллектуальной собственности Индии¹¹, ускоряющий выдачу патентов и снижающий стоимость регистрации брендов для стартапов. В 2023 г. в Индии появилось более 90 тыс. стартапов, а объем венчурных инвестиций превысил 25 млрд долл. США [Телегина, 2023].

Китайская нормативно-правовая база направлена на стимулирование технологических стартапов в рамках национальной стратегии Made in China 2025 (англ. «Сделано в Китае 2025») [Морозко, 2025]. Закон о компаниях КНР предоставляет налоговые льготы для инновационных компаний¹², а крупнейший государственный фонд China Investment Corporation (англ. Китайская инвестиционная корпорация) ежегодно инвестирует более 50 млрд юаней (около 591 млрд руб.) в перспективные стартапы в сферах искусственного интеллекта (далее – ИИ), финтехе и биотехнологий. Однако в Китае действуют жесткие ограничения для иностранных стартапов, включая требования по локализации данных и запрет на полное владение китайскими компаниями нерезидентами [11].

В ЮАР действует программа South Africa Innovation Support (англ. «Поддержка инноваций в Южной Африке»)¹³, финансирующая стартапы в области возобновляемой энергетики и цифровых технологий. Законодательство в стране предусматривает налоговые послабления для инновационных предприятий, однако доступ к государственным инвестициям ограничен, а уровень венчурного финансирования остается относительно низким. В 2023 г. стартап-экосистема ЮАР получила менее 1 млрд долл. США инвестиций, что значительно уступает другим странам БРИКС [Телегина, 2023].

Результаты проведенного анализа можно представить в виде табл. 1.

Таким образом, законодательное регулирование стартапов в странах БРИКС демонстрирует значительные различия. В России правовая база ориентирована на технологические стартапы, в Бразилии – на биотехнологии, в Индии – на цифровую экономику, в Китае – на промышленную модернизацию, а в ЮАР – на возобновляемую энергетику. Несмотря на наличие государственных программ поддержки во всех странах, ключевыми барьерами остаются бюрократия, ограниченный доступ к венчурному финансированию и правовые ограничения для иностранных инвесторов [Питухина и др., 2024].

Источники финансирования стартапов

Финансирование является ключевым фактором для развития стартапов, особенно на ранних стадиях. В странах БРИКС источники финансирования стартап-проектов разнообразны и включают государственные программы поддержки, венчурные инвестиции, банковские кредиты, гранты, краудфандинг и бизнес-ангелов [Быкова и др., 2023; Демин, 2024]. Каждая из этих форм имеет свои особенности, преимущества и ограничения.

Во всех странах БРИКС действуют государственные программы поддержки стартапов, которые включают грантовое финансирование, налоговые льготы и субсидии. В России одним из основных государственных инструментов финансирования является ФСИ, который ежегодно выделяет гранты на сумму более 10 млрд руб. Например, программа «Старт» позволяет молодым компаниям получить до 4 млн руб. на начальном этапе, а программа «Развитие» предоставляет финансирование до 20 млн руб. для масштабирования бизнеса². Также в России действует ФРИИ, который инвестирует в перспективные ИТ-стартапы и предлагает акселерационные программы³.

В Бразилии финансирование инновационных проектов осуществляется через Национальный инновационный фонд FINEP, который ежегодно выделяет около 2 млрд долл. США на поддержку стартапов. Аналогичную роль играет Бразильский банк развития, предоставляющий льготные кредиты для технологических компаний. В Индии действует Startup India Fund, через который в 2023 г. было выделено около 1,5 млрд долл. США на поддержку молодых предпринимателей. В Китае крупнейший государственный фонд China Investment Corporation ежегодно инвестирует более 7 млрд долл. США в инновационные проекты, особенно в сферах ИИ и финтехе. В ЮАР работает South Africa Innovation Fund, однако его объем финансирования значительно меньше – менее 1 млрд долл. США в год³.

Параметр	Россия	Бразилия	Индия	Китай	ЮАР
Основной закон	Федеральные законы № 209-ФЗ, № 127-ФЗ	Marco Legal das Startups	The Companies Act	Закон о компаниях КНР	Закон о предпринимательстве
Налоговые льготы	Да, «Сколково», ОЭЗ	Да, сниженный налог на прибыль	Да, налоговые каникулы	Да, субсидии для технологических стартапов	Да, налоговые послабления
Государственные фонды	ФРИИ, ФСИ	FINEP, BNDES	Startup India Fund	China Investment Corporation	South Africa Innovation Fund
Объем венчурных инвестиций, 2023 г.	~ 50 млрд руб. (~ 700 млн долл. США)	~ 2 млрд долл. США	~ 25 млрд долл. США	~ 7 млрд долл. США	~ 1 млрд долл. США
Основные ограничения	Высокие административные барьеры	Высокая бюрократия	Высокая конкуренция	Ограничения для иностранных стартапов	Ограниченные государственные инвестиции

Таблица 1. Правовые условия для стартапов в некоторых странах БРИКС
Составлено авторами по материалам источников⁴⁻¹³ и [Черемная, 2015; Ткаченко, Пискунов, 2024; Телегина, 2023; Морозко, 2025]

Венчурное финансирование является одним из основных источников капитала для стартапов, особенно на стадиях роста. В России венчурный рынок пока находится в стадии развития: общий объем венчурных инвестиций в 2023 г. составил около 50 млрд руб. Ключевыми игроками в этой сфере являются Российская венчурная компания, ФРИИ и частные инвесторы. В Бразилии объем венчурного рынка значительно выше: в 2023 г. стартапы привлекли более 3 млрд долл. США. В Индии он является одним из самых развитых в мире: в 2023 г. в индийские стартапы было вложено более 25 млрд долл. США. В Китае венчурные фонды ежегодно инвестируют более 50 млрд долл. США, а крупные технологические компании, например Alibaba и Tencent, активно вкладываются в перспективные проекты. В ЮАР венчурный рынок сравнительно небольшой – менее 1 млрд долл. США в год³.

Бизнес-ангелы занимают ключевое место в финансировании стартапов. В РФ действует Национальная ассоциация бизнес-ангелов (далее – НАБА), которая объединяет частных инвесторов, готовых вкладываться в ранние стадии стартапов. В Бразилии и Индии аналогичные организации – BR Angels и Indian Angel Network – помогают предпринимателям привлекать первые инвестиции.

Альтернативными способами финансирования являются краудфандинг и краудинвестинг. В России работает несколько платформ краудфандинга – Boomstarter и Planeta.ru, где стартапы могут привлекать средства от частных лиц. В Китае и Индии популярными платформами являются JD Crowdfunding и Ketto, а в Бразилии – Kickante (табл. 2).

Таким образом, в странах БРИКС финансирование стартапов осуществляется через разнообразные механизмы, однако их доступность и объемы различаются. В России и Бразилии значительную роль играют государственные фонды и субсидии, в Индии и Китае активно развиты венчурные инвестиции, а в ЮАР финансирование стартапов остается на начальной стадии развития.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СТАРТАПОВ В СТРАНАХ БРИКС

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СТРАН БРИКС И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СТАРТАП-СРЕДУ

Экономическое развитие Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР оказывает значительное влияние на стартап-экосистему, определяя доступность финансирования, уровень цифровизации и степень государственного участия в поддержке бизнеса. В 2023 г. страны БРИКС обеспечивали около 32 % мирового ВВП по паритету покупательной способности (далее – ППС), а к 2050 г. их доля может превысить 50 %³. Перечисленные государства демонстрируют разную динамику экономического роста, что отражается на условиях ведения бизнеса.

В 2023 г. экономики стран БРИКС показали неоднородную динамику роста. КНР остается крупнейшей из них, занимая 18,5 % мирового ВВП, Индия демонстрирует наивысшие темпы (6,3 %), а Россия сохраняет значительную долю в мировой экономике, несмотря на санкционные ограничения (табл. 3).

Китай занимает 2-е место в мире по величине экономики и инвестирует более 2 % ВВП в научные исследования и разработки (около 450 млрд долл. США в 2023 г.) [Соколова, 2019]. Благодаря этому страна стала мировым лидером в области венчурного финансирования. В Китае зарегистрировано более 340 «единорогов» (стартапов с капитализацией свыше 1 млрд долл. США), что является вторым результатом в мире после США.

Индия показывает рекордные темпы роста, опережая Китай. В стране активно развиваются цифровые технологии: объем рынка финтеха превысил 80 млрд долл. США, а к 2025 г. ожидается рост до 150 млрд долл. США¹⁶. В 2023 г. в Индии насчитывалось более 90 тыс. стартапов, из которых 108 компаний стали «единорогами»³.

Россия сохраняет высокие позиции, несмотря на внешнеэкономические ограничения. В 2023 г. страна вошла в топ-5 экономик мира по доле в мировом ВВП по ППС.

Таблица 2. Основные источники финансирования стартапов в некоторых странах БРИКС
Составлено авторами по материалам источников^{3,14}

Источник финансирования	Россия	Бразилия	Индия	Китай	ЮАР
Государственные гранты	Да, ФСИ, ФРИИ	Да, FINEP, BNDES	Да, Startup India Fund	Да, China Investment Corporation	Да, South Africa Innovation Fund
Венчурные инвестиции, 2023 г.	700 млн долл. США	3 млрд долл. США	25 млрд долл. США	50 млрд долл. США	< 1 млрд долл. США
Бизнес-ангелы	НАБА	BR Angels	Indian Angel Network	Частные инвесторы	Angel Investment Network SA
Банковские кредиты	Доступны, но сложны	Льготные от BNDES	Ограничены	Доступны	Ограничены
Краудфандинг	Boomstarter, Planeta.ru	Kickante	Ketto	JD Crowdfunding	Thundafund

Показатель	Бразилия	РФ	Индия	Китай	ЮАР
ВВП, трлн долл. США	2,0	1,8	3,7	17,9	0,4
Рост ВВП, %	2,9	3,0	6,3	5,2	1,9
Доля в мировом ВВП, %	2,6	2,3	4,8	18,5	0,6
ВВП на душу населения, долл. США	9 000	14 600	2 700	12 700	6 300
Безработица, %	8,1	3,3	7,1	5,0	32,6
Инфляция, %	4,6	5,4	6,0	2,1	6,9

Таблица 3. Экономическая характеристика некоторых стран БРИКС за 2023 г.
Составлено авторами по материалам источника¹⁵

Инновационные технологии активно развиваются в рамках национального проекта «Цифровая экономика», а государственные инвестиции в венчурные проекты превысили 50 млрд руб. Однако уровень венчурных инвестиций в РФ остается низким – 700 млн долл. США против 50 млрд долл. США в Китае³.

Бразилия – крупнейшая экономика Латинской Америки, но в 2023 г. она столкнулась с инфляцией 4,6 % и замедлением роста. В стране активно поддерживаются стартапы в агро- и биотехнологиях: крупнейший инвестиционный фонд BNDES ежегодно выделяет более 2 млрд долл. США на инновационные проекты.

ЮАР испытывает экономические трудности: высокий уровень безработицы (32,6 %) и низкие темпы роста. Тем не менее, страна привлекает иностранные инвестиции в стартапы в сфере возобновляемой энергетики и ИТ. В 2023 г. объем венчурного рынка составил менее 1 млрд долл. США, что значительно уступает другим государствам БРИКС³.

Экономическая политика стран БРИКС влияет на создание условий для развития стартапов:

- Китай реализует стратегию Made in China 2025, направленную на лидерство в высокотехнологичных отраслях. В 2023 г. китайские технологические парки (далее – технопарк) привлекли более 150 млрд долл. США в инновационные проекты;
- Индия через программу Startup India упростила регистрацию компаний и налоговую отчетность. В результате в стране открывается около 10 стартапов в день, а объем венчурного рынка превысил 25 млрд долл. США;
- Россия использует механизмы государственной поддержки, включая ФСИ, ФРИИ и программы «Сколково». В 2023 г. объем финансирования инновационных проектов достиг 150 млрд руб.;
- Бразилия в 2021 г. приняла закон Marco Legal das Startups, который облегчил доступ к инвестициям и уменьшил налоговую нагрузку. В 2023 г. стартапы страны привлекли более 3 млрд долл. США венчурных инвестиций;
- ЮАР ввела льготные кредиты для инновационных компаний и программу Innovation Fund, но ограниченные государственные ресурсы тормозят развитие стартап-экосистемы⁴.

Стартап-экосистема в странах БРИКС развивается благодаря технологическим кластерам, акселераторам и венчурным фондам:

1) в Китае действует более 1 тыс. технопарков, крупнейшие из которых – Zhongguancun в Пекине и технопарк Шэньчжэня;

2) в Индии крупнейший стартап-хаб – Bangalore Startup Hub, где расположены офисы Flipkart, Ola, Swiggy и других компаний;

3) в РФ работают технопарки «Сколково», «Иннополис», «Технопарк Санкт-Петербурга»;

4) в Бразилии создано более 50 бизнес-инкубаторов, включая Cubos Accelerator;

5) в ЮАР крупнейший ИТ-хаб – Silicon Cape, расположенный в Кейптауне [Сенюк, де Грут, 2019].

Экономическое развитие стран БРИКС напрямую влияет на стартап-экосистему:

- Китай и Индия занимают лидирующие позиции по инвестициям и количеству стартапов;
- Россия и Бразилия активно развивают государственные программы поддержки, но пока уступают по венчурным инвестициям;
- ЮАР сталкивается с экономическими трудностями, но стремится привлечь инвесторов.

Несмотря на различия, все страны БРИКС видят в стартапах центральный драйвер экономического роста и продолжают развивать механизмы их финансирования и поддержки.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СТАРТАПОВ В СТРАНАХ БРИКС

Организация стартапов в государствах БРИКС существенно различается из-за экономических условий, правового регулирования и уровня развития венчурного рынка. Китай и Индия демонстрируют наибольшие успехи в создании инновационной среды, тогда как Россия, Бразилия и ЮАР сталкиваются с рядом ограничений. Для объективного сравнения рассмотрим ключевые факторы: государственную поддержку, доступ к инвестициям, инфраструктуру и основные сложности и проблемы.

Во всех странах БРИКС государство занимает центральное место в развитии стартап-экосистемы, однако степень его участия различается. Китай активно финансирует инновации в рамках стратегии Made in China 2025, ежегодно выделяя на исследования и разработки более 2 % ВВП [Лю, Павлов, 2024]. Государственные фонды China Development Bank инвестируют более 50 млрд долл. США в технологические стартапы, но строгий контроль со стороны властей ограничивает свободу предпринимательства. В Индии действует программа Startup India, которая с 2016 г. обеспечила

налоговые льготы, упростила регистрацию компаний и открыла доступ к грантам. В результате число зарегистрированных стартапов выросло с 452 в 2016 г. до 90 тыс. в 2023 г., а общий объем венчурных инвестиций превысил 25 млрд долл. США³.

В России стартапы получают поддержку через ФРИИ, «Сколково» и ФСИ, но доля частного капитала остается низкой – менее 40 %. Государственные фонды в 2023 г. выделили на инновационные проекты 150 млрд руб., однако привлечение иностранных инвестиций осложнено санкциями и бюрократией. Бразилия приняла закон Marco Legal das Startups, который упростил налогообложение и процесс привлечения капитала. Государственный банк BNDES ежегодно направляет до 2 млрд долл. США на поддержку инновационных компаний, но высокая инфляция и нестабильность экономики сдерживают приток частных инвестиций. В ЮАР стартапы могут рассчитывать на налоговые льготы и поддержку через Innovation Fund, однако общий объем венчурного финансирования страны составляет менее 1 млрд долл. США в год, значительно уступая другим государствам БРИКС³.

Доступ к венчурному капиталу – один из ключевых факторов развития стартапов. Китай и Индия доминируют в этом аспекте: венчурные инвестиции в Китае в 2023 г. составили 50 млрд долл. США, в Индии – 25 млрд долл. США. В России объем частных инвестиций значительно ниже – 700 млн долл. США, в Бразилии – 3 млрд долл. США, а в ЮАР – менее 1 млрд долл. США. Число стартапов-единорогов в Китае достигает 340, в Индии – 108, в Бразилии – 20, в России – 10, в ЮАР – 5. Доля частных венчурных инвестиций в Китае и Индии составляет 75–80%, тогда как в РФ и Бразилии значительную часть финансирования обеспечивают государственные структуры, что снижает гибкость стартапов².

Резюмируя вышеописанные показатели, можно составить таблицу сравнения их значений по странам (табл. 4).

Развитие инфраструктуры – драйвер развития стартапов. Китай располагает более 1 тыс. технопарков, крупнейшие из которых – Zhongguancun (Пекин), Шэньчжэнь, Ханчжоу. В стране базируются такие гиганты, как ByteDance, DJI, SenseTime. Индия активно развивает стартап-хабы, включая Bangalore Startup Hub, Mumbai Fintech City, где расположены компании Flipkart, Ola, Swiggy. В России ключевые инновационные центры – «Сколково», «Иннополис», Технопарк Санкт-Петербурга», однако масштаб их деятельности

уступает китайским и индийским аналогам. В Бразилии стартап-экосистема сосредоточена в Сан-Паулу и Рио-де-Жанейро, где работают акселераторы Cubos Accelerator, ACE Startups. В ЮАР крупнейший технологический кластер – Silicon Cape (Кейптаун), но его возможности ограничены экономической нестабильностью страны [Зубенко, Гарсиа, 2024].

Несмотря на активное развитие, стартап-экосистемы стран БРИКС сталкиваются с рядом проблем [Керимов, 2024]. Китайские стартапы ограничены строгим государственным контролем и жесткими регуляторными требованиями для иностранных инвесторов. В Индии предприниматели сталкиваются со сложной налоговой системой и проблемами защиты интеллектуальной собственности. В РФ главные препятствия – дефицит частного венчурного капитала, санкционные ограничения и бюрократические барьеры. В Бразилии высокая инфляция и нестабильная макроэкономическая ситуация затрудняют привлечение инвестиций. В ЮАР основными проблемами остаются высокий уровень безработицы (32,6 %) и ограниченный доступ к финансированию².

В целом стартап-экосистемы стран БРИКС развиваются неоднородно. Китай и Индия демонстрируют высокую активность на венчурном рынке, создавая крупнейшие технологические кластеры. Россия и Бразилия делают ставку на государственные программы поддержки, но пока уступают лидерам по объемам частных инвестиций. ЮАР обладает потенциалом в сфере цифровых технологий, но экономические сложности сдерживают рост стартапов. Несмотря на различия, все страны БРИКС продолжают формировать условия для развития инновационного бизнеса, осознавая его роль в долгосрочном экономическом росте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие стартап-проектов в странах БРИКС занимает ключевые позиции в модернизации национальных экономик, повышении конкурентоспособности и формировании инновационного потенциала. В ходе исследования было выявлено, что каждая из выбранных стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР) использует собственную стратегию поддержки стартапов, основываясь на национальных экономических особенностях, законодательных инициативах и уровне доступности инвестиций.

Анализ показал, что КНР и Индия являются лидерами среди государств БРИКС по числу стартапов, объемам венчурных

Таблица 4. Сравнительная характеристика сферы стартапов в некоторых странах БРИКС за 2023 г.
Составлено авторами по материалам источника³

Показатель	Китай	Индия	Россия	Бразилия	ЮАР
Объем венчурных инвестиций, долл. США	50 млрд	25 млрд	700 млн	3 млрд	< 1 млрд
Количество «единорогов»	340	108	10	20	5
Средний размер инвестиций, долл. США	10 млн	5 млн	2 млн	3,5 млн	1 млн
Доля частных инвестиций, %	80	75	40	50	30

инвестиций и количеству компаний-единорогов. Китайская стартап-экосистема активно поддерживается государством через льготное кредитование, прямые инвестиции и технопарки Zhongguancun. Индия, несмотря на более либеральный подход, также реализует масштабные программы поддержки Startup India, что позволило ей выйти на 2-е место по числу стартапов в мире.

Россия и Бразилия делают ставку на государственные инициативы, включая фонды развития инноваций, налоговые льготы и грантовые программы. Однако основными ограничениями для стартапов в этих странах остаются недостаточная доля частных венчурных инвестиций, бюрократические барьеры и макроэкономическая нестабильность. В частности, в России в 2023 г. объем частных инвестиций в стартапы составил менее 700 млн долл. США, что существенно уступает показателям Китая и Индии.

ЮАР демонстрирует потенциал в сфере цифровых технологий, особенно в финансовом секторе и телекоммуникациях. Однако ограниченный объем венчурного капитала (менее 1 млрд долл. США в год) и высокий уровень безработицы (более 32 %) сдерживают развитие стартапов, несмотря на государственные инициативы по поддержке инновационного предпринимательства.

Проведенный сравнительный анализ позволил сделать ряд выводов:

- наиболее развитые стартап-экосистемы среди стран БРИКС находятся в Китае и Индии, что обусловлено высокой долей частных инвестиций и значительными государственными программами поддержки;

- Россия и Бразилия сталкиваются с рядом ограничений: нехваткой венчурного капитала, административными барьерами и экономической нестабильностью, что замедляет рост инновационного предпринимательства;

- ЮАР обладает потенциалом, но сталкивается с низким уровнем финансирования и недостаточной интеграцией в глобальные инновационные цепочки.

Государственная поддержка играет решающую роль в развитии стартапов во всех странах БРИКС, но для устойчивого роста требуются повышение доли частных инвестиций, улучшение условий для бизнеса и совершенствование технологической инфраструктуры.

Таким образом, страны БРИКС обладают значительным потенциалом для развития стартап-движения, но его реализация требует устранения существующих барьеров и повышения эффективности национальных стратегий поддержки инновационного предпринимательства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Алексеев В.С., Милорадова А.Р., Халимон Е.А., Кизеев В.М. Исследование различных типов MVP и возможностей их применения на практике. Управление проектами и программами. 2022;2:132–143. <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2022-2-2-132-143>
- Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н., Рыбнов Е.И. Современные проблемы инноватики. СПб.: Институт проблем экономического возрождения; 2016. 208 с.
- Быкова А.В., Беляева О.В., Семенова Е.Г. Реализация программ по государственной поддержке бизнеса в странах БРИКС (на примере ЮАР). Экономика и бизнес: теория и практика. 2023;6–1(100):65–69. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-1-65-69>
- Демин А.В. Мировой опыт формирования системы мер поддержки малого и среднего предпринимательства. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024;6(34):1008–1013. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-6-1008-1013>
- Зубенко В.В., Гарсия К.А.Р. Принципы и особенности финансово-экономического сотрудничества МЕРКОСУР и БРИКС. Мировая экономика и мировые финансы. 2024;2(3):27–39. <https://doi.org/10.24412/2949-6454-2024-0160>
- Керимов А.А. БРИКС: состояние, проблемы и перспективы. Известия Иркутского государственного университета. Серия «Политология. Религиоведение». 2024;50:52–61. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2024.50.52>
- Лю Ц., Павлов Д.В. Россия и Китай в международном цифровом пространстве. Социально-политические науки. 2024;4(14):138–144. <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2024-14-4-138-144>
- Лялин А.М., Брикошина И.С., Халимон Е.А. Особенности управления проектами и программами международного сотрудничества. В кн.: Национальные тенденции в современном образовании: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, часть 2, Омск, 25 декабря 2020 г. Омск: Омская гуманитарная академия; 2021. С. 77–81.
- Макаров А.Д., Ивашов Р.М. Венчурное инвестирование и венчурный бизнес в новых геополитических условиях. Ученые записки Санкт-Петербургского университета управления и экономики. 2014;1(45):22–29.
- Морозко Н.И. Механизмы стимулирования деятельности малого и среднего бизнеса в странах БРИКС. Общество: политика, экономика, право. 2025;1:82–88. <https://doi.org/10.24158/rep.2025.1.10>
- Питухина М.А., Гуртов В.А., Белых А.Д. Технологические инновации и применение искусственного интеллекта в развитии мирохозяйственных процессов: опыт стран БРИКС. Вестник Забайкальского государственного университета. 2024;1(30):119–129. <https://doi.org/10.2109/2227-9245-2024-30-1-119-129>
- Раева И.В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки. Имущественные отношения в Российской Федерации. 2021;6(237):45–55. <https://doi.org/10.24412/2072-4098-2021-6-45-55>

Сатаев П.А., Соловейчик К.А. Стартапы в экономике: понятие, сущность и характеристики. Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2021;5(14):92–110. <https://doi.org/10.18721/JE.14507>

Сенюк Н.Ю., де Грут З. Мотивы, предпочтения и барьеры на пути выхода за рубеж российских высокотехнологичных стартапов и малых инновационных предприятий. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2019;6(12):94–129. <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2019-12-6-5>.

Соколова О.Ю. Проблемы и перспективы инновационного и научно-технологического сотрудничества стран БРИКС. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2019;3(77):47–50.

Телегина О.С. Международно-правовые аспекты экономической деятельности БРИКС. Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2023;4:43–46.

Ткаченко И.Ю., Пискунов С.В. Особенности государственной поддержки российского экспорта в страны БРИКС. Российский внешнеэкономический вестник. 2024;4:26–35. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2024-4-26-35>

Черемная Т.С. Государственно-частное партнерство в странах БРИКС: опыт и перспективы реализации. Вестник МГИМО-Университета. 2015;5(44):190–197. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2015-5-44-190-197>

REFERENCES

Alekseev, V. S., Miloradova, A. R., Khalimon, E. A., & Kizeev V. M. (2022). Research of various types of MVPs and the possibilities of their application in practice. *Project and programme management*, 2, 132–143. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2022-2-2-132-143>

Asaul, A. N., Zavarin, D. A., Ivanov, S. N., & Rybnov, E. I. (2016). *Modern problems of innovation*. Institute of Problems of Economic Revival. (In Russian).

Bykova, A. V., Belyaeva, O. V., & Semenova, E. G. (2023). Implementation of state business support programs in the BRICS countries (the case of South Africa). *Economy and Business: Theory and Practice*, 6–1(100), 65–69. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-1-65-69>

Cheremnaya, T. S. (2015). Public-private partnership in BRICS countries: experience and prospects of implementation. *MGIMO Review of International Relations*, 5(44), 190–197. (In Russian). <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2015-5-44-190-197>

Demin, A. V. (2024). World experience in forming a system of support measures for small and medium entrepreneurship. *Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law"*, 34(6), 1008–1013. (In Russian). <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2024-34-6-1008-1013>

Liu, J., & Pavlov, D. V. (2024). Russia and China in the international digital domain. *Sociopolitical Sciences*, 14(4), 138–144. (In Russian). <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2024-14-4-138-144>

Lyalin, A. M., Brikoshina I. S., & Khalimon E. A. (2021, December 25). Features of international cooperation project and program management. *National trends in modern education*, Omsk, Russia. (In Russian).

Makarov, A. D., & Ivashov, R. M. (2014). Venture capital and venture business in the new geopolitical conditions. *Uchenye zapiski St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*, 1(45), 22–29. (In Russian).

Morozko, N. I. (2025). Mechanisms for stimulating small and medium-sized businesses in the BRICS countries. *Society: Politics, Economics, Law*, 1, 82–88. (In Russian). <https://doi.org/10.24158/pep.2025.1.10>

Pitukhina, M. A., Gurtov, V. A., & Belykh, A. D. (2024). Technological innovations and artificial intelligence implementation in global economic processes development: experience of BRICS countries. *Transbaikal State University Journal*, 30(1), 119–129. (In Russian). <https://doi.org/10.2109/2227-9245-2024-30-1-119-129>

Raeva, I. V. (2021). Startups: concept, features, evaluation methods. *Property Relations in the Russian Federation*, 6(237), 45–55. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2072-4098-2021-6-45-55>

Sataev, P. A., & Soloveychik, K. A. (2021). Startups in economics: definition, essence and characteristics. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 14(5), 92–110. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JE.14507>

Seniuk, N. U., & de Groot, Z. (2019). Motivations, preferences, and barriers to going abroad: Russian high-tech startups and small innovative enterprises. *Global Infrastructure in the Digital Age*, 12(6), 94–129. (In Russian). <https://doi.org/10.23932/2542-0240-2019-12-6-5>

Sokolova, O. Yu. (2019). Problems and prospects of research and development cooperation between the BRICS countries. *Industry: Economics, Management, Technology*, 3(77), 47–50. (In Russian).

Telegina, O. S. (2023). International legal aspects of economic activity BRICS. *Scientific notes of Orel State University. Series: Humanities and social sciences*, 4, 43–46. (In Russian).

Tkachenko, I. Yu., & Piskunov S. V. (2024). Features of government support for Russian exports to the BRICS countries. *Russian Foreign Economic Journal*, 4, 26–35. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2024-4-26-35>

Zubenko, V. V., & Garcia K. A. R. (2024). Principles and features of financial and economic cooperation between MERCOSUR and BRICS. *World Economy and World Finance*, 3(2), 27–39. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2949-6454-2024-0160>

Kerimov, A. A. (2024). BRICS: state, problems and prospects. *Bulletin of Irkutsk State University. Series Political Science and Religion Studies*, 50, 52–61. (In Russian). <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2024.50.52>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Лосев А. Разделение мировой экономики. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5915725> (дата обращения: 10.02.2025).
- ² Минэкономразвития России поддержало запуск платформы БРИКС по развитию стартапов. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_rossii_podderzhalo_zapusk_platformy_briks_po_razvitiyu_startapov.html (дата обращения: 10.02.2025).
- ³ Федеральная служба государственной статистики. Совместные статистические публикации стран БРИКС. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/12879> (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁴ Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁵ Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁶ Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁷ ФНС разъяснила порядок применения налоговых преференций, предусмотренных для участников проекта «Сколково» и для IT-компаний. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/65501.html> (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁸ Ministry of Science, Technology and Innovation of Brazil. New legal framework for startups and the development of innovation in Brazil. Режим доступа: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2022/10/novo-marco-legal-das-startups-e-o-desenvolvimento-da-inovacao-no-brasil> (дата обращения: 12.02.2025). (In Portuguese).
- ⁹ Startup India. Official website. Режим доступа: <https://www.startupindia.gov.in/> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹⁰ Parliament of India. The Companies Act, 2013. Режим доступа: <https://indiacorplaw.in/wp-content/uploads/2016/07/CompaniesAct2013.pdf> (дата обращения: 10.02.2025).
- ¹¹ Office of the Controller General of Patents, Designs & Trade Marks. Official website. Режим доступа: <https://ipindia.gov.in/> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹² China.org.cn. Company Law of the People's Republic of China. Режим доступа: <http://www.china.org.cn/english/government/207344.htm> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹³ VC4A. South Africa Innovation Support Programme (SAIS). Режим доступа: <https://vc4a.com/sais/> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹⁴ Statista. VC funding rounds worldwide by country 2023. Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1480496/venture-capital-funding-rounds-by-country/> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹⁵ Международный альянс стратегических проектов БРИКС. Официальный сайт. Режим доступа: <https://iabrics.org/> (дата обращения: 12.02.2025).
- ¹⁶ Bhut B. How India is leading the charter of green energy. Режим доступа: <https://timesofindia.indiatimes.com/gadgets-news/how-india-is-leading-the-charter-of-green-energy/articleshow/104704925.cms> (дата обращения: 12.02.2025).

Итоги мероприятий, прошедших в Государственном университете управления



Дмитрий Юрьевич Брюханов

Канд. экон. наук, доц., проректор

Государственный университет управления

г. Москва, Россия



Итоги V Всероссийского межвузовского форума «Искусство управлять: наука, практика, проектные технологии»

С 23 по 25 апреля в Государственном университете управления (далее – ГУУ) прошел V Всероссийский межвузовский форум «Искусство управлять: наука, практика, проектные технологии». Он стал важной площадкой для обмена опытом организации проектного обучения в учреждениях высшего образования, для обсуждения актуальных вопросов управления проектами и внедрения инновационных подходов в образовательной и научной сферах.

Мероприятие состоялось благодаря плодотворному партнерству с двумя авторитетными учреждениями: проектно-методическим объединением «Ассоциация проектно-ориентированных организаций науки и высшего образования» и профессиональным сообществом «Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», сплачивающим ведущих специалистов в сфере проектного менеджмента.

Программа форума включила в себя три масштабных мероприятия, объединивших участников разных категорий: от студентов первых курсов до педагогических работников, представителей административно-управленческого персонала университетов и экспертов из организаций реального сектора экономики. В первый день работы форума прошла проектная сессия «Интеграция экспертизы: пути и методы взаимодействия с менторами и заказчиками», которая была проведена при поддержке Центра дидактики профессионального образования Московского городского педагогического университета. В первой части проектной сессии перед участниками были представлены доклады:

- заместителя руководителя Управления Федеральной службы государственной статистики по городу Москве

и Московской области Н.С. Алексеевой об опыте сотрудничества «Мосстата» и ГУУ;

- руководителя Центра проектного предпринимательства общества с ограниченной ответственностью (далее – ООО) «Лаборатория институционального проектного инжиниринга» (далее – «ИПИ Лаб») О.В. Бараненковой о возможностях использования цифровых платформ для управления проектами студентов в целях организации взаимодействия с менторами и заказчиками;

- исполнительного директора некоммерческой организации «Наставники детям» Н.А. Воронцовой об опыте эффективного партнерства в программе «Обучение служением»;

- кандидата экономических наук, доцента, трекера-эдвайзера Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики Ю.В. Гапоненко о методах оценки рынка при взаимодействии с бизнес-заказчиком;

- кандидата технических наук, доцента кафедры информационной безопасности Волгоградского государственного университета (далее – ВолГУ), члена организационного комитета Акселерационных программ ВолГУ, бизнес-тренера корпорации «Севергрупп», руководителя проектов Московского физико-технического института по направлениям «Технологическое предпринимательство», «Управление цифровым продуктом», «Науки о данных», эксперта грантовых конкурсов «Умник», «Студенческий стартап», «Старт» Ю.С. Бахрачевой о возможном пути интеграции университета с бизнесом и властью в кластерно-сетевое партнерство;

- директора Бизнес-инкубатора ГУУ Д.О. Рогова о реализации win-win (англ. беспроигрышный) подхода в проектном обучении;
- директора Центра проектного менторства ГУУ Е.С. Илларионовой о формах и принципах организации менторской поддержки в ГУУ.

В ходе второй практической части проектной сессии участники получили уникальную возможность ознакомиться с опытом других и обменяться лучшими практиками взаимодействия с менторами и заказчиками, представить инновационные подходы и обсудить актуальные вопросы и интересные инструменты взаимодействия университетов и организаций реального сектора экономики, органов власти и социально-ориентированных учреждений в части реализации проектного обучения и организации проектной деятельности студентов.

Во второй день работы форума состоялся финал конкурса студенческих проектов, впервые вышедший в этом году за пределы ГУУ и привлечший к участию более 50 внешних проектов из разных вузов Российской Федерации (далее – РФ), в том числе из Казанского национального исследовательского технического университета имени А.Н. Туполева, Сибирского федерального университета, Южного федерального университета (далее – ЮФУ), Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (далее – СПбГАСУ), Тюменского государственного университета, Российского университета транспорта (Московского государственного университета путей сообщения), (далее – РУТ (МИИТ)), Московского государственного технологического университета «Станкин», Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета и др. Вышедшие в финал конкурса проектные студенческие команды представляли свои разработки экспертному жюри в четырех номинациях: «Бизнес-проекты (стартапы)», «Социальные проекты», «Консалтинговые проекты» и «Исследовательские проекты». Благодаря поддержке наших партнеров – ООО «ИПИ Лаб», «Роскачество», акционерного общества «Банк Финам», «Эксити группа», ООО «Алгоритмика», BPMSoft, «Альфа-банк», ООО «Смартика» – и независимых консультантов участники получили ценные рекомендации и возможности для дальнейшего развития своих проектов.

Особенно активным и интересным мероприятием в рамках V Всероссийского межвузовского форума стал межвузовский хакатон «Технологии городского развития», проходивший в ГУУ на протяжении всех трех дней работы форума. В этом году хакатон прошел уже в четвертый раз и объединил в 9 команд 80 участников из ГУУ, РУТ (МИИТ), Российского государственного университета туризма и сервиса, Российского технологического университета (Московского института радиотехники, электроники и автоматики), Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, ЮФУ, СПбГАСУ различных направлений подготовки в качестве участников и фасилитаторов команд.

Особенностями этого года стали участие в хакатоне студентов из Таганрога (ЮФУ) и Санкт-Петербурга (СПбГАСУ), а также посещение Музея городского хозяйства Москвы для знакомства с городской инженерной инфраструктурой и системой управления городскими объектами.

Целью хакатона стало решение управленческих задач для совершенствования профессиональных компетенций студентов в области формирования комфортной городской среды, развития городской инфраструктуры, городской логистики, улучшения экологического окружения, поддержки социального предпринимательства, вовлечения молодежи в городские проекты от бизнес-партнеров, в числе которых выступили «Аналитический центр Минприроды России», Научно-исследовательский центр муниципальной экономики, «Сбер», «Vitra Россия», «Роскачество» и Beyond Taylor, группа компаний «Высота-Сервис», Центр досуга и спорта Троицкого и Новомосковского административных округов, Музей городского хозяйства Москвы, Музей Басманного района – Басмания.

Особенностью хакатона является оригинальный подход в формировании мультикомпетентных межвузовских команд, обладающих навыками в области цифровых технологий и сервиса, бизнес-информатики, урбанистики и управления городом, менеджмента, строительства, государственного и муниципального управления, технологии транспортных процессов, эксплуатации транспортно-технологических машин и комплексов, логистики и управления цепями поставок, социологии, приборостроения, управления персоналом, рекламы и связей с общественностью. Участники команд изначально не были знакомы друг с другом, познакомились и сплотились в процессе работы над проектами в течение этих трех дней. В последний день хакатона участники представили свои проекты экспертному жюри, состоящему из представителей партнеров мероприятия.

Завершился V Всероссийский межвузовский форум торжественным подведением итогов и награждением победителей конкурса студенческих проектов ГУУ и межвузовского хакатона. Студенческие проекты и решения кейсов были отмечены как наградами высшей степени (1-е, 2-е и 3-е места), так и отдельными номинациями от наших коллег и партнеров, а также призами зрительских симпатий. Победители и призеры форума получили ценные подарки от ГУУ и партнеров мероприятия.

ГУУ выражает искреннюю благодарность всем за активное участие, профессионализм и стремление к развитию. Мы надеемся, что результаты нашей совместной работы найдут свое применение на практике, а новые знакомства и идеи станут основой для дальнейших достижений и развития проектного обучения в университетах РФ.



Итоги Национального чемпионата по управлению проектами

28–30 апреля 2025 г. в Государственном университете управления (далее – ГУУ) состоялся Национальный чемпионат по управлению проектами, организованный совместно с молодежным крылом Ассоциации управления проектами «COBHET» Young Crew Russia.

Национальный чемпионат по управлению проектами – это двухэтапное соревнование, состоящее из квалификационного раунда и национального финала. Целями мероприятия являются повышение вовлеченности студентов в сферу управления проектами, интереса к профессиональному управлению последними, а также обмен знаниями и опытом между исследователями и профессиональным сообществом.

Чемпионат объединил представителей из 24 городов Российской Федерации (далее – РФ, Россия). На первом этапе 93 команды из 47 университетов прошли тестирование по стандарту ICB 4.0 (англ. Individual Competence Baseline – требования к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями), подготовленное вице-президентом «COBHET» А.О. Калтыковым и состоящее из 28 кейсов. Команды-финалисты встретились в ГУУ, чтобы познакомиться, обменяться опытом, попробовать свои силы в разработке проекта по реальному кейсу от группы компаний (далее – ГК) «Проектная ПРАКТИКА» и побороться за главный приз – возможность бесплатного прохождения сертификации IPMA (англ. International Project Management Association – Международная ассоциация управления проектами) уровня D.

Для достижения справедливого результата и оценки работы команд был сформирован пул экспертов, в состав которого вошли 7 профессионалов в сфере проектного управления:

- Д.Ю. Брюханов – проректор ГУУ;
- Д.В. Медведев – директор сертифицированного центра «COBHET-СЕРТ»;
- Ю.В. Ким – генеральный директор автономной некоммерческой организации «Центр оценки и развития проектного управления» (далее – АНО «ЦОРПУ»);
- М.И. Гузенко – начальник отдела по работе с вузами Московского банка публичного акционерного общества (далее – ПАО) «Сбербанк»;
- Н.А. Старкова – директор Департамента академической политики и реализации образовательных программ ГУУ;
- Е.В. Беспалов – руководитель проектного офиса акционерного общества «ГТ Энерго»;
- М.Д. Зорин – председатель молодежного сообщества Young Crew Russia.

Партнерами мероприятия выступили:

- «COBHET» – Национальная ассоциация управления проектами;
- ГК «Проектная ПРАКТИКА»;
- ПАО «Сбербанк»;
- АНО «ЦОРПУ»;
- «Бизнес-студия «ЛАБ»;
- кейс-клуб Garnet.

Свои проекты защищали команды из Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – НИУ ВШЭ), Российского технологического университета (Московского института радиотехники, электроники и автоматики), ГУУ, Финансового университета при Правительстве РФ, из Пермского национального исследовательского политехнического университета и Российской

© ГУУ





© ГУУ

академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (далее – РАНХиГС). Четыре часа участники решали задачу по разработке продукта в рамках одного из национальных проектов России для выбранного командой региона.

3-е место заняла команда НИУ ВШЭ с проектом по созданию цифрового продукта, направленного на развитие культуры донорства крови в Самарском регионе.

На 2-м месте оказалась команда РАНХиГС, предложившая разработку программы среднего профессионального

образования «Инженер инноваций», решающей проблему дефицита квалифицированных кадров в Калужской области.

Заслуженную победу одержала команда Финансового университета при Правительстве РФ с проектом о разработке и внедрении в городе Горловка остановок, обеспечивающих безопасность местным жителям.



© ГУУ

В мире управления



Надежда Викторовна Артонкина

Специалист по администрированию проектов в области информационных технологий, PMEA, PRIME, член Ассоциации управления проектами «COBHET»

г. Москва, Россия



Мастерская проектов – 2025 г.

15 февраля 2025 г. в Корпоративном университете Санкт-Петербурга было проведено мероприятие «Мастерская проектов», в котором приняли участие порядка 100 слушателей Президентской программы Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики (далее – СПбТУиЭ).

Суть мероприятия заключалась в отработке навыков проектного менеджмента на реальных кейсах. Участники должны были определить цель, продукт, заинтересованных лиц и т.д., составить дорожную карту и подготовить презентацию.

М. Першикова и Д. Смирнов, слушатели Президентской программы СПбТУиЭ, были в составе команд победителей в номинациях «Лучшая инициатива проекта» и «Лучшее планирование проекта».

Напомним, что Президентская программа подготовки управленческих кадров – это общероссийский государственный проект, который в настоящее время проводится в нескольких вузах Российской Федерации (далее – РФ, Россия). Учебная программа включает в себя, помимо обучения, стажировку в ведущих российских компаниях¹.



Чемпионат по проектному управлению РМСур

В стенах Южно-Уральского государственного университета вновь собрались команды школьников Челябинской области. Напомним, что на протяжении уже нескольких лет один раз в год школьники собираются, чтобы представить на рассмотрение экспертной комиссии свои идеи социально-экономических проектов. К примеру, организация коворкинг-зоны в школе и т.п.

В рамках Чемпионата по проектному управлению РМСур (далее – Чемпионат) школьники фактически прорабатывают свои идеи, и те могут быть уже переданы на рассмотрение в более высокие инстанции для получения финансовой поддержки. Организаторы Чемпионата преследуют еще одну цель – показать школьникам, что они могут реализовать свои идеи в родном регионе. Напомним, что непосредственным организатором является Высшая школа экономики и управления. Эта идея также поддерживается со стороны бизнеса и некоммерческих организаций. Партнером Чемпионата каждый год выступает Национальная ассоциация управления проектами «COBHET».

Чемпионат проводится в три этапа. В 2025 г. его открытие состоялось 7 февраля. Школьников научили разрабатывать концепцию проектов, которые они через две недели представили на рассмотрение жюри Чемпионата для отбора 20 лучших концепций.

В ходе второго этапа Чемпионата ребята, чьи концепции были отобраны жюри, проходят обучение основам проектного менеджмента и принимают участие в командных соревнованиях.

На третьем этапе команды школьников участвуют в круглом столе с представителями Государственного фонда развития промышленности Челябинской области, дорабатывают свои проекты и защищают их перед экспертами.

Команде-победителю вручается главный приз – Кубок Губернатора Челябинской области и денежные премии. Подведение итогов и закрытие Чемпионата запланировано на июнь 2025 г.²



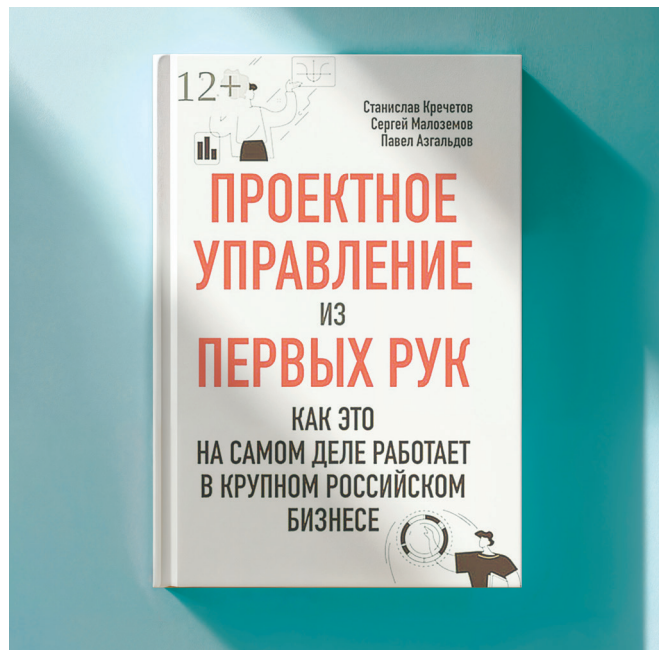
«Проектное управление из первых рук»

В издательстве Ridero в 2024 г. опубликована книга С. Кречетова, С. Малоземова и П. Азгальдова «Проектное управление из первых рук. Как это на самом деле работает в крупном российском бизнесе», состоящая из 168 страниц. Эта книга о личном опыте авторов внедрения управления проектами в компании «ТВЭЛ» – Топливном дивизионе государственной корпорации «Росатом».

В главах «Гибкие методы проектного управления в корпорациях» и «Когда проектное управление действительно нужно» С. Кречетов и П. Азгальдов рассказали о трудностях внедрения проектного управления в Топливном дивизионе и способах их преодоления.

В главе «Методология проектного управления» С. Малоземов подробно описал, как ему удалось сформировать системный подход к работе проектных офисов.

Авторы книги постарались достаточно подробно разобрать свои успешные кейсы и критически проанализировать собственные ошибки. В этом заключается особенная практическая ценность данной книги³.



«Управление проектами в строительстве»



Еще одна книжная новинка вышла в издательстве Ridero в 2025 г. Автор книги, состоящей из 198 страниц, – Р. Власов, архитектор и проектный менеджер с многолетней практикой в области архитектуры, строительства и управления проектами, автор ряда книг и научных статей по архитектуре и строительству.

По словам Р. Власова, она была написана им для того, чтобы предложить систематизированный и профессиональный взгляд на управление строительными проектами в России. Она представляет собой практическое руководство по эффективному управлению последними. То есть автор не только предлагает теоретические и методологические основы, но и рассматривает современные подходы, такие как Agile (англ. гибкое управление), lean construction (англ. бережливое строительство), а также технологические решения. Кроме того, Р. Власов детально рассматривает подходы к управлению ресурсами, снижению рисков и повышению качества, что особенно важно в условиях возросших требований к срокам и бюджету строительства. Несомненным преимуществом книги является внимание к законодательным аспектам, специфике российских стандартов и экологическим требованиям.

Таким образом, книга становится особенно актуальной для руководителей проектов, работающих в условиях динамично развивающегося строительного рынка⁴.



Профессиональный стандарт руководителя социальных проектов

В Министерстве труда и социальной защиты РФ находится проект приказа об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальных эффектов деятельности предприятий». Его инициатором и ответственной организацией-разработчиком выступил Фонд региональных социальных программ «Наше будущее».

По мнению Р. Давыдова, советника по развитию фонда, утверждение данного профессионального стандарта станет

важным шагом для заинтересованных в самореализации и развитии профессиональных компетенций, в апробации проектов социального воздействия, которые направлены на достижение социально значимых результатов, что создаст новые возможности для желающих выйти на новый, более успешный уровень реализации проектов с социальным эффектом деятельности⁵.



Восьмое издание PMI “PMBOK® Guide”

Восьмое издание Project Management Institute (англ. Институт управления проектами, далее – PMI) “PMBOK® Guide” представлено для публичных комментариев, строится на основе principle-based approach (англ. принципиальный подход), принятого еще в седьмой версии стандарта с добавлением расширенного покрытия process groups and processes (англ. группы процессов и процессы), (PMI “Process Groups. A Practice Guide”), и предлагает обновленные подходы и инструменты, отражая широкое распространение искусственного интеллекта (далее – ИИ) и Agile.

“PMBOK® Guide” состоит из двух взаимодополняющих компонентов:

- 1) Standard for Project Management, включающего ключевые принципы и процессы проектного управления;
- 2) Guide to the PMBOK® – практическое руководство, содержащее инструменты и примеры для их применения в различных условиях.

В текст внесены дополнения по терминологии и содержанию жизненного цикла проекта, использованию ИИ, работе Project Management Office (англ. офис управления проектами в компании) и по procurement (англ. закупка).

Ключевые обновления включают:

- расширение терминологии и структуры жизненного цикла проекта;
- интеграцию возможностей ИИ;
- углубление рекомендаций по работе проектных офисов;
- современные подходы к управлению закупками (англ. procurement).

По мнению некоторых экспертов, новая книга PMI является в основном комбинацией “PMBOK® Guide 7” и “Process Group. A Practice Guide”, дополненной соображениями по использованию ИИ в проектном управлении⁶.



34-й Всемирный конгресс IPMA

В этом году 34-й Всемирный конгресс IPMA (англ. International Project Management Association – Международная ассоциация управления проектами, далее – IPMA) пройдет с 17 по 19 сентября в столице Германии. В фокусе внимания будут гибкое и гибридное управление проектами, лидерство, устойчивое развитие, цифровизация, трансформация, а также ИИ.

До 27 апреля 2025 г. потенциальные спикеры могут направить свои доклады организаторам мероприятия по любой из перечисленных ниже тем:

- гибкое, гибридное и традиционное управление проектами;

- офис управления проектами и управление портфелем проектов;

- цифровизация, трансформация, ИИ;
- управление кризисами и рисками;
- устойчивое развитие, окружающая среда и социальная ответственность;
- лидерство и мотивация в удаленных и гибридных командах;
- управление заинтересованными сторонами, изменениями и трансформациями;
- инновации и тенденции в управлении проектами;

- сотрудничество и коммуникация;
 - личностное развитие, жизнестойкость и мотивация;
 - управление проектами, ориентированными на ценность и клиента;
 - управление знаниями и извлеченные уроки;
 - межкультурный опыт в международных проектах и т.п.
- Полная информация о том, как принять участие в мероприятии, доступна по ссылке на него. Кроме того, можно обратиться в Ассоциацию «СОВНЕТ» (sovnet@sovnet.ru) за индивидуальным кодом бронирования, а для представителей национальных ассоциаций-членов IPMA цены на билет на конгресс снижены⁷.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. Слушатели Президентской программы СПбУТУиЭ – в команде победителей «Мастерской проектов – 2025». Режим доступа: <https://www.spbume.ru/ru/viewnews/7141/> (дата обращения: 01.04.2025).
- ² International Project Management Association. XV Открытый чемпионат по проектному управлению на Кубок Губернатора Челябинской области РМСуп. Режим доступа: <https://sovnet.ru/news/xv-otkrytyy-chempionat-po-proektnomu-upravleniyu-na-kubok-gubernatora-chelyabinskoy-oblasti-pmcup> (дата обращения: 01.04.2025).
- ³ Корпоративная Академия Росатома. Топ-менеджеры Росатома выпустили книгу о проектном управлении. Режим доступа: <https://rosatom-academy.ru/media/novosti/top-menedzhery-rosatoma-vypustili-knigu-o-proektnom-upravlenii/?yclid=m7ngof9723807137284> (дата обращения: 01.04.2025).
- ⁴ Власов Р. Управление проектами в строительстве. Режим доступа: https://ridero.ru/books/upravlenie_proektami_v_stroitelstve/ (дата обращения: 01.04.2025).
- ⁵ Комсомольская правда. В России завершают разработку профстандарта для специалистов по управлению проектами социального воздействия. Режим доступа: <https://www.kp.ru/online/news/6205252/> (дата обращения: 01.04.2025).
- ⁶ International Project Management Association. Восьмое издание PMI PMBOK® Guide представлено для публичных комментариев. Режим доступа: <https://sovnet.ru/news/vosmoe-izdanie-pmi-pmbok-guide-predstavleno-dlya-publicnyh-kommentariyev> (дата обращения: 01.04.2025).
- ⁷ International Project Management Association. Become a speaker. Режим доступа: www.worldcongress-ipma.com/en/call-for-papers-2025 (дата обращения: 01.04.2025).

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

2025

Дата	Место	Мероприятие	Название
22–24 мая	Нижний Новгород, Россия	Финал и церемония награждения победителей конкурса	Финал и церемония награждения победителей Открытого всероссийского конкурса «Проектный руководитель ПР-2025» https://проектныйруководитель.рф/#1545381428397-585cc677-dbee
29–30 мая	Парк-отель «Ареал», Московская область, Россия	Выездной интенсив компании R.conf, ориентированный на профессиональное развитие руководителей проектов	Загородный клуб РМ: погружение в управление проектами https://clck.ru/3LWiGb
5–7 июня 11 ⁰⁰ – 13 ⁰⁰ МСК	Онлайн	Ежегодная онлайн-конференция компании «Проектная ПРАКТИКА» про проектное управление и искусственный интеллект	Проектное мышление https://promo.pmpractice.ru/pm2025?utm_campaign=pm2025&utm_medium=email&utm_source=NotiSend-pmpractice
25–27 июня	Отель «Лесная Сафмар», Москва, Россия	Профессиональная конференция компании «Интерфорум»	V Ежегодный Всероссийский форум по проектному управлению https://interforums.ru/pm25/home?ysclid=m2w8botpi9890536781&utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F
16–17 июля	Escuela Politécnica de Ingeniería de Ferrol, Ферроль, Испания	Международный конгресс по управлению проектами и инжинирингу Испанской ассоциации управления проектами	9 th International Congress of Project Management and Engineering https://congresos.aeipro.com/
10–12 сентября	Конференц-центр «Казино», Красная Поляна, Сочи, Россия	Ежегодная корпоративная международная конференция компании «Пмсофт»	XXIV ежегодная корпоративная международная конференция компании «Пмсофт» «Интегрированное управление проектами» https://www.pmsoft.pro/conf2025/
17–19 сентября	Отель Titanic Chaussee Berlin, Берлин, Германия	Всемирный конгресс International Project Management Association (Международной ассоциации управления проектами)	Юбилейный 34-й Всемирный конгресс International Project Management Association «60 лет глобального лидерства и совершенства в современном управлении проектами» https://www.worldcongress-ipma.com/en/
3–5 декабря	Radisson Collection Hotel, Москва, Россия; онлайн	Ежегодная профессиональная конференция компании «Р-Конф»	20-я юбилейная конференция «Управление проектами 2025» https://pm-conf.ru/