

Научно-практический журнал, посвященный профессиональному управлению проектами

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 специалистов и организаций в области управления проектами «Ассоциация управления проектами «COBHET»

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

Подп. в печ. 17.10.2025 г.
Формат 60×90/8
Объем 9,00 печ. л.
Тираж 1 000 экз.
(первый завод 96 экз.)
Заказ № 240_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, № 3, 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 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 17.10.2025
Format 60×90/8
Size is 9,00 printed sheets
Circulation 1,000 copies
(the first factory 96 copies)
Print order № 240_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 3, 2025

Editor-in-Chief: StroeV 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

StroeV 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

СОДЕРЖАНИЕ

ОПЫТ И ПРАКТИКА

- 5 FASTADAPT: алгоритм адаптивного управления проектами в условиях динамичной среды
Власов Р.О.
- 21 Использование инструментов и практик разработчиков для управления содержанием проекта
Лобзов А.В.
- 29 Организация ведения проектов и портфелей в области электронной коммерции на примере кейса Q-commerce «Яндекса»
Токмажевский В.С.

НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОРЫ

- 42 Оптимизация программы государственных закупок AGPO в Кении: роль офиса управления программами в преодолении институциональных барьеров
Ванджику М.Н., Ибрагим М., Фомина Ю.А., Коваленко Е.А.
- 51 Генезис государственно-частного партнерства в зарубежных странах
Виноградова Е.К.

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОНТРОЛЬ РЕСУРСОВ

- 60 «Фабрика проектного финансирования» как механизм привлечения инвестиций в крупные проекты Российской Федерации: итоги и перспективы
Брюханов Д.Ю., Старкова Н.А., Долматович И.А.

НОВОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- 69 В мире управления
Артонкина Н.В.

Contents

EXPERIENCE AND PRACTICE

- 5 FASTADAPT: project management adaptation algorithm for dynamic environments
R.O. Vlasov
- 21 Project scope management using developers' tools and practices
A.V. Lobzov
- 29 Organisation of project and portfolio management in e-commerce: case study of Q-commerce of Yandex
V.S. Tokmazhevskii

SCIENTIFIC RESEARCH AND REVIEW

- 42 Optimising the Access to Public Procurement Opportunities programme in Kenya: role of the programme management office in overcoming institutional barriers
M.N. Wanjiku, M. Ibrahim, Yu.A. Fomina, E.A. Kovalenko
- 51 Genesis of public-private partnership in foreign countries
E.K. Vinogradova

FINANCIAL MANAGEMENT AND RESOURCE CONTROL

- 60 "Project Finance Factory" as a mechanism for attracting investments in the Russian Federation's major projects: results and prospects
D.Yu. Bryukhanov, N.A. Starkova, I.A. Dolmatovich

NEWS OF PROJECT MANAGEMENT

- 69 In the world of management
N.V. Artonkina

FASTADAPT: алгоритм адаптивного управления проектами в условиях динамичной среды



Власов Роман Олегович

Генеральный директор

ORCID: 0009-0001-7693-0058

e-mail: iam@romanvlasov.com

Общество с ограниченной ответственностью «Лофтзавод», г. Москва, Россия

Ключевые слова: управление проектами, адаптивное управление, гибкие методологии, непредвиденные изменения, устойчивость проектов, риски проекта, управление изменениями

Цитирование: Власов Р.О. FASTADAPT: алгоритм адаптивного управления проектами в условиях динамичной среды // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 5-20

Аннотация

Современные проекты реализуются в условиях высокой неопределенности и динамичной внешней среды. Руководителям проектов необходимо оперативно реагировать на непредвиденные изменения требований, рыночной конъюнктуры и других факторов. Рассматривается проблема повышения адаптивности управления проектами. Приведены обзор литературы по интеграции управления изменениями с проектным менеджментом, а также сравнительный анализ классических и гибких методологий. Показано, что традиционные подходы недостаточно эффективны в условиях частых изменений, тогда как гибкие (англ. Agile) методологии существенно повышают успешность проектов за счет быстрой адаптации к новым условиям. На основе лучших практик предложен оригинальный алгоритм FASTADAPT – последовательность из 9 шагов для руководителя проекта, помогающая системно реагировать на непредвиденные изменения. Описаны этапы алгоритма и приведены рекомендации по его практическому применению. На примере реальных кейсов показано, что применение FASTADAPT сокращает время реакции на изменения на 30–50 %. Сделаны выводы о преимуществах предлагаемого подхода в повышении устойчивости проектов к внешним воздействиям, а также рассмотрены ограничения и направления дальнейших исследований, включая необходимость эмпирической проверки эффективности FASTADAPT в различных отраслях.



FASTADAPT: project management adaptation algorithm for dynamic environments



Roman O. Vlasov

General Director

ORCID: 0009-0001-7693-0058

e-mail: iam@romanvlasov.com

Limited Liability Company "Loftzavod", Moscow, Russia

Keywords: project management, adaptive management, agile methodologies, unforeseen changes, project resilience, project risks, change management

For citation: Vlasov R.O. (2025) FASTADAPT: project management adaptation algorithm for dynamic environments. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 3, pp. 5-20.

Abstract

Modern projects are implemented in conditions of high uncertainty and a dynamic external environment. Project managers should respond promptly to unexpected changes in requirements, market conditions, and other factors. This article addresses the issue of enhancing adaptability in project management. It presents a literature review on the integration of change management with project management as well as a comparative analysis of traditional and agile methodologies. It is demonstrated that conventional approaches are insufficiently effective in environments characterised by frequent changes, whereas agile methodologies significantly increase project success rates by enabling rapid adaptation to new conditions. Based on best practices, an original algorithm – FASTADAPT – is proposed: a nine-step sequence for project managers designed to facilitate systematic responses to unforeseen changes. The stages of the algorithm are described in detail, and recommendations for its practical implementation are provided. Using real-world case studies, it is shown that applying FASTADAPT reduces response time to change by 30–50%. The article concludes by highlighting the advantages of the proposed approach in increasing project resilience to external influences. It also outlines current limitations and suggests directions for future research, including the need for empirical validation of the effectiveness of FASTADAPT across various industries.



ВВЕДЕНИЕ

В XXI в. проектная деятельность все чаще протекает не в стабильной и предсказуемой обстановке, а в условиях постоянной турбулентности, которые характеризуются изменчивостью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. В теории управления такие условия описываются понятием VUCA-среды (англ. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность). Термин впервые вошел в обиход в военной стратегии Соединенных Штатов Америки (далее – США) в конце XX в. и сегодня широко применяется в менеджменте, стратегическом планировании и особенно в управлении проектами.

Каждая составляющая VUCA создает специфические вызовы для руководителя проекта. Так, volatility (изменчивость) проявляется в частых и резких переменах, например колебания цен ресурсов или нестабильность спроса. Uncertainty (неопределенность) означает дефицит информации для принятия решений: будущие события трудно предсказать, даже имея исходные данные. Complexity (сложность) отражает большое число взаимосвязанных факторов, влияющих на проект (нормативные требования, интересы стейкхолдеров, логистика и др.). Ambiguity (неоднозначность) подразумевает отсутствие однозначной трактовки происходящего – один и тот же сигнал может иметь разные значения в разном контексте.

Применение жестких, негибких схем управления проектами в такой среде чревато систематическими срывами сроков, перерасходом бюджета и снижением удовлетворенности заказчика. Согласно отчету Standish Group CHAOS 2020. Beyond infinity, из более 50 тыс. проанализированных ИТ-проектов (ИТ – информационные технологии) лишь 31 % завершились успешно (то есть вовремя, в бюджете и с полным объемом функционала), 50 % были классифицированы как проблемные (завершились с отклонениями по срокам, бюджету или содержанию), а 19 % провалились (были отменены либо не достигли значимых целей)¹. Иными словами, почти 70 % проектов испытывают серьезные трудности или заканчиваются неудачей, что подчеркивает насущную необходимость разработки более адаптивных методов управления ими. Показательно, что даже вне ИТ-сектора проекты уязвимы к внезапным внешним потрясениям. Например, пандемия COVID-19 резко повлияла на реализацию проектов в различных отраслях – от строительства до образования, вызвав задержки, пересмотр планов и перераспределение ресурсов. Те организации, которые сумели быстро адаптироваться, внедрив более гибкие методологии и развив навыки персонала, оказались более успешными в преодолении кризиса. Это наглядно продемонстрировало, что адаптивность и гибкость становятся критическими факторами успеха проектов в современных реалиях, а традиционные

методы управления требуют пересмотра и адаптации к быстро меняющейся внешней среде.

Таким образом, повышение адаптивности управления проектами выступает одним из ключевых направлений развития проектного менеджмента. Управление рисками и изменениями, проактивное планирование на случай непредвиденных событий, гибкость в перераспределении ресурсов – все это выходит на первый план для обеспечения устойчивости (англ. resilience) проектов [Kendrick, 2024]. Далее в статье рассматриваются существующие подходы к повышению адаптивности и обосновывается необходимость специального алгоритма действий на случай резких изменений в ходе проекта.

ВЫЗОВЫ ДИНАМИЧНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Современная внешняя среда, описываемая акронимом VUCA, диктует новые правила управления проектами. В условиях высокой турбулентности проектным командам приходится работать с постоянными изменениями и дефицитом определенности. Ниже перечислены основные вызовы динамичной среды и их влияние на управление проектами:

- **изменчивость требований и условий.** Цели и параметры проекта могут меняться еще до того, как будут достигнуты исходно запланированные вехи. Новые рыночные возможности или угрозы появляются внезапно. Без готовности к таким переменам проект рискует потерять актуальность или столкнуться с перерасходом ресурсов;
 - **неопределенность информации.** Руководителю часто не хватает данных для принятия решений – например, неизвестно, как поведет себя потребитель или какие технологии станут стандартом через год. Классическое планирование, подразумевающее полную определенность на старте, в таких условиях не срабатывает. Требуются инструменты для работы с вероятностями, сценариями и допущениями;
 - **сложность проектов.** Современные проекты вовлекают множество взаимозависимых элементов: глобальные цепочки поставок, распределенные команды, сложные технические стеки. Чем больше взаимосвязей, тем выше риск эффекта домино, когда сбой одного элемента влияет на весь проект. Это требует системного подхода к управлению и постоянного мониторинга множества показателей;
 - **неоднозначность сигналов.** Информация о проекте может трактоваться по-разному. Например, снижение еженедельной производительности указывает как на временную перегрузку команды, так и на системную проблему с мотивацией или процессом. Руководителю проекта необходимо умение интерпретировать слабые сигналы и не откладывать действия, ожидая полной ясности, которая может так и не наступить.
- Указанные факторы усложняют жизнь менеджера проекта и требуют от него высокой адаптивности. Как отмечают

В XXI в. проектная деятельность все чаще протекает не в стабильной и не предсказуемой обстановке.

специалисты Института управления проектами (англ. Project Management Institute, далее – PMI) в отчете Pulse of the Profession® 2021 г., организации, успешно пережившие пандемию, так называемые гимнастичные предприятия, отличались умением быстро менять курс проектов, сохраняя их эффективность². В целом турбулентная среда требует от компаний перехода от строго регламентированных методов к более живым, подвижным практикам управления.

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ
ОБЗОР: ОТ КЛАССИКИ К AGILE
И ГИБРИДНЫМ ПОДХОДАМ**

Эволюция методологий управления проектами во многом была ответом на вызовы внешней среды. С середины XX в. доминировал предиктивный, или классический, подход (англ. Waterfall), предполагающий детальное планирование всего проекта заранее и жесткое следование этому плану. Гибкие методологии (англ. Agile), появившиеся в области разработки программного обеспечения в начале 2000-х гг., стали альтернативой: они допускали эволюцию требований, итеративное развитие решения и постоянную обратную связь с заказчиком. Исследования подтверждают, что использование Agile-практик в динамичной среде повышает успешность проектов и, в частности, по данным Р. Сандсто и К. Реме-Несс, внедрение Agile позитивно влияет на ключевые факторы успеха и увеличивает долю проектов, завершающихся вовремя и с запланированными результатами [Sandstø, Reme-Ness, 2021]. Вместе с тем Agile не является универсальной панацеей:

есть сферы (например, государственный оборонный заказ или проекты по фиксированному контракту), где полная гибкость невозможна. Поэтому на практике все чаще применяются гибридные подходы, сочетающие элементы классического и Agile-управления. Согласно отчету PMI Pulse of the Profession® 2024, доля организаций, использующих гибридные методологии, выросла с 20 % в 2020 г. до 31,5 % в 2023 г., что отражает стремление объединить адаптивность Agile с дисциплиной традиционных подходов³.

Для понимания места адаптивных подходов рассмотрим ключевые различия между традиционным (предиктивным) и адаптивным (гибким) стилями управления проектами (табл. 1).

Из сравнения видно, что адаптивный подход фокусируется на гибкости, быстром обучении и тесном взаимодействии с клиентом, тогда как классический – на четкости первоначального плана и формальных процедурах. На практике организации редко придерживаются крайностей; распространены настройка методологий под контекст (англ. tailoring) и создание собственных гибридных систем управления проектами. Тем не менее при внезапном возникновении серьезного изменения – например, новых обязательных требований регулятора, инновационной технологии или форс-мажора – даже проекты, изначально управляемые в традиционной парадигме, вынуждены оперативно переходить к элементам адаптивности. В таких ситуациях руководителю проекта требуется понятный алгоритм действий, который минимизирует дезорганизацию и поможет быстро перестроить работу под новые условия.

Отдельные элементы адаптивного подхода уже заложены в современных стандартах. Так, PMI в последней (седьмой)

Аспект	Традиционное управление	Адаптивное (гибкое) управление
Планирование работ	Детальное планирование всех этапов в начале проекта. План фиксируется, и изменения нежелательны	Итеративное планирование короткими циклами. План регулярно уточняется с учетом обратной связи
Управление изменениями	Формальный контроль изменений через комитет (англ. Change Control Board); изменения вводятся медленно	Изменения ожидаемы и принимаются как норма; быстрый пересмотр планов при новых требованиях
Риск-менеджмент	Разработка плана реагирования на риски до начала исполнения; упор на предотвращение отклонений	Непрерывный мониторинг рисков и возможностей; гибкое перераспределение ресурсов при наступлении рискового события
Выпуск результатов	Единоразовая сдача конечного продукта в конце проекта	Частая поставка промежуточных результатов для раннего получения ценности и обратной связи
Документация	Обширная проектная документация (техническое задание, планы, отчеты) является основным средством коммуникации	Минимально необходимая документация; упор на непосредственное общение и взаимодействие команды и заказчика
Взаимодействие с заказчиком	Заказчик привлекается главным образом на стадии инициирования и приемки результата	Тесное взаимодействие с заказчиком на протяжении всего проекта; совместное приоритизирование требований в каждой итерации
Структура команды	Функциональная или матричная структура; роли и обязанности жестко определены, решения принимает руководитель	Кросс-функциональная самоорганизующаяся команда; приветствуется инициатива участников, распределенное принятие решений
Основной критерий успеха	Соблюдение первоначального плана по срокам, бюджету и объему работ	Способность предоставить ценность для клиента и достигнуть целей проекта с учетом изменившихся условий

Таблица 1. Сравнение традиционного и адаптивного подходов к управлению проектом
Составлено автором по материалам исследования

редакции PMBOK guide ввел принцип «адаптивность и устойчивость», предписывая командам изначально закладывать готовность к изменениям и восстановлению после сбоев как одну из основ проекта⁴. В академической среде предлагались модели, интегрирующие изменение в проект: например, Р.К. Высоцкий разработал adaptive project framework (далее – APF) – итеративный процесс управления, в котором после каждой фазы пересматриваются приоритеты и план проекта в зависимости от полученных результатов [Wysocki, 2010]. APF был нацелен на сложные проекты с неопределенными требованиями и фактически предвосхитил идеи Agile, хотя широкого распространения не получил.

Кроме того, исследования подчеркивают необходимость связывать управление проектом с управлением организационными изменениями: по меткому выражению Х.А. Хорнштейна, интеграция проектного менеджмента и change-менеджмента в современных условиях становится объективной необходимостью [Hornstein, 2015]. Зрелое управление коммуникациями и заинтересованными сторонами также признано важным фактором адаптивности: например, в строительных проектах эффективное управление коммуникацией (четкое планирование информационного обмена, регулярные встречи) значительно повышает шанс успешного завершения работ. Даже в рамках традиционных подходов внедрение дополнительных контуров анализа и мониторинга может повысить гибкость – например, многоуровневый риск-менеджмент, предполагающий постоянное отслеживание трендов и наличие резервных стратегий, позволяет быстрее реагировать на внезапные проблемы.

Среди существующих моделей change-менеджмента можно выделить некоторые подходы. Например, модель изменений Коттера, ориентированная на масштабные организационные трансформации, фокусируется на создании чувства срочности и формировании стратегического видения, но не предоставляет конкретного алгоритма для оперативного реагирования на изменения в рамках проекта [Kotter, 1996].

Исследования гибких подходов в сферах, не связанных с ИТ, подтверждают, что Agile-практики, такие как итеративное планирование и ретроспективы, повышают адаптивность проектов в строительстве и производстве [Conforto, Amaral, 2014]. Однако они не решают проблему внезапных изменений, требующих немедленной реакции вне рамок спринтов.

Помимо методологий, исследователи подчеркивают важность других аспектов, влияющих на адаптивность управления проектом. Один из них – стиль лидерства руководителя. Концепция адаптивного лидерства предполагает, что менеджер должен уметь гибко менять стиль управления, делегировать полномочия и поддерживать мотивацию команды к изменениям. Исследование М.К. Сотт и М.С. Бендер систематизировало ключевые качества адаптивных лидеров: гибкость мышления, инновационность, эмпатия и стратегическое видение [Sott, Bender, 2025]. Эти характеристики

помогают проводить команду через кризисные ситуации с минимальными потерями.

Другим важным фактором является эффективное управление коммуникациями. Согласно исследованию О.С. Акинтелу и его соавторов, четкое планирование информационного обмена и выбор подходящих каналов связи существенно повышают вероятность успешного завершения строительных проектов [Akintelu et al., 2023]. Регулярные встречи, обсуждение статуса задач и возникающих проблем (например, ежедневные стендапы в стиле Scrum (англ. схватка) улучшают коллективное восприятие изменений и ускоряют реакцию команды на них.

Подводя итог обзору, можно заключить: в литературе и стандартах выделены отдельные принципы адаптивности – гибкие методологии, адаптивный стиль лидерства, проактивные коммуникации, риск-менеджмент. Однако до сих пор отсутствовал простой и универсальный алгоритм действий для руководителя проекта при наступлении внезапных изменений.

Разработка универсального алгоритма, учитывающего все необходимые аспекты, остается актуальной задачей. Этой цели и служит предложенный ниже алгоритм FASTADAPT.

FASTADAPT: ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ

В ответ на потребность в практическом инструменте для адаптивного управления изменениями в проекте автором предложен алгоритм FASTADAPT (англ. fast adapt – быстро адаптироваться). Это структурированная дорожная карта из 9 последовательных шагов, выполняемых руководителем при наступлении непредвиденного изменения в ходе проекта. Алгоритм FASTADAPT интегрирует элементы риск-менеджмента, Agile-подходов и классического управления изменениями в единую логически связанную цепочку действий, удобную для практического применения. Иными словами, FASTADAPT можно рассматривать как специальный подпроцесс реагирования на изменения, который дополнительно встраивается в выбранную методологию управления проектом, будь то традиционная каскадная модель либо Agile. Новизна предлагаемого подхода состоит именно в том, что лучшие разрозненные практики проектного и change-менеджмента сведены в единый регламент действий, пригодный к применению по месту непосредственного возникновения изменения.

Важно подчеркнуть, что FASTADAPT не конкурирует с существующими методологиями, а дополняет их. Стандартные руководства (PMBOK (англ. Project Management Body of Knowledge – свод знаний по управлению проектами), PRINCE2 (англ. Projects in Controlled Environments – проекты в контролируемых средах), Agile-фреймворки) определяют процессы управления изменениями в общем виде, однако не прописывают детально, какие шаги предпринять

Применение жестких, негибких схем управления проектами в VUCA-среде чревато систематическими срывами сроков, перерасходом бюджета и снижением удовлетворенности заказчика.

менеджеру проекта в первые часы или дни после внезапного изменения. FASTADAPT восполняет этот пробел: он четко указывает последовательность действий, благодаря чему команда теряет меньше времени на растерянность и импровизацию. Данный алгоритм рассчитан на практическое применение опытными менеджерами проектов и командами, сталкивающимися с частыми изменениями во внешней и внутренней среде проекта.

Эволюция методологий управления проектами во многом была ответом на вызовы внешней среды.

Ниже приведено подробное описание каждого из 9 шагов FASTADAPT. Для удобства запоминания они обозначены английскими буквами, образующими акроним FASTADAPT, и каждому шагу соответствует английское название. В скобках указаны русские эквиваленты терминов.

ШАГИ АЛГОРИТМА FASTADAPT

F – Foresee (англ. предвидеть). На этом этапе происходят мониторинг и обнаружение потенциальных изменений. Руководитель проекта осуществляет постоянный мониторинг внешней и внутренней среды, чтобы вовремя уловить сигналы надвигающихся изменений. Для этого применяются инструменты мониторинга рисков, отслеживаются ключевые показатели прогресса, регулярно собирается обратная связь от участников и заинтересованных лиц проекта. По сути, формируется своего рода радар изменений. Когда появляется тревожный сигнал (например, слухи о новом регуляторном требовании или признаки технических проблем), необходимо быстро перейти к следующему шагу для оценки ситуации.

A – Assess (англ. оценить). На втором шаге осуществляется оперативная оценка характера и масштаба возникшего изменения. Менеджер проекта вместе с экспертами (при необходимости) выясняет, что именно поменялось – требования, внешние условия, ограничения – и насколько существенно это изменение влияет на цели и ограничения проекта. Проводится экспресс-анализ воздействия на сроки, бюджет, содержание и качество проекта. Особенно важно отделить действительно критическое изменение от малозначимых колебаний, чтобы не тратить ресурсы напрасно. Результат этапа – понимание того, требует ли событие активной реакции и насколько она должна быть серьезной.

S – Strategise (англ. разработать стратегию). Третий шаг – разработка стратегии реагирования на изменение. Руководитель проекта совместно с командой генерирует несколько возможных сценариев действий. Например, при существенной трансформации требования стратегии могут варьироваться от полного принятия изменения (адаптация проекта под новое требование) до его отклонения или минимизации влияния (скажем, перенос реализации на после-

дующую фазу или проект). Для каждого сценария оцениваются последствия – как он отразится на сроках, стоимости, объеме работ, рисках. Затем, учитывая мнение команды и ключевых заинтересованных лиц, выбирают оптимальную стратегию реагирования. На этом этапе важно проявить креативность (предусмотреть альтернативы) и прагматизм (учесть реальные ограничения ресурсов и контракта).

T – Team align (англ. командное согласование). Как только план реакции определен, необходимо мобилизовать команду и выровнять ее понимание новой ситуации. Менеджер проекта проводит внеочередное совещание (или несколько, в зависимости от распределенности команды), на котором доводит до всех суть произошедших изменений и выбранную стратегию ответа. Обсуждаются новые роли, задачи и приоритеты, возникающие в связи с адаптацией. Важно добиться, чтобы команда поняла и приняла план действий: это снижает неопределенность и сопротивление. На шаге Team align также проактивно информируются ключевые заинтересованные стороны вне команды: спонсор, заказчик, руководители смежных подразделений. Они должны знать, какие шаги планируется предпринять, чтобы при необходимости поддержать изменения. Итог этапа – полная готовность команды и заинтересованных лиц к реализации адаптационных мер.

A – Adapt (англ. адаптация плана). Пятый шаг подразумевает корректировку базового плана проекта. В соответствии с выбранной стратегией реагирования вносятся коррективы в план работ, расписание, бюджет, план снабжения и другие компоненты планирования. Формально это может означать запуск процедуры управления изменениями (англ. change control) – оформление запроса на изменение и его утверждение спонсором или комитетом, если того требуют внутренние правила. Однако даже при формальном подходе важно действовать без лишних задержек: ситуация требует быстрого обновления плана. Обновляется утвержденный базовый план проекта, чтобы зафиксировать новую траекторию движения и дать всем участникам понятный ориентир для дальнейшей работы. На выходе этого шага – новый, официально принятый план проекта, отражающий адаптацию к произошедшему изменению.

D – Deploy (англ. реализация решений). Шестой шаг – внедрение разработанных корректирующих действий. После обновления плана команда переходит к непосредственному выполнению тех задач и мероприятий, которые были предусмотрены адаптированным планом. Менеджер проекта обеспечивает все необходимые условия для реализации: перераспределяет ресурсы, получает требуемые разрешения, инициирует закупки, привлекает дополнительных специалистов и т.п. Если требуются экстренные действия (например, временно приостановить часть работ или, наоборот, ускорить какой-то поток), они предпринимаются незамедлительно. Здесь крайне важно, чтобы задуманные изменения действительно воплотились в жизнь – менеджер должен активно устранять препятствия и следить за исполнением решений.

A – Analyse (англ. анализ результатов). Седьмой шаг посвящен оценке эффектов проведенных изменений. После

реализации корректирующих действий необходимо проанализировать, удалось ли достичь желаемого результата. Менеджер проекта сравнивает фактические показатели проекта (сроки, затраты, качество, риски) с теми прогнозами, которые делались при разработке адаптационной стратегии. По сути, мы отвечаем на вопрос, насколько эффективно сработала наша реакция. В идеале изменения либо нейтрализованы (негативные последствия устранены), либо обращены себе на пользу (если внезапное изменение несло положительные возможности). Если же фактические результаты все равно неудовлетворительны, нужно понять, требуются ли дополнительные коррективы. Выводы этого этапа позволяют при необходимости сразу инициировать новые изменения или уточнения плана.

P – Process learnings (англ. извлечь уроки). Восьмой шаг акцентирует внимание на организационном обучении – фиксации уроков, извлеченных из возникшей ситуации. Менеджер проекта инициирует проведение совместного ретроспективного анализа с командой, нацеленного на идентификацию успешных практик, определение направлений для повышения эффективности в будущих проектах и формулирование выводов для последующего применения. Выявленные уроки документируются в базе знаний проекта: пишется короткий отчет или заметка, обновляется реестр рисков (если ситуацию можно трактовать как риск, который не был предусмотрен), при необходимости корректируются шаблоны и регламенты. Главная цель состоит в том, чтобы полученный опыт не пропал зря, а был доступен всей организации. Такая фиксация знаний повышает проектную зрелость компании: в перспективе команда будет все лучше справляться с неопределенностью, опираясь на прошлый опыт.

T – Transform (англ. трансформировать). Наконец, девятый шаг предусматривает оценку более широких изменений в самом подходе к проекту, если произошедшее событие выявило системные проблемы. Например, если внезапное изменение показало, что изначально выбранная методология не подходит (слишком инертна), менеджер может инициировать трансформацию подхода: перевести проект на иную методологию (с классической – на гибридную или Agile), перестроить процессы коммуникации, пересмотреть состав команды. Шаг Transform выходит за рамки единичной реакции: он направлен на активное внедрение улучшений, повышающих устойчивость проекта к возможным изменениям и внешним воздействиям в будущем. По сути, мы спрашиваем: что глобально нужно поменять, чтобы подобные проблемы не повторялись? Если такие трансформации требуются, менеджер проекта доводит рекомендации до спонсора и руководства, инициируя изменения организационных процессов или структуры проекта.

Алгоритм FASTADAPT носит циклический характер. После выполнения шагов Adapt – Deploy – Analyse проект выходит

на новую траекторию с откорректированным планом. Дальнейшая реализация идет по этому обновленному курсу, но, если возникают дополнительные значительные изменения, цикл повторяется с шага Foresee. Таким образом, FASTADAPT по своей сути совместим с итеративной моделью ведения проекта и может применяться многократно на протяжении жизненного цикла.

Важно, что FASTADAPT встроится в любую методологию управления проектами. Его можно рассматривать как универсальный модуль реагирования на изменения. В стандартном каскадном проекте применение FASTADAPT позволит быстро провести проект через кризисный момент, не дожидаясь завершения официальных фаз и документов, – тем самым повысит шанс успеха даже при внеплановых потрясениях. В Agile-среде шаги FASTADAPT интегрируются в процессы спринта: обнаружив серьезное изменение, команда может созвать внеочередное спринт-ревью и осуществить планирование, фактически выполнив шаги F – A – S – T в сжатые сроки, затем адаптировать бэклог (шаг Adapt) и продолжить работу уже с учетом нового плана. Иными словами, FASTADAPT гибко дополняет как традиционные, так и Agile-подходы, придавая им четкость в критический момент.

Отдельно подчеркнем роль человеческого фактора в нашем алгоритме. Шаги Team align и Deploy предполагают активную коммуникацию, работу с мотивацией команды, управление сопротивлением изменениям, поддержание доверия со стороны заказчика. Эти аспекты обычно относят к сфере change-менеджмента, поэтому руководителю проекта при использовании FASTADAPT может потребоваться тесно взаимодействовать со специалистом по организационным изменениям или самому выступать в этой роли. В целом алгоритм ориентирован на практику: каждый шаг связан с конкретными действиями и результатами (артефактами), будь то обновленный план, запись уроков, протокол совещания или что-либо еще. Ниже мы рассмотрим применение FASTADAPT на практике, его преимущества, ограничения и рекомендации по внедрению.

ПРИМЕНЕНИЕ FASTADAPT В РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Как отмечалось, алгоритм FASTADAPT задуман как универсальный подход и может использоваться в проектах любого типа – от традиционных планово-ориентированных до Agile и гибридных. Однако специфика применения может различаться в зависимости от парадигмы управления. Рассмотрим, как шаги FASTADAPT вписываются в контекст разных методологических подходов.

В традиционном (Waterfall) управлении. В классическом каскадном проекте изменения обычно обрабатываются через формальные процедуры (запрос на изменение,

Адаптивный подход фокусируется на гибкости, быстром обучении и тесном взаимодействии с клиентом, тогда как классический – на четкости первоначального плана и формальных процедурах.

заседание комитета, утверждение плана). Это часто занимает продолжительное время, в течение которого проект может потерять темп или попасть в кризис. Внедрение FASTADAPT позволяет ускорить реакцию на критические события. При наступлении серьезного изменения команда не ждет конца фазы или формального отчета, а сразу же проводит шаги Foresee – Assess – Strategise, чтобы понять проблему и наметить курс действий. Например, если в середине исполнения вдруг появляются новые обязательные требования регулятора, вместо того чтобы игнорировать их до этапа согласования изменений, менеджер оперативно оценивает влияние (Assess) и разрабатывает сценарии (Strategise). Далее, не откладывая, он собирает ключевых членов команды и стейкхолдеров (Team align) для принятия совместного плана. Благодаря этому проект быстрее проходит через кризисный момент, минимизируя потери времени. FASTADAPT фактически становится дополнительным процессом внутри Waterfall, который можно инициировать в любой момент, когда план начинает рушиться. Конечно, формальные шаги (обновление базового плана, утверждение изменений) сохраняются, но они выполняются уже после того, как команда де-факто выработала и начала реализовывать решение. В результате классический проект получает элемент гибкости, оставаясь в целом в рамках предсказуемой структуры.

В Agile-подходах. В проектах, управляемых по Agile, команда изначально настроена на изменения: итеративное планирование, регулярные ревью и ретроспективы позволяют адаптировать курс проекта на ходу. Тем не менее Agile-принципы не гарантируют, что внеплановые изменения (например, внезапный уход ключевого специалиста, срочный запрос крупного клиента вне текущего спринта) будут отработаны максимально эффективно. FASTADAPT может усилить Agile-подход, добавив регламент на случай экстренных изменений между итерациями. Скажем, если во время спринта обнаруживается серьезная проблема безопасности в продукте, угрожающая всей системе, команда может внести коррективы: незамедлительно выполнить шаги F – A – S – T (выявить проблему, оценить ее критичность, спланировать варианты решения и согласовать с командой внеочередные действия), затем скорректировать бэклог и план спринта (Adapt), реализовать фиксы (Deploy) и оценить их эффект (Analyse) без ожидания конца спринта. Таким образом, FASTADAPT интегрируется в Agile-ритм, действуя как протокол чрезвычайного реагирования. При этом многие шаги алгоритма совпадают с типичными практиками Agile: например, Team align аналогичен быстрому созыву команды (англ. impromptu meeting), Process learnings – это фактически ретроспектива с акцентом на конкретный инцидент. Разница в том, что FASTADAPT задает полный цикл действий и фокусирует внимание на том, чтобы ко-

манда не упустила ни один важный аспект, даже действуя в условиях острой нехватки времени.

В гибридных системах. Гибридный подход сочетает элементы предиктивного и адаптивного стилей, поэтому и применение FASTADAPT здесь наиболее естественное. По сути, гибридная методология уже подразумевает некоторую готовность к изменениям, но часто эта готовность неформальна. Внедрение алгоритма FASTADAPT позволяет формализовать реагирование на изменения в гибридной среде. Например, в гибридном проекте могут сосуществовать плановые фазы и Agile-спринты. При крупном внеплановом событии FASTADAPT обеспечивает координацию между этими разными частями: пока Agile-команды перестраивают бэклог, на уровне программы выполняются шаги Assess и Strategise, чтобы увязать изменения с общим мастер-планом. Гибридные организации ценят структурированные подходы, поэтому наличие четкого алгоритма может повысить доверие руководства и заинтересованных лиц к способности команды справляться с неопределенностью. Отчет PMI свидетельствует, что растущая популярность гибридов связана с желанием получить «лучшее из двух миров» – гибкость и контроль². FASTADAPT в таком случае действует как связывающее звено, позволяя сохранить контроль (через структурированные шаги и артефакты) при одновременном повышении скорости и гибкости реакции на изменения.

ПРЕИМУЩЕСТВА АЛГОРИТМА FASTADAPT

Предлагаемый алгоритм предоставляет проектным командам ряд практических преимуществ в условиях неопределенности:

- четкость и снижение хаоса. Наличие заранее продуманного пошагового алгоритма устраняет растерянность и панические действия при наступлении форс-мажора. Каждый участник команды знает, что делать и в какой последовательности, благодаря чему даже в кризисной ситуации сохраняется порядок и целеустремленность;
- комплексный охват всех аспектов реагирования. Следуя шагам FASTADAPT, менеджер гарантированно не упустит важные направления работы: изменение будет и проанализировано на последствия, и доведено до команды, и формально отражено в планах; выводы будут сделаны. Такой 360-градусный охват означает максимально полную реакцию на изменение. Нередко на практике упускаются, например, коммуникация с командой или фиксация уроков – FASTADAPT предохраняет от этих ошибок;
- универсальность и совместимость. Алгоритм не привязан к какой-либо одной индустрии или методологии. Он с равной эффективностью может применяться в ИТ-проекте, строительстве, консалтинге – везде, где есть необходимость гибко реагировать на внешние и внутренние перемены. FASTADAPT

В ответ на потребность в практическом инструменте для адаптивного управления изменениями в проекте автором предложен алгоритм FASTADAPT.

совместим с традиционными, гибкими и гибридными подходами (как обсуждалось выше), дополняя их, но не требуя радикального пересмотра существующих процессов;

• способствование организационному обучению. Встроенные в алгоритм шаги по извлечению уроков и трансформации подходов ведут к накоплению знаний и повышению проектной зрелости организации. Каждый пройденный цикл FASTADAPT не только решает сиюминутную проблему, но и оставляет после себя ценность – обновленные регламенты, обученную команду, улучшенные процессы. Со временем это делает организацию более стойкой и успешной в обращении с неопределенностью.

В совокупности эти преимущества делают FASTADAPT полезным инструментом повышения устойчивости проектов к внешним воздействиям. Алгоритм систематизирует интуитивно понятные действия, опираясь на лучшие практики, и переводит их в плоскость воспроизводимого процесса, что особенно ценно для крупных организаций со множеством проектов и команд.

ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ FASTADAPT

В 2024–2025 гг. автором было проведено практическое исследование эффективности алгоритма FASTADAPT в реальных проектах с различным профилем и условиями реализации. Методология исследования основана на подходе case study, охватывающем четыре случая: реконструкцию объекта в США, управление изменениями в российском строительном проекте, обеспечение непрерывности дистрибуции и устранение ИТ-инцидента в платежной инфраструктуре. Ниже описано применение FASTADAPT в каждой ситуации.

Кейс 1. Реконструкция объекта общественного питания (США, 2024 г.).

В рамках реконструкции помещения под заведение общественного питания в одном из городов штата Флорида (США) проектная команда столкнулась с критическим отклонением проектных решений: в ходе авторского надзора было выявлено несоответствие геометрических параметров внутрен-

него прохода нормативным требованиям, предъявляемым к получению разрешения на ввод объекта в эксплуатацию (англ. certificate of occurance). Потенциальная необходимость демонтажа и корректировки конструкций могла привести к существенным задержкам и перерасходу ресурсов.

Для системного реагирования на возникшее отклонение был применен алгоритм FASTADAPT, что позволило минимизировать риски и сохранить график выполнения проекта.

Foresee (предвидение): несоответствие зафиксировано в ходе контрольного обхода до момента проведения финальной инспекции надзорными органами.

Assess (оценка): проведен экспресс-анализ возможных последствий, включая оценку отклонений по срокам и бюджету при различных сценариях реагирования.

Strategise (стратегия): разработаны три альтернативные стратегии:

- 1) конструктивная переделка;
- 2) нормативное обоснование текущих параметров;
- 3) привлечение эксперта для получения заключения о безопасности.

Team align (согласование): проведено экстренное совещание с участием архитекторов и представителей подрядной организации, на котором был выбран вариант экспертного заключения как наименее ресурсоемкий и рискованный.

Adapt (адаптация): комплект технической документации, включая расчетные обоснования, был подготовлен и направлен в орган строительного надзора.

Deploy (реализация): на основании представленных материалов объект успешно прошел проверку и получил разрешение на ввод в эксплуатацию без необходимости переделки.

Analyse (анализ): сопоставление фактических и ожидаемых параметров подтвердило эффективность выбранного решения.

Process learnings (извлечение уроков): разработан внутренний регламент верификации проектных габаритов на стадии подготовки к строительству.

Таблица 2. Сравнение подходов
Составлено автором по материалам исследования

Критерий	FASTADAPT	Agile	Waterfall	Гибридные модели
Скорость реакции	Часы/дни	Одна-четыре недели (спринт)	Месяцы (фазы)	Одна-две недели
Фокус	Экстренные изменения	Постепенная адаптация	Следование плану	Баланс плана и гибкости
Документация	Минимальная (чек-листы)	Минимальная (user stories)	Детальная (технические задания, графики)	Комбинированная
Роль команды	Активное участие на всех этапах	Самоорганизация	Жесткие роли	Гибкие роли в рамках плана
Измерение успеха	Сохранение целей проекта	Ценность для клиента	Соответствие плану	Комбинация KPI

Примечание: user stories – англ. пользовательские истории; KPI – key performance indicators (англ. ключевые показатели эффективности)

Алгоритм FASTADAPT интегрирует элементы риск-менеджмента, Agile-подходов и классического управления изменениями в единую логически связанную цепочку действий, удобную для практического применения.

Transform (трансформация): внесены изменения в корпоративную систему контроля качества проектных решений и согласований.

Применение алгоритма FASTADAPT в данном кейсе позволило обеспечить оперативное принятие решений в условиях нормативной неопределенности, снизить уровень проектных рисков и обеспечить соблюдение сроков без перерасхода бюджета. Сформулированные выводы и разработанные регламенты были интегрированы в систему управления проектами организации и рекомендованы к распространению на аналогичные объекты.

Кейс 2. Реконструкция объекта розничной торговли (Центральный федеральный округ (далее – ЦФО), Российская Федерация, 2025 г.).

В рамках реализации проекта по реконструкции объекта розничной торговли в одном из муниципалитетов ЦФО подрядная организация столкнулась с существенными экономическими и логистическими отклонениями, возникшими уже после выхода на строительную площадку. В частности, был зафиксирован резкий рост цен на ряд ключевых строительных материалов (до 35–40 %), сопровождавшийся нарушениями поставок по ранее заключенным контрактам. Учитывая жесткие бюджетные ограничения и привязку сроков сдачи объекта к обязательствам заказчика перед третьими сторонами, сложившаяся ситуация создала риски невыполнения условий договора и потенциальные финансовые потери.

Для оперативного реагирования на возникшие изменения был применен алгоритм FASTADAPT, позволивший структурировать управленческие действия и минимизировать ущерб.

Foresee (предвидение): первые отклонения были выявлены на стадии подтверждения объемов поставок от контрагентов, что позволило заранее зафиксировать риски дестабилизации ресурсного обеспечения.

Assess (оценка): аналитический прогноз показал вероятность перерасхода бюджета на 20–25 % и отставания от календарного графика выполнения работ на срок до 14–21 дня.

Strategise (Стратегия): были разработаны три сценария:

- 1) перераспределение материальных потоков с других региональных объектов;
- 2) переход на прямые закупки остатков на складах поставщиков;
- 3) консолидация поставок через логистическую платформу предприятия.

Team align (согласование): проведена сессия согласования с ключевыми участниками проекта, в ходе которой был утвержден комбинированный сценарий, обеспечивающий соответствие техническим стандартам проекта.

Adapt (адаптация): реализована корректировка логистических маршрутов, внесены изменения в график поставок

и производственные планы подрядной организации, перераспределены резервы.

Deploy (реализация): новая схема обеспечения строительного процесса была внедрена в течение 9 рабочих дней без остановки основного производственного цикла.

Analyse (анализ): итоговая оценка показала перерасход бюджета в пределах 7 % при незначительном отставании от графика (не более четырех календарных дней).

Process learnings (извлечение уроков): сформирован внутренний регламент сценарного планирования логистики на случай нестабильности поставок.

Transform (трансформация): внедрена процедура оценки рыночных рисков на этапе бюджетного планирования и согласования коммерческих условий с обязательным указанием срока действия ценовых предложений.

Применение алгоритма FASTADAPT в данном случае позволило обеспечить устойчивость проекта к макроэкономическим колебаниям и сохранить контроль над ключевыми параметрами исполнения – сроками, бюджетом и качественными характеристиками. Оформленные результаты были включены в корпоративную базу знаний и рекомендованы к использованию в аналогичных проектах с повышенной чувствительностью к ценовым и логистическим рискам.

Кейс 3. Нарушение производственной кооперации и экстренная переориентация поставок (Приволжский федеральный округ (далее – ПФО), 2025 г.).

В 2025 г. одна из дистрибьюторских компаний, осуществляющая поставки продукции бытовой химии в федеральные и региональные торговые сети, столкнулась с форс-мажорной ситуацией: ключевой производственный партнер, расположенный в ПФО, в одностороннем порядке прекратил выпуск продукции в связи с завершением лицензионного соглашения на использование торговой марки. Это привело к блокировке текущих поставок и создало угрозу срыва обязательств перед ритейлерами, а также к рискам наложения штрафных санкций и потере рыночных позиций.

Для оперативного реагирования на кризис была задействована структура алгоритма FASTADAPT, позволившая минимизировать последствия дестабилизации цепочки поставок.

Foresee (предвидение): проблема была выявлена на стадии подготовки очередной партии к отгрузке, когда поставщик отказался исполнять заказ без предварительного уведомления.

Assess (оценка): внутренний анализ показал, что около 70 % текущих контрактных обязательств оказались под угрозой при ожидаемой месячной выручке около 18 млн руб.

Strategise (стратегия): в кратчайшие сроки были сформированы и оценены три возможных сценария реагирования:

- 1) заключение нового договора с альтернативным производителем;
- 2) временный переход на остатки со складов резервной категории;
- 3) закупка аналогичной продукции с последующей переупаковкой под собственным брендом.

Team align (согласование): после совещания с логистическим, юридическим и коммерческим блоками было принято решение о переориентации на нового производственного партнера, располагающего необходимыми технологическими мощностями и сертификатами соответствия;

Adapt (адаптация): осуществлены срочные изменения в логистических маршрутах, ускорена согласовательная процедура по обновлению маркировки и адаптированы спецификации продукции без выхода за допустимые пределы отклонений.

Deploy (реализация): запуск нового производственного потока и возобновление отгрузок были осуществлены в течение двух недель без обрыва товарной цепочки.

Analyse (анализ): фактические потери в канале поставок оказались минимальными, контракты с торговыми сетями сохранены, репутационные и финансовые риски нейтрализованы.

Process learnings (извлечение уроков): в рамках внутреннего аудита были разработаны процедуры резервирования производственных мощностей и альтернативных партнеров по ключевым категориям.

Transform (трансформация): внесены изменения в политику договорной работы, включая обязательные положения о предварительном уведомлении об остановке производства, а также утвержден корпоративный протокол экстренного запуска альтернативных производственных линий.

Данный кейс демонстрирует эффективность применения алгоритма FASTADAPT в условиях резкого разрыва производственно-сбытовой кооперации. Структурированная последовательность действий позволила сохранить операционную устойчивость предприятия и избежать серьезных сбоев в выполнении обязательств перед ключевыми контрагентами.

Важно, что FASTADAPT встроится в любую методологию управления проектами.

Кейс 4. Инцидент с внешним платежным API (англ. application programming interface –программный интерфейс приложений) и восстановление бизнес-процессов (ИТ-проект, 2025 г.).

В ходе реализации ИТ-проекта по внедрению корпоративной CRM-системы (англ. customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами) с интеграцией внешнего платежного шлюза одна из сервисных компаний, специализирующаяся на разработке цифровых решений, столкнулась с критическим техническим сбоем на стороне платежного провайдера. Проблема проявилась

непосредственно после запуска системы в эксплуатацию: при попытке оформления транзакций платежный сервис фиксировал прием средств, однако не подтверждал завершение операций и не инициировал переводы, что привело к блокировке цепочки заказов и вызвало негативную реакцию конечных пользователей.

Для минимизации последствий и оперативного восстановления работоспособности системы был применен алгоритм FASTADAPT, позволивший организовать антикризисное реагирование в сжатые сроки.

Foresee (предвидение): первые отклонения были зафиксированы в течение нескольких часов после запуска при анализе транзакционной активности в CRM-системе.

Assess (оценка): анализ показал, что сбой вызван нестабильностью внешнего API платежного провайдера и затрагивает свыше 70 % всех операций, фактически блокируя критические бизнес-процессы клиента.

Strategise (стратегия): разработаны три альтернативных варианта действий:

- 1) временное отключение проблемного шлюза и переход на ручную обработку транзакций;
- 2) внедрение резервного платежного модуля, ранее протестированного на других проектах;
- 3) информирование пользователей и партнеров о техническом инциденте с пояснением причин задержки.

Team align (согласование): после согласования с техническим руководством заказчика утвержден комбинированный сценарий, предусматривающий отключение сбойного шлюза и одновременную интеграцию резервного платежного решения.

Adapt (адаптация): произведены необходимые изменения в интерфейсе сайта и логике CRM. Так, были отключены формы онлайн-оплаты, добавлены инструкции по ручным переводам и автоматизированная проверка поступлений.

Deploy (реализация): интеграция нового платежного провайдера была завершена в течение 48 ч; система восстановила штатную обработку платежей.

Analyse (анализ): задержка в транзакционной активности не превысила двух рабочих дней, материальные и репутационные потери были сведены к минимуму.

Process learnings (извлечение уроков): оформлены внутренние рекомендации по обязательной предварительной проверке внешних API на предмет отказоустойчивости и документированы сценарии экстренного переключения.

Transform (трансформация): корпоративные стандарты внедрения пересмотрены, дополнены требованиями к обязательному резервированию ключевых интеграций и включением нагрузочных тестов перед запуском.

Применение алгоритма FASTADAPT в данной ситуации позволило обеспечить быструю адаптацию к внешнему сбою, сохранить доверие клиента и избежать существенных операционных сбоев. Кейс продемонстрировал значимость структурированного подхода к реагированию на инциденты в цифровых проектах, особенно в условиях высокой зависимости от сторонних сервисов.

Описанные кейсы подтверждают применимость алгоритма FASTADAPT в прикладной практике. Вместе с тем его архитектура позволяет масштабировать использование подхода и на более сложные контексты.

Ниже представлены гипотетические сценарии его использования в крупных компаниях, иллюстрирующие универсальность модели.

FASTADAPT гибко дополняет как традиционные, так и Agile-подходы, придавая им четкость в критический момент.

Кейс 5. Реакция на регуляторные изменения в банке (финансово-технологический сектор).

В рамках масштабной цифровой трансформации один из крупнейших банков управлял свыше 100 ИТ-проектов, включая онлайн-платформы и внутреннюю CRM-инфраструктуру. Внезапное вступление в силу новых требований по защите персональных данных поставило под угрозу соответствие им сразу несколько ключевых продуктов.

Для системного и оперативного реагирования был применен алгоритм FASTADAPT.

Foresee (предвидение): информация об изменениях поступила от юридического департамента до выхода обновлений в федеральный реестр.

Assess (оценка): анализ показал риск блокировки функционала в 12 проектах, что угрожало задержкой сроков и нарушением условий контрактов.

Strategise (стратегия): разработано три сценария:

- 1) приостановка всех затронутых проектов;
- 2) экстренное соответствие путем изоляции отдельных компонент;
- 3) независимый аудит конфигураций на соответствие новым нормам.

Team align (согласование): технический комитет банка утвердил гибридную стратегию – локальную адаптацию и одновременную независимую проверку решений.

Adapt (адаптация): произведены изменения в архитектуре ряда платформ, ограничено использование персонализированных данных.

Deploy (реализация): изменения внесены за 6 рабочих дней, без полной остановки проектов.

Analyse (анализ): все проекты остались в графике, репутационные и юридические риски были устранены.

Process learnings (извлечение уроков): инициировано внедрение регламента раннего реагирования на нормативные изменения.

Transform (трансформация): пересмотрена архитектура хранения данных, внедрена система мониторинга регуляторных инициатив.

Применение FASTADAPT позволило избежать системных сбоев в критической среде и обеспечить соответствие новым требованиям без потерь в сроках и бюджете.

Кейс 6. Потеря ключевого API в онлайн-сервисе (цифровые технологии).

Крупная интернет-компания, предоставляющая маркетплейс-услуги, столкнулась с внезапным отключением внешнего платежного API, используемого в более чем 60 % заказов. Это вызвало резкое падение транзакционной активности и волну негативных отзывов от пользователей.

Для устранения сбоя и стабилизации бизнес-процессов использован алгоритм FASTADAPT.

Foresee (предвидение): массовые ошибки выявлены службой мониторинга в первые 20 мин.

Assess (оценка): под угрозой оказались ежедневные транзакции объемом более 2 млн долл. США.

Strategise (стратегия): разработано три сценария:

- 1) временный перевод на ручную обработку;
- 2) экстренное подключение резервного API;
- 3) временное отключение онлайн-оплаты с объяснением пользователям.

Team align (согласование): утвержден комбинированный вариант – экстренная интеграция резервного шлюза и рассылка клиентам.

Adapt (адаптация): переработан интерфейс, изменены backend-алгоритмы (англ. back – задний, end – конец), внедрены технические инструкции.

Deploy (реализация): новый шлюз был подключен в течение 36 ч, что позволило восстановить до 85 % транзакций.

Analyse (анализ): задержка в приеме платежей составила не более двух суток, сохранены ключевые показатели LTV (англ. lifetime value – пожизненная ценность клиента).

Process learnings (извлечение уроков): внедрен обязательный аудит внешних API перед релизами.

Transform (трансформация): стандартизированы требования к резервным цепочкам и внедрены предзагрузочные стресс-тесты.

FASTADAPT позволил минимизировать операционные и репутационные потери в условиях высокой зависимости от стороннего сервиса.

Кейс 7. Внеплановое изменение строительных норм (инфраструктурный мегапроект).

Компания, реализующая национальный проект по строительству магистрального трубопровода, получила уведомление о корректировке норм по глубине укладки труб в зоне подтопления. Изменение затронуло уже размеченные участки трассы.

Применение FASTADAPT позволило быстро перестроить ход проекта.

Foresee (предвидение): уведомление от регионального регулятора поступило до начала укладки на спорном участке.

Assess (оценка): потенциальное отклонение сроков оценивалось в 90 календарных дней, а перерасход составил более 18 млн руб.

Strategise (стратегия): разработаны следующие сценарии:

- 1) частичная остановка работ;
- 2) срочное перепроектирование;
- 3) запрос на исключение с сопровождением обоснования.

Team align (согласование): проектный офис, подрядчики и надзорные органы согласовали срочную корректировку проекта.

Adapt (адаптация): внесены изменения в рабочую документацию и логистику поставок.

Deploy (реализация): отклонение от графика составило лишь 9 календарных дней.

Analyse (анализ): решение позволило сохранить темп и избежать административных санкций.

Process learnings (извлечение уроков): внедрена система постоянного мониторинга изменений норм.

Transform (трансформация): в проектную методологию включен модуль адаптивного реагирования на нормативные колебания.

Благодаря FASTADAPT проект избежал масштабных остановок и сохранил согласованный уровень затрат.

Кейс 8. Сбой логистической системы в e-commerce (англ. электронная коммерция).

В ночь на «черную пятницу» в одной из крупнейших e-commerce платформ произошел сбой на основном складе: WMS-система (англ. warehouse management system – система управления складом) перестала обрабатывать заказы. В стоп-листе оказалось более 20 тыс. заказов.

Для экстренного восстановления процессов задействован алгоритм FASTADAPT.

Foresee (предвидение): первые ошибки зафиксированы системой SLA-мониторинга (англ. service level agreement – соглашение об уровне обслуживания) в течение 10 мин.

Assess (оценка): простой склада угрожал потерей до 50 млн руб. и массовыми возвратами.

Strategise (стратегия):

- 1) подключение резервного склада;
- 2) перевод части заказов на ручную обработку;
- 3) временная приостановка приема новых заявок.

Team align (согласование): оперативный штаб подтвердил комбинированную стратегию.

Adapt (адаптация): маршруты перенастроены, часть заказов перераспределена, прием новых заказов ограничен.

Deploy (реализация): работоспособность восстановлена в течение 14 ч, backlog (англ. невыполненная работа) ликвидирован к утру.

Analyse (анализ): клиентские метрики не ухудшились, операционные потери сведены к минимуму.

Process learnings (извлечение уроков): внедрен внутренний протокол действий на случай сбоя WMS.

Transform (трансформация): адаптированы корпоративные регламенты для высокого сезона.

Этот кейс подтвердил, что FASTADAPT помогает сохранить устойчивость бизнес-процессов даже в условиях высокой чувствительности ко времени и спросу.

Приведенные примеры иллюстрируют широкую применимость FASTADAPT. Независимо от отрасли, – банки, ИТ, транспорт, торговля – метод обеспечивает стандарт реагирования на существенные изменения, который можно адаптировать под конкретные сценарии и масштаб компании.

ОГРАНИЧЕНИЯ И УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ FASTADAPT

Несмотря на универсальность и потенциальную пользу FASTADAPT, при его внедрении следует учитывать ряд ограничений и важных условий.

Компетенции руководителя проекта. Эффективность алгоритма во многом зависит от профессионализма менеджера проекта. Чтобы пройти все 9 шагов быстро и правильно, требуются развитые навыки лидерства, стрессоустойчивость, умение принимать решения в неопределенности и отличные коммуникационные способности. Если же менеджер недостаточно опытен или не обладает авторитетом, некоторые шаги (например, командное согласование или трансформация подходов) могут пройти формально и не принести пользы. Это ставит задачу обучения и развития самих менеджеров – FASTADAPT не заменяет лидерских качеств, а предполагает их наличие.

Дисциплина выполнения шагов. Алгоритм содержит 9 этапов, и в экстренной ситуации есть соблазн пропустить какие-то из них ради экономии времени. Например, команда может сразу броситься выполнять решения, не потратив время на анализ эффективности (Analyse) или не зафиксировав уроки (Process learnings). Подобные пропуски снижают ценность метода: без анализа трудно понять, работала ли стратегия, а без уроков организация не учится на опыте. Таким образом, важно привить команде дисциплину полного прохождения цикла FASTADAPT. В условиях срочной работы это сложно, поэтому рекомендуется заранее тренировать команды (рекомендации ниже), чтобы в реальном проекте действия доводились до конца.

Культура организации. Внедрение FASTADAPT предполагает, что команда будет действовать инициативно и относительно автономно при наступлении изменений. Если же организационная культура не поощряет самостоятельность и гибкость, а любые отклонения требуют санкции высшего руководства, то шаги, подразумевающие активность команды (Team align, Transform), встретят сопротивление менеджмента. В таких случаях необходима поддержка топ-менеджмента: руководство компании должно официально разрешить проектным командам действовать по алгоритму FASTADAPT при наступлении оговоренных триггерных событий. Только создав атмосферу доверия к команде и толерантности к изменениям, можно рассчитывать на полную реализацию подхода.

Алгоритм систематизирует интуитивно понятные действия, опираясь на лучшие практики, и переводит их в плоскость воспроизводимого процесса, что особенно ценно для крупных организаций с множеством проектов и команд.

Первые результаты и перспективы верификации.

На сегодняшний день алгоритм FASTADAPT прошел первичную эмпирическую апробацию в рамках четырех реальных кейсов из различных отраслей – от ИТ и логистики до строительства и электронной коммерции. Эти примеры демонстрируют положительное влияние на скорость реагирования, снижение операционных потерь и повышение управляемости проектов в условиях изменений. В то же время требуется дальнейшая масштабная верификация на основе формализованных метрик (время реакции, отклонение от бюджета, удовлетворенность заказчика и др.), что открывает перспективы для будущих исследований и совершенствования методики.

Для оценки эффективности FASTADAPT рекомендуется отслеживать метрики:

- время реакции (период от обнаружения изменения до внедрения решений);
- финансовая устойчивость (процент сохраненного бюджета после адаптации);
- индекс удовлетворенности стейкхолдеров (по шкале от 1 до 10);
- количество повторяющихся ошибок (снижение за счет Process learnings).

Организациям, внедряющим FASTADAPT, рекомендуется параллельно отслеживать количественные показатели его эффективности. Кроме того, FASTADAPT не применим в проектах с жесткими законодательными рамками, где любые изменения требуют длительных согласований (например, военные или космические программы). В таких случаях алгоритм может использоваться только для внутренней координации команд, без изменения официально утвержденных планов.

Зная эти ограничения, можно заблаговременно подготовиться к ним, – обучить персонал, адаптировать культуру, утвердить регламенты – чтобы повысить шансы успешного внедрения FASTADAPT.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ FASTADAPT НА ПРАКТИКЕ

Для организаций и руководителей проектов, решивших опробовать подход FASTADAPT, сформулируем ряд практических рекомендаций.

Интеграция в план управления рисками. Еще на этапе инициации проекта имеет смысл предусмотреть использование алгоритма FASTADAPT при наступлении крупных изменений. В частности, в план управления рисками можно включить описание процедуры его экстренного пересмотра и назначить триггеры, при срабатывании которых команда официально переходит к действиям по FASTADAPT (например, отклонение по срокам > 20 %, смена ключевого требования и т.п.). Наличие такого раздела заранее легитимизирует использование алгоритма и избавляет команду от сомнений, имеет ли она право менять план на ходу.

Тренировки и симуляции. Перед внедрением в реальных условиях рекомендуется провести для команды обучение

и несколько тренировочных упражнений, моделирующих внезапные изменения. На таких учениях участники в безопасной обстановке проходят все шаги F – A – S – T – A – D – A – P – T по смоделированному сценарию (например, резкий рост цен материала, внезапный отказ ключевого поставщика). Это поможет отработать взаимодействие, выявить узкие места (например, нехватку инструментов мониторинга для Foresee или неочевидность ролей на шаге Team align) и в реальном проекте действовать уже уверенно и слаженно.

Адаптация корпоративной методологии. Организациям рекомендуется интегрировать принципы FASTADAPT в существующую систему управления проектами. Если есть project management office (англ. офис управления проектами), он может разработать официальные шаблоны и чек-листы под каждый шаг алгоритма. Например, чек-лист для шага Assess (какие вопросы задать при оценке влияния изменения) или шаблон отчета по урокам. В методологических гайдлайнах компании можно прописать, как FASTADAPT сочетается с текущими процессами (например, что шаг Adapt соответствует процедуре change control, но может выполняться ускоренно). Также стоит включить основы адаптивного управления (в том числе алгоритм FASTADAPT) в программы обучения и повышения квалификации руководителей проектов и команд.

Фокус на гибкость в критериях успеха. Чтобы стимулировать использование адаптивных подходов, рекомендуется скорректировать систему показателей успешности проектов. Если оценка проекта основывается исключительно на соблюдении изначального плана, команды могут бояться отклоняться от него даже при необходимости. Более прогрессивный подход – учитывать способность проекта перестраиваться без существенной потери эффективности. Например, фиксировать не только факт отклонения от базового плана, но и то, насколько быстро команда смогла выровнять ситуацию и достичь скорректированных целей. Вознаграждение за успешное применение FASTADAPT (например, за спасение проекта от провала через грамотную адаптацию) послужит хорошим сигналом о ценности гибкости.

Следование этим рекомендациям поможет создать благоприятную среду для внедрения FASTADAPT и повысит отдачу от использования нового подхода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектами в условиях XXI в. требует от организаций и менеджеров высокой степени адаптивности. Нестабильность внешней среды, ускорение технологических изменений и глобальные потрясения (пандемии, экономические кризисы) сделали непредвиденные корректировки не исключением, а повседневной нормой проектной деятельности. Традиционные методы, рассчитанные на жесткое следование первоначальному плану, более не гарантируют успеха. Напротив, исследования и практика подтверждают, что готовность к изменениям, гибкость планирования и проактивное управление неопределенностью – критические

В ходе исследования был разработан прикладной инструмент, позволяющий руководителю проекта эффективно действовать при наступлении непредвиденных изменений.

факторы результативности проектов. В этом контексте интеграция подходов управления изменениями и классического проектного управления является необходимым направлением развития дисциплины.

В данной статье была поставлена задача разработать прикладной инструмент, позволяющий руководителю проекта эффективно действовать при наступлении непредвиденных изменений. В ответ предложен алгоритм FASTADAPT, представляющий собой последовательность из 9 шагов (Foresee, Assess, Strategise, Team align, Adapt, Deploy, Analyse, Process learnings, Transform), охватывающих все ключевые аспекты адаптивного реагирования – от раннего обнаружения сигнала изменений до извлечения уроков и эволюции подходов управления. FASTADAPT обобщает лучший мировой опыт (гибкие методологии, риск-менеджмент, change-менеджмент) в единой логике, удобной для практического применения. Его универсальность позволяет внедрять алгоритм в проектах самых разных сфер – от ИТ-разработки и строительства до организационных изменений. Ожидается, что применение данного подхода повысит успешность проектов за счет сокращения временных и финансовых потерь при возникновении корректировок, а также более полного удовлетворения потребностей заказчиков в динамической обстановке.

Практическая значимость работы заключается в том, что руководителям проектов предоставлен конкретный, пошаговый алгоритм действий на случай, когда проект сталкивается с внеплановыми потрясениями и план меняется в худшую сторону. Применение структуры FASTADAPT поможет избежать паники и хаотичных метаний, заменив их упорядоченным процессом адаптации. Научная значимость – в развитии теории управления проектами с точки зрения интеграции управления изменениями: предложен новый взгляд на процесс реагирования на корректировки как на отдельный подпроцесс в проектном цикле со своей структурой и регламентом.

В отличие от классических моделей change management, FASTADAPT фокусируется не на организационных трансформациях, а на оперативном реагировании в рамках проекта.

Это позволяет сохранить баланс между гибкостью и контролем, что критически важно в условиях VUCA.

План будущих исследований включает:

1) дальнейшее пилотное внедрение FASTADAPT в 20 проектах различных отраслей (2025–2026 гг.) для сбора статистики;

2) сравнительный анализ с контрольными группами, использующими традиционные методы;

3) разработку SaaS-платформы (англ. software as a service – программное обеспечение как услуга) для автоматизации шагов алгоритма (прототип – 2027 г.).

Автор приглашает компании присоединиться к апробации FASTADAPT, чтобы совместно формировать доказательную базу и совершенствовать подход.

В будущем предстоит продолжить исследования FASTADAPT, прежде всего – провести эмпирическую проверку его эффективности. Перспективным шагом видятся сбор статистических данных и сравнение проектов, где применялся данный алгоритм, с контрольной группой традиционно управляемых проектов (по таким показателям, как отклонения по срокам и бюджету, удовлетворенность стейкхолдеров и др.). Также возможна адаптация структуры под специфические контексты, например разработка облегченной версии для небольших проектов или расширенной версии для программ и портфелей. Еще одно направление развития – создание программных инструментов (workflow-скриптов (англ. workflow – поток работ), модулей в системах управления проектами), автоматизирующих прохождение шагов FASTADAPT и тем самым облегчающих его использование в распределенных командах.

Таким образом, FASTADAPT представляет собой шаг на пути к более устойчивой и гибкой практике управления проектами. Внедряя подобные подходы, организации смогут успешнее реализовывать инициативы в эпоху постоянных изменений. Для руководителей проектов данный алгоритм станет надежным помощником, позволяющим уверенно встречать неопределенность и превращать внеплановые перемены из угроз в возможности для улучшения проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Akintelu, S. O., Oyebola, A. I., Tiarniyu, S., & Olatwale, O. (2023). The impact of project communication management on successful project delivery in the construction industry: a case study. *International Journal of Development and Sustainability*, 12(8), 376–386.
- Conforto, E. C., & Amaral D. C. (2014). Agile project management and stage-gate model integration. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1274–1295.
- Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Kendrick, T. (2024). *Identifying and managing project risk. Essential tools for failure-proofing your project* (4th ed.). Harper-Collins Leadership.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change. Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review Press.
- Sandstø, R., & Reme-Ness, C. (2021). Agile practices and impacts on project success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(3), 255–262. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0024>
- Sott, M.K., & Bender, M.S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: a systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1). <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
- Wysocki, R.K. (2010). *Adaptive project framework. Managing complexity in the face of uncertainty*. Addison-Wesley Professional.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Standish Group. CHAOS 2020. Beyond infinity. Режим доступа: <https://henryportman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/> (дата обращения: 14.08.2025).
- ² Project Management Institute. Beyond agility. Flex to the future. Pulse of the profession®. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021> (дата обращения: 14.08.2025).
- ³ Project Management Institute. Pulse of the Profession® 2024. The future of project work. Moving past office-centric models. Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work> (дата обращения: 14.08.2025).
- ⁴ Project Management Institute. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide). 7th edition. Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 14.08.2025).

Использование инструментов и практик разработчиков для управления содержанием проекта



Лобзов Алексей Владимирович^{1,2}

MBA, руководитель направления развития компетенции системного анализа¹,
ментор программы магистратуры «Системный анализ и управление на основе данных»²

ORCID: 0000-0002-7146-1715

e-mail: aleks.lobzov@gmail.com

¹Акционерное общество «Альфа-Банк», г. Москва, Россия

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия

Ключевые слова: Docs as Code, DocOps, инструменты разработчиков, практики разработчиков, система контроля версий, система управления проектами, система управления требованиями, управление содержанием, управление требованиями

Цитирование: Лобзов А.В. Использование инструментов и практик разработчиков для управления содержанием проекта // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 21-28

Аннотация

Объектом исследования, представленного в работе, является деятельность по управлению проектами в сфере информационных технологий (далее – ИТ), предметом – инструменты, используемые для управления содержанием таких проектов. Под содержанием в первую очередь понимаются требования к продукту, сервису или иному результату проекта. Обозначены проблемы, с которыми сталкиваются организации при использовании наиболее популярных систем управления требованиями – локальных электронных документов в связке с почтовыми системами, а также систем типа wiki. К таковым относятся, в частности, противоречивость и неконсистентность требований. В качестве одного из решений рассмотренных проблем выделены подход Docs as Code (англ. Documentation as Code – документация как программный код) и практики DocOps (англ. Documentation Operations – операции с документацией), которые вместе определяют набор инструментов и практик разработчиков для управления содержанием проектов в сфере ИТ.



Project scope management using developers' tools and practices



Alexey V. Lobzov^{1,2}

MBA, Competency Leader for Systems Analysis¹, Mentor of the Master's Programme "Systems Analysis and Data-Driven Management"²

ORCID: 0000-0002-7146-1715

e-mail: aleks.lobzov@gmail.com

¹Joint Stock Company "Alfa-Bank", Moscow, Russia

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Keywords: Docs as Code, DocOps, developers' tools, developers' practices, version control system, project management system, requirements management system, scope management, requirements management

For citation: Lobzov A.V. (2025) Project scope management using developers' tools and practices. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 3, pp. 21-28.

Abstract

The article focuses on project management activities in the field of information technology (hereinafter referred to as IT) which is the object of the study, and the tools used to manage the scope of such projects (the subject). Scope primarily refers to requirements for a product, service, or other project deliverable. The article identifies the challenges organisations face when using the most popular requirements management systems – local electronic documents in conjunction with email systems as well as wiki-type systems. These include, in particular, contradiction and inconsistency in requirements. The Docs as Code approach and DocOps (Documentation Operations) practices are highlighted as solutions to these challenges, defining a set of developers' tools and practices to manage the scope of IT projects.



ВВЕДЕНИЕ

Что такое содержание проекта с точки зрения проектного управления? С одной стороны, это множество работ, которые необходимо выполнить, чтобы создать продукт, сервис или иной результат с заданными характеристиками. С другой – это множество самих характеристик продукта, сервиса или иного результата, который должен быть создан в процессе выполнения проекта. Фактически первое является производным от второго – множество работ проекта во многом определяется множеством характеристик продукта проекта.

Для управления работами создан целый ряд специализированных инструментов – системы управления проектами и задачами. В качестве примеров популярных иностранных систем можно выделить Microsoft Project and Portfolio Management и Atlassian Jira. Среди отечественных аналогов выделяются ПМ «Форсайт» и АСУ-Инвест от группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», а также «Яндекс Трекер».

Характеристики продукта, сервиса или иного результата, создаваемого в процессе выполнения проекта в сфере информационных технологий (далее – ИТ), как правило, выражаются в виде требований. Существует множество специализированных систем управления требованиями¹. Однако, несмотря на большое разнообразие, едва ли можно говорить об их широком применении в индустрии [Горелиц, Кильдишев, Хорошилов, 2019].

Практика показывает, что, в зависимости от типа разработки, – заказная или внутренняя (англ. in-house) – наиболее популярными системами управления требованиями являются локальные электронные документы в связке с почтовыми системами (например, Microsoft Word + Microsoft Outlook), а также wiki-системы (например, Atlassian Confluence и «Яндекс Вики»). Однако использование этих инструментов сопряжено с рядом проблем. Рассмотрим некоторые из них.

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКУМЕНТОВ В СВЯЗКЕ С ПОЧТОВЫМИ СИСТЕМАМИ

Предположим, бизнес-аналитик оформил требования в виде электронного документа. Он должен быть согласован тремя экспертами (ex_1 , ex_2 , ex_3). Согласование проходит по электронной почте.

Спустя некоторое время после отправки на согласование бизнес-аналитик получает ответное письмо от ex_1 . В нем он рекомендует внести ряд правок в предложенные требования. Бизнес-аналитик вносит изменения в соответствии с полученными предложениями и направляет электронный документ на повторное согласование.

Ex_2 видит на почте второе письмо от бизнес-аналитика. Он понимает, что в электронный документ с требованиями

были внесены изменения, не тратит время на первую версию, приступает к согласованию второй.

В свою очередь, ex_3 отвечает на письма последовательно. Он просматривает первую версию электронного документа, его все устраивает. Ex_3 пишет ответ бизнес-аналитику – документ согласован.

Чуть позже ex_3 доходит до второго письма бизнес-аналитика с измененной по предложениям ex_1 версией электронного документа. Эксперт не согласен с внесенными изменениями. Он пишет ответ бизнес-аналитику – документ не согласован.

Бизнес-аналитик ранее получил согласование ex_3 . Теперь его внимание переключается на получение согласования двух других экспертов. В результате если бизнес-аналитик пропускает второй ответ ex_3 , то дальше он будет работать с противоречивыми (требования ex_1 противоречат требованиям ex_3).

Данная проблема вызвана отсутствием единого места хранения требований, с которым могли бы работать все заинтересованные стороны, – бизнес-аналитик и три эксперта – что является одним из ограничений системы управления требованиями в виде локальных электронных документов в связке с почтовыми системами. Перечень иных ограничений представлен в классических трудах по управлению требованиями к программному обеспечению (далее – ПО) [Wiegers, Beatty, 2013].

Одним из решений описанной выше проблемы является переход на управление требованиями с использованием wiki-систем. Однако данный класс систем также имеет свои недостатки.

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ WIKI-СИСТЕМ

Предположим, бизнес-аналитик оформил требования в виде wiki-страницы. Документ должен быть согласован тремя экспертами. Согласование проходит на wiki-странице с использованием комментариев – эксперты оставляют их в случае несогласия с текущими формулировками, бизнес-аналитик вносит изменения в соответствии с оставленными комментариями.

Требования и комментарии к ним находятся в едином месте – на wiki-странице. Каждый участник согласования имеет доступ только к одной версии – текущей, отображаемой на странице. Все замечания и рекомендации экспертов накапливаются в комментариях и являются дополнительным источником данных для проверки требований на непротиворечивость.

Пусть добавление каждого требования rq_i приводит к созданию новой версии v_i wiki-страницы. Тогда в первой версии v_1 будет сохранено rq_1 , во второй v_2 – rq_1 и rq_2 , а в третьей v_3 – rq_1 , rq_2 и rq_3 .

Предположим, бизнес-аналитик выявил, что требование rq_2 устарело, его необходимо исключить. Как это сделать с использованием wiki-системы?

Одна из распространенных ловушек при работе с требованиями – неадекватная система контроля версий.

Одним из возможных вариантов являются удаление rq_2 из текущей версии (v_3) и создание в результате выполнения этой операции новой версии (v_4), включающей только rq_1 и rq_3 . Удаление требования будет производиться бизнес-аналитиком вручную. В результате возникает риск нарушения консистентности всех требований по причине того, что они могут быть взаимосвязаны.

Второй возможный вариант состоит в откате к v_1 , добавлении rq_3 и создании новой версии. Откат к предыдущей версии обычно выполняется автоматически средствами wiki-системы, а добавление требования – вручную бизнес-аналитиком. В результате снова возникает риск нарушения консистентности всех требований.

Одной из распространенных ловушек при работе с требованиями является неадекватная система контроля версий². Обойти ее позволят применение подхода Docs as Code (англ. Documentation as Code – документация как программный код) и практик DocOps (англ. Documentation Operations – операции с документацией). Рассмотрим, в чем они состоят.

ПОДХОД DOCS AS CODE И ПРАКТИКИ DOCOPS

Под Docs as Code принято понимать подход к написанию документации с использованием тех же инструментов, что и при написании кода³, в том числе систем управления задачами, систем контроля версий, языков текстовой разметки и пр. В качестве примеров систем управления задачами можно назвать Atlassian Jira и «Яндекс Трекер». Примерами систем контроля версий являются Atlassian Bitbucket и GitFlic от «Группы Астра». Популярными языками текстовой разметки – Markdown и AsciiDoc.

В свою очередь, под DocOps понимается множество практик для интеграции команды разработки и команды сопровождения в части процесса разработки документации, в том числе его автоматизации (ревью, тестирование, сборка и публикация и пр.)⁴. Вместе подход Docs as Code и практики DocOps помогают решить проблемы, присущие системам управления требованиями в виде локальных электронных документов в связке с почтовыми системами, а также wiki-систем.

Предположим, бизнес-аналитик оформил требования в виде электронного документа в формате Markdown. Он размещен в системе контроля версий. В первой версии v_1 сохранено rq_1 , во второй v_2 – rq_1 и rq_2 , а в третьей v_3 – rq_1 , rq_2 и rq_3 . Каждое требование создавалось в отдельной ветке (br_1 , br_2 , br_3), которая впоследствии сливалась с главной. Перед бизнес-аналитиком стоит задача исключить устаревшее требование rq_2 .

Для решения поставленной задачи бизнес-аналитик может откатиться на v_1 главной ветки, содержащей rq_1 . Затем

создать запрос на слияние с ней br_3 , содержащей rq_3 . Далее, разрешив конфликты и осуществив слияние средств системы контроля версий, получить новую версию требований, содержащую rq_1 и rq_3 и не содержащую rq_2 .

Применение подхода Docs as Code вместе с практиками DocOps позволяет сократить количество ручных операций, выполняемых при работе с требованиями и, как следствие, количество ошибок, вызванных человеческим фактором. Более того, подход Docs as Code позволяет минимизировать финансовые риски организации [Лобзов, 2023].

Вернемся к тезису о том, что множество работ проекта фактически является производным от множества требований. Рассмотрим, как организовать связь элементов двух множеств.

СВЯЗЬ МЕЖДУ ТРЕБОВАНИЯМИ И РАБОТАМИ ПРОЕКТА

Рассмотрим случай внутренней (in-house) разработки. Бизнес-аналитик получает задачу на разработку требований. Она ведется с использованием системы управления задачами Atlassian Jira.

Пусть в организации используется система контроля версий Atlassian Bitbucket. Оба рассматриваемых инструмента интегрированы между собой – из задачи в Atlassian Jira бизнес-аналитик создает новую ветку (branch) в Atlassian Bitbucket и сохраняет (commit) в ней исходники спецификации требований в виде электронного документа в формате Markdown. В завершение бизнес-аналитик открывает запрос на слияние (pull request) с веткой, в которой ведется базовая версия требований. Открытый запрос ожидает согласования (ревью).

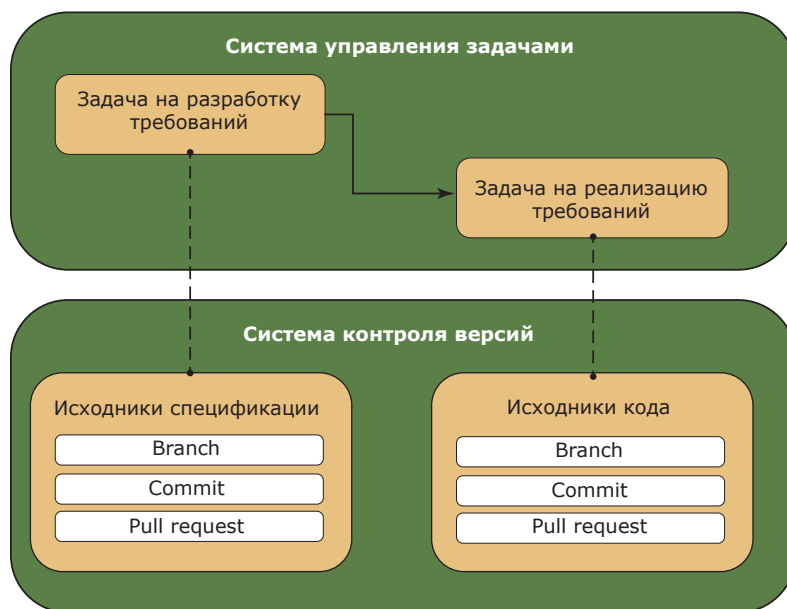
Предположим, в согласовании участвует лишь одно заинтересованное лицо – разработчик. Его задача – убедиться, что требования понятны, непротиворечивы и он сможет их реализовать.

Пусть разработчик согласовал запрос на слияние, а бизнес-аналитик слил исходники спецификации требований с базовой версией. Тогда базовая версия обновится, а в задаче на разработку требований в Atlassian Jira напротив ссылки на запрос отобразится соответствующий статус – «слито» (merged).

Таким образом, бизнес-аналитик выполнил задачу на разработку требований. Ее можно закрыть, переведя в финальный статус, – «завершено» (done).

Теперь разработчик получает задачу на реализацию требований. В ней приведена ссылка на задачу по разработке требований со ссылкой на согласованный ранее самим разработчиком запрос на слияние. Специалист начинает трудиться над исходниками кода аналогично тому, как ранее бизнес-аналитик трудился над исходниками спецификации.

Подход Docs as Code позволит обойти неадекватную систему контроля версий.



Составлено автором по материалам исследования
Рис. 1. Модель связи требований и работ проекта

Описанная выше модель связи требований и работ проекта приведена на рис. 1. Стоит отметить, что данная модель не является универсальной и приведена в качестве одного из возможных вариантов, которые могут быть реализованы при условии применения подхода Docs as Code и практик DocOps.

Остается вопрос: насколько широко используются подход Docs as Code и практики DocOps в отечественных компаниях? Постараемся найти на него ответ.

ТРЕНД НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДХОДА DOCS AS CODE И ПРАКТИК DOCS OPS В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тренд на использование подхода Docs as Code и практик DocOps в деятельности отечественных компаний возник почти 10 лет назад. В контексте разработки требований одними из первых о них публично заговорили эксперты «Лаборатории Касперского», выступив с докладом на восьмой Международной конференции по системному и бизнес-анализу Analyst Days⁵.

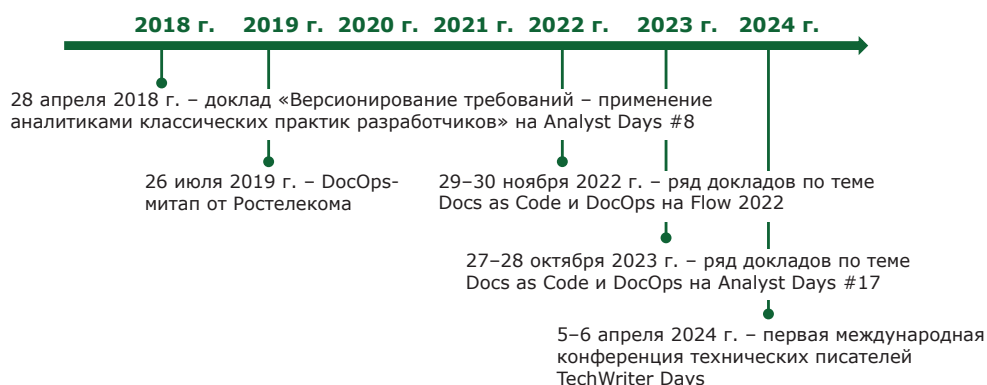
В 2019 г. сотрудниками Ростелекома был организован и успешно проведен один из первых митапов по теме DocOps. После чего случилась эпидемия COVID-19, очные мероприятия были отменены, компаниям пришлось адаптироваться к новой реальности.

В 2022 JUG Ru Group решила запустить новую профессиональную конференцию по системному и бизнес-анализу Flow. На конференции было представлено сразу несколько докладов по теме Docs as Code и DocOps⁶. Там же в процессе одного из обсуждений была приведена оценка, что почти половина российских ИТ-компаний использует подход Docs as Code для разработки документации⁷.

В 2023 г. похожая ситуация наблюдалась на семнадцатой конференции Analyst Days – многие спикеры выступили с докладами на тему Docs as Code и DocOps. В результате организаторы решили запустить отдельную конференцию для обсуждения вопросов и обмена опытом в части разработки технической документации. Так, в 2024 г. прошла первая международная конференция технических писателей TechWriter Days.

Таким образом, можно проследить семилетнее становление тренда на использование подхода Docs as Code и практик DocOps в отечественных организациях (рис. 2).

Однако на рынке существует еще один тренд – повсеместное внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ), в частности генеративного, в деятельность организаций. Данный тренд отлично сочетается с подходом Docs as Code и практиками DocOps для управления требованиями и, следовательно, содержанием проекта.



Составлено автором по материалам источника⁸
Рис. 2. Становление тренда на применение подхода Docs as Code и практик DocOps

ПОЛЬЗА ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ

Данная технология уже используется в управлении проектами. Создаются ИИ-агенты – автономные программы, способные выполнять конкретные задачи проектного управления [Гузенко, Балябин, 2025]. Ведется поиск новых областей применения.

В части управления содержанием проекта, в частности требованиями, первые публичные результаты появились в 2022 г.⁹ Было продемонстрировано, как можно использовать ChatGPT (англ. generative pre-trained transformer – генеративный предобученный трансформер) для формирования бэклога продукта и проработки его элементов.

ChatGPT выдает ответы в текстовом виде. Причем взаимодействующий с ним эксперт (в том числе ИИ-агент) имеет возможность задать желаемый формат ответа. Например, в виде одного из популярных языков текстовой разметки (Markdown, AsciiDoc).

Возможность задавать нужный формат ответа позволяет связать результаты работы генеративного ИИ с подходом Docs as Code. Так, например, в «Альфа-Банке» уже разработано решение (ИИ-агент), позволяющее по исходному коду генерировать документацию на сервис в формате AsciiDoc и размещать ее в корпоративной системе контроля версий¹⁰. Ведутся исследования и по другим направлениям с целью повысить производительность сотрудников в частности и эффективность деятельности организации в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда мы говорим об управлении содержанием проекта, важно держать в голове два его аспекта. С одной стороны, это множество работ по созданию продукта, сервиса или иного результата с заданными характеристиками. С другой – это множество самих характеристик продукта, сервиса или иного результата проекта.

Инструменты управления работами разнообразны и имеют глубокое проникновение в деятельность современных организаций. Что касается инструментов управления характе-

ристиками или, вернее сказать, требованиями к продукту, сервису или иному результату проекта, то, несмотря на достойный выбор, проникновение могло бы быть больше.

Практики DocOps также являются эффективной стратегией для обхода неадекватной системы контроля версий.

Практика показывает, что в большинстве случаев для управления требованиями используются локальные электронные документы в связке с почтовыми системами либо системы типа wiki. Данные инструменты имеют ряд недостатков, а их применение приводит к возникновению проблем, связанных, например, с противоречивостью и/или неконсистентностью требований.

Для решения данных проблем отечественные компании активно внедряют инструменты и практики разработчиков для управления требованиями и, как следствие, содержанием проекта. Данный тренд возник почти 10 лет назад, а с учетом современного тренда на внедрение генеративного ИИ получил новый импульс, благодаря которому открылись дополнительные направления исследований с целью повысить производительность и эффективность деятельности отечественных организаций.

Перечень упомянутых в статье языков разметки, систем, множеств практик и подходов приведен в приложении.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ГЛОССАРИЙ

В таблице приведен глоссарий, содержащий перечень языков разметки, систем, множеств практик и подходов, упомянутых в статье, а также их определения.

Таблица. Глоссарий

Термин	Определение
AsciiDoc	Легковесный язык текстовой разметки, созданный в первую очередь для написания технической документации
Atlassian Bitbucket	Сервис для хостинга кода и совместной работы на основе Git от Atlassian
Atlassian Confluence	Сервис от Atlassian для совместной работы, представляющий собой единое рабочее пространство для команд, где они могут создавать и совместно редактировать документы, обмениваться знаниями, управлять проектами и поддерживать порядок в информации
Atlassian Jira	Сервис от Atlassian для управления рабочим процессом команд создателей ПО, которые хотят систематизировать и отслеживать свой труд
DocOps	Множество практик для интеграции команды разработки и команды сопровождения в части процесса разработки документации, в том числе его автоматизации (ревью, тестирование, сборка и публикация и пр.)
Docs as Code	Подход к написанию документации с использованием тех же инструментов, что и при написании кода, в том числе системы управления задачами, системы контроля версий, языков текстовой разметки и пр.
GitFlic	Платформа для работы с кодом от «Группы Астра»

Термин	Определение
Markdown	Легковесный язык текстовой разметки, созданный с целью добавления форматирования в простой текст с максимальным сохранением его читаемости человеком
Microsoft Outlook	Почтовый клиент для работы с электронной почтой, входящий в пакет программ Microsoft Office
Microsoft Project and Portfolio Management	Комплексное корпоративное решение от корпорации Microsoft для управления проектами, программами и портфелями проектов, позволяющее организациям централизованно отслеживать, анализировать и оптимизировать инвестиции в проекты в соответствии со своими стратегическими целями
Microsoft Word	Мощный текстовый процессор от корпорации Microsoft, предназначенный для создания, редактирования, просмотра и форматирования текстовых документов
АСУ-Инвест	Платформа разработки прикладных решений для автоматизации процессов инвестиционной, портфельной и проектной деятельности крупных государственных и коммерческих организаций от группы компаний «Проектная ПРАКТИКА»
ПМ «Форсайт»	Комплексное решение от группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», позволяющее развивать проектное управление в организации системно. В ПМ «Форсайт» включена определенная методология проектного управления, поддержанная ИТ-решением, а для его внедрения предусмотрен комплекс организационных мер. Наличие в ПМ «Форсайт» такого набора элементов позволяет построить работающую, не отторгаемую компанией систему управления, учитывающую зрелость проектной деятельности и ее специфику
«Яндекс Вики»	Сервис от «Яндекса» для создания корпоративной базы знаний, которую наполняют и обновляют пользователи – сотрудники компании
«Яндекс Трекер»	Сервис для управления проектами и процессами от «Яндекса»

Окончание таблицы

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Горелиц Н.К., Кильдишев Д.С., Хорошилов А.В. Управление требованиями к ответственным системам. Обзор решений. Труды ИСП РАН. 2019;1(31):25–48. [https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2019-31\(1\)-2](https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2019-31(1)-2)

Гузенко О.И., Балябин Д.С. ИИ-агенты в управлении проектами: возможности, ограничения и стратегии интеграции. Вестник проектного управления. 2025;2(1):71–78. <https://doi.org/10.26425/3034-6916-2025-1-2-71-78>

Лобзов А.В. Использование подхода docs as code для минимизации финансовых рисков. Управление финансовыми рисками. 2023;1(73):72–78. <https://doi.org/10.36627/2221-7541-2023-1-1-72-78>

Wiegiers, K., & Beatty, J. (2013). *Software requirements* (3rd ed.). Microsoft Press.

REFERENCES

Gorelits, N. K., Kildishev, D. S., & Khoroshilov, A. V. (2019). Requirements management for safety-critical systems. Overview of solutions. *Proceedings of ISP RAS*, 31(1), 25–48. (In Russian). [https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2019-31\(1\)-2](https://doi.org/10.15514/ISPRAS-2019-31(1)-2)

Guzenko, O. I., & Baliabin, D. S. (2025). AI agents in project management: opportunities, limitations, and integration strategies. *Journal of Project Management*, 1(2), 71–78. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/3034-6916-2025-1-2-71-78>

Lobzov, A. V. (2023). Application of docs as code approach for financial risk minimisation. *Financial risk management journal*, 1(73), 72–78. (In Russian). <https://doi.org/10.36627/2221-7541-2023-1-1-72-78>

Wiegiers, K., & Beatty, J. (2013). *Software requirements* (3rd ed.). Microsoft Press.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ Маркина Т. Какую систему управления требованиями выбрать: обзор инструментов. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/pt/articles/821643/> (дата обращения: 20.08.2025).

² Wiegiers K.E. Karl Wiegiers describes 10 requirements traps to avoid. Режим доступа: <http://users.csc.calpoly.edu/~csturner/courses/300f06/readings/reqtraps.pdf> (дата обращения: 20.08.2025).

³ Holscher E. Docs as Code. Режим доступа: <https://www.writethedocs.org/guide/docs-as-code/> (дата обращения: 20.08.2025).

⁴ Putrino J. DocOps. Режим доступа: <https://www.writethedocs.org/guide/doc-ops/> (дата обращения: 20.08.2025).

- ⁵ Грановская Ю., Маркелов И. Версионирование требований – применение аналитиками классических практик разработчиков. Режим доступа: <https://analystdays.ru/ru/talk/58553> (дата обращения: 20.08.2025).
- ⁶ Поташников Н.М. DocOps на Flow 2022. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/jugru/articles/708338/> (дата обращения: 20.08.2025).
- ⁷ Валеев К., Новикова Л., Факторович С., Волынкин Н., Поташников Н., Беянина (Горбатенко) А. DocOps в работе системного аналитика. Режим доступа: <https://flowconf.ru/archive/2022/talks/e01ce8c8594242f58260d6a71b26de95/> (дата обращения: 20.08.2025).
- ⁸ Лобзов А. Использование инструментов и практик разработчиков в создании технической документации. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/images/f/fe/15._Лобзов.pdf (дата обращения: 20.08.2025).
- ⁹ Куприянов Ю. Я попросил ChatGPT написать требования, и вот что получилось. Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/704392/> (дата обращения: 20.08.2025).
- ¹⁰ Шелапутов И. Генерация документации на API-сервис рядом с кодом. Режим доступа: https://vk.com/video-215425037_456239552 (дата обращения: 20.08.2025).

Организация ведения проектов и портфелей в области электронной коммерции на примере кейса Q-commerce «Яндекса»



Токмажевский Владимир Сергеевич^{1,2}

Старший менеджер проектов в группе разработки умных устройств¹, преп. дисциплины «Управление портфелем проектов»²

ORCID: 0009-0003-8404-2098

e-mail: tokmajevski@yandex.ru

¹Общество с ограниченной ответственностью «Яндекс.Технологии», г. Москва, Россия

²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Ключевые слова: управление портфелем проектов, управление ИТ-проектами, проектное управление, цифровая трансформация, автоматизация процесса управления, ресурсное управление, управление цифровыми проектами, проекты в электронной коммерции

Цитирование: Токмажевский В.С. Организация ведения проектов и портфелей в области электронной коммерции на примере кейса Q-commerce «Яндекса» // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 29-41

Аннотация

В своей работе автор описывает практический опыт управления портфелем проектов в области информационных технологий (далее – ИТ) в бизнес-структуре «Яндекса». Рассмотрены особенности организации работы кросс-сервисной команды Q-commerce (англ. quick commerce – быстрая коммерция): описан пошаговый процесс организации работы над портфелем и отдельными проектами, представлены использованные артефакты и внедренные процедуры. Основное внимание уделено использованию гибридного подхода, сочетающего элементы классического проектного менеджмента и Agile-фреймворков (англ. agile – гибкий). Особый акцент сделан на механизмах приоритизации проектов, управлении ресурсами в условиях ограничений и организации взаимодействия между смежными командами. Труд в первую очередь будет полезен руководителям ИТ-проектов, работающим над реализацией комплексных интеграционных проектов в крупных компаниях. Приведенные решения могут быть адаптированы для других отраслей с учетом специфики предметной области.



Organisation of project and portfolio management in e-commerce: case study of Q-commerce of Yandex



Vladimir S. Tokmazhevskii^{1,2}

Senior Project Manager in the Smart Device Development Group¹, Lecturer of the Discipline "Project Portfolio Management"²

ORCID: 0009-0003-8404-2098

e-mail: tokmajevski@yandex.ru

¹Limited Liability Company "Yandex.Technologies", Moscow, Russia

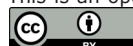
²National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Keywords: project portfolio management, IT project management, project management, digital transformation, automated management process, resource management, digital project management, e-commerce projects

For citation: Tokmazhevskii V.S. (2025) Organisation of project and portfolio management in e-commerce: case study of Q-commerce of Yandex. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 3, pp. 29-41.

Abstract

In this work, the author describes practical experience in managing a portfolio of IT-projects (IT – information technologies) within the business structure of Yandex. The article examines the specific features of organising the work of the cross-service Q-commerce (quick commerce) team: it details the step-by-step process of managing the portfolio and individual projects, presents the artifacts used and the procedures implemented. Special attention is given to the use of a hybrid approach that combines elements of classical project management and Agile-frameworks. Particular emphasis is placed on project prioritisation mechanisms, resource management under constraints, and organisation of interaction between related teams. The article will be especially useful for IT project managers involved in the implementation of complex integration projects in large companies. The solutions described can be adapted for other industries, taking into account the specific characteristics of the relevant field.



ВВЕДЕНИЕ

В апреле 2023 г. в бизнес-юните «Городские сервисы: Электронная коммерция, Райдтех и Доставка», входящем в международную компанию публичное акционерное общество «Яндекс» было инициировано выделение кросс-сервисной команды Q-commerce (англ. quick commerce – быстрая коммерция). Эта команда объединила в себе сразу несколько направлений на «Яндекс Маркете»: экспресс-доставку напрямую от продавцов, быструю доставку из магазинов ритейлеров и собственных дарксторов (англ. dark store – темный склад. Специальный формат склада, на котором собирают товары для формирования онлайн-заказов и дальнейшей передачи в доставку). Главной целью появления команды Q-commerce было увеличение в 1,5 раза ассортимента товаров быстрого потребления с доставкой за 0,5–2 ч, что соответствовало целевому значению в 5 млн товаров. Этих показателей необходимо было достичь в течение полугода, до конца сентября 2023 г. Для этого выделенной команде требовалось организовать быстрое подключение магазинов федеральных и локальных ритейлеров по всей Российской Федерации (далее – РФ) с целью попадания их ассортимента на маркетплейс «Яндекс Маркет».

Необходимость выделения кросс-сервисной команды и достижения заявленной цели была обусловлена ускорением ключевых рыночных трендов: перетоком продаж на маркетплейсы из других онлайн-магазинов и стремительным ростом сервисов доставки продуктов питания на дом, а также доставки еды из ресторанов или готовых рационов питания. По данным исследования «Яндекс Маркета» и GfK (GfK, общество с ограниченной ответственностью «ГФК-Русь» – независимая исследовательская компания)¹, быстрая и удобная доставка на момент выделения вертикали Q-commerce входила в топ-3 причин при выборе онлайн-магазина – по состоянию на описываемый период это было важно для 37 % россиян (на другие факторы – выгодные цены и широкий ассортимент – приходились 38 и 30 % соответственно)².

Для достижения поставленной цели кросс-сервисной команде Q-commerce требовалось реализовать портфель, состоящий из программ и проектов:

- 1) встраивание «Маркет Деливери» (ранее – Delivery Club) на «Яндекс Маркет»;
- 2) обратная интеграция: встраивание «Яндекс Маркета» в «Маркет Деливери»;
- 3) расширение существующей интеграции с сервисом «Яндекс Еда» – расширение представленного ассортимента;
- 4) изменение пользовательского пути в разных интерфейсах с учетом реализуемых интеграций – реализация дизайна интерфейсов с целью добавления новых точек входа в целевые сценарии и улучшение видимости для созданных ранее;

5) организация работы с данными – обеспечение достаточной частоты обновления данных об ассортименте и товарных остатках, передаваемых на «Яндекс Маркет» из интегрируемых сервисов;

6) изменение процесса оформления и оплаты товаров на сервисе, организация обмена данными для передачи статусов об актуальном состоянии заказа, межсервисных взаиморасчетов и передачи информации по заказам партнерам, получение согласия от партнеров на отображение их ассортимента на дополнительных площадках;

7) организация обмена данными и бесшовное переключение пользователей между службами поддержки разных сервисов;

8) реализация возможности для промо- и эффективного продвижения продукта.

Для того чтобы за ожидаемое время реализовать портфель проектов, необходимо было создать для этого условия – организовать работу кросс-сервисной команды, определить границы проектов, найти и осуществить оптимальные решения, которые бы нивелировали влияние ограничений. Преимущественно все действия требовали написания кода и разработки в клиентском продукте, а так как расширение ассортимента и большая часть интеграционных работ производилась на поверхностях маркетплейса «Яндекс Маркет», внутри данного сервиса была выделена группа из 33 чел., которой и предстояло реализовать основную часть трудов. Еще несколько десятков человек приходилось на смежные команды: специалисты из сервиса гиперлокальной доставки продуктов и хозяйственных товаров «Яндекс Лавка», сервисов доставки продуктов из магазинов «Яндекс Еда» и «Маркет Деливери», а также из сервиса доставки на этапе «последней мили» «Яндекс Доставка». Так как у портфеля была поддержка в виде приоритета от ключевых заказчиков, основная задача со смежными командами сводилась к корректной организации и налаживанию процессов обмена информацией. Далее в статье будет описано, какие действия и подходы использовались для организации работы над проектами и портфелем в целом в условиях обозначенных ограничений. В статье подробно описаны все состояния этого процесса – для того, чтобы, находясь уже сейчас или оказавшись в схожей ситуации в будущем, ученый смог, адаптировав под свою проектную среду, воспроизвести описанные подходы к организации проектных работ и применить в собственных проектах.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для организации работы над портфелем проектов в «Яндекс Маркете» в 2023 г. была использована матричная структура управления, сбалансированная матрица [Тысленко, 2019]. Такая структура предполагает, что проектные

В описанном в исследовании процессе можно найти пример, который, будучи осмысленным и адаптированным под задачи других компаний и предметных областей, способен послужить им проверенной основой для организации проектной работы.

менеджеры и функциональные руководители обладают сопоставимыми полномочиями и совместно ответственны за результат. В процессе реализации новых проектов менеджер тесно взаимодействует с функциональным руководителем – они совместно формируют ключевые артефакты этапов, определяют задачи и приоритеты, а также сроки и бюджет. Основная зона ответственности проектных менеджеров заключается в управлении ограничениями и ожиданиями заинтересованных сторон, тогда как функциональные руководители отвечают за качество изменений и функциональное руководство.

Созданная команда была не сформирована с нуля, а выделена из существующей структуры. Участники обладали опытом совместной работы, что, с одной стороны, сокращало время пребывания команды в фазе «Формирование», по модели Б. Такмана³, а с другой – в силу негативного окраса предыдущего опыта влияло на мотивацию и вовлечение, что могло привести к продолжительному нахождению в фазе «Шторм». Отдельные сотрудники отмечали: прошлые проекты были сопряжены с трудностями, что следовало учитывать при выстраивании взаимодействия и распределении ролей при работе над портфелем.

Был проведен анализ действующих в родительской структуре процессов на предмет их полного переиспользования, однако от этого решения пришлось отказаться: его признали неэффективным из-за чрезмерной сложности и большого количества промежуточных статусов. В целях оптимизации число ручных действий и бюрократических процедур должно было быть сведено к минимуму, а акцент нуждался в смещении на автоматизацию. Требовалось сделать процесс легким, быстрым – с минимальным достаточным объемом документации, частотой и полнотой тестирования, достаточным уровнем полномочий для управления реализацией проектов – и гибким к изменениям во внешней среде [Йордон, 2020]. При подготовке процесса было уделено внимание созданию условий для качественного планирования и организации проектов, а также были предусмотрены гибкость и открытость к изменениям во время реализации. Поэтому, применив технологию исследования организационных систем [Тысленко, 2021], мы разработали, представили, согласовали и внедрили описываемый далее процесс организации проектной работы для реализации портфеля (рис. 1, рис. 2).

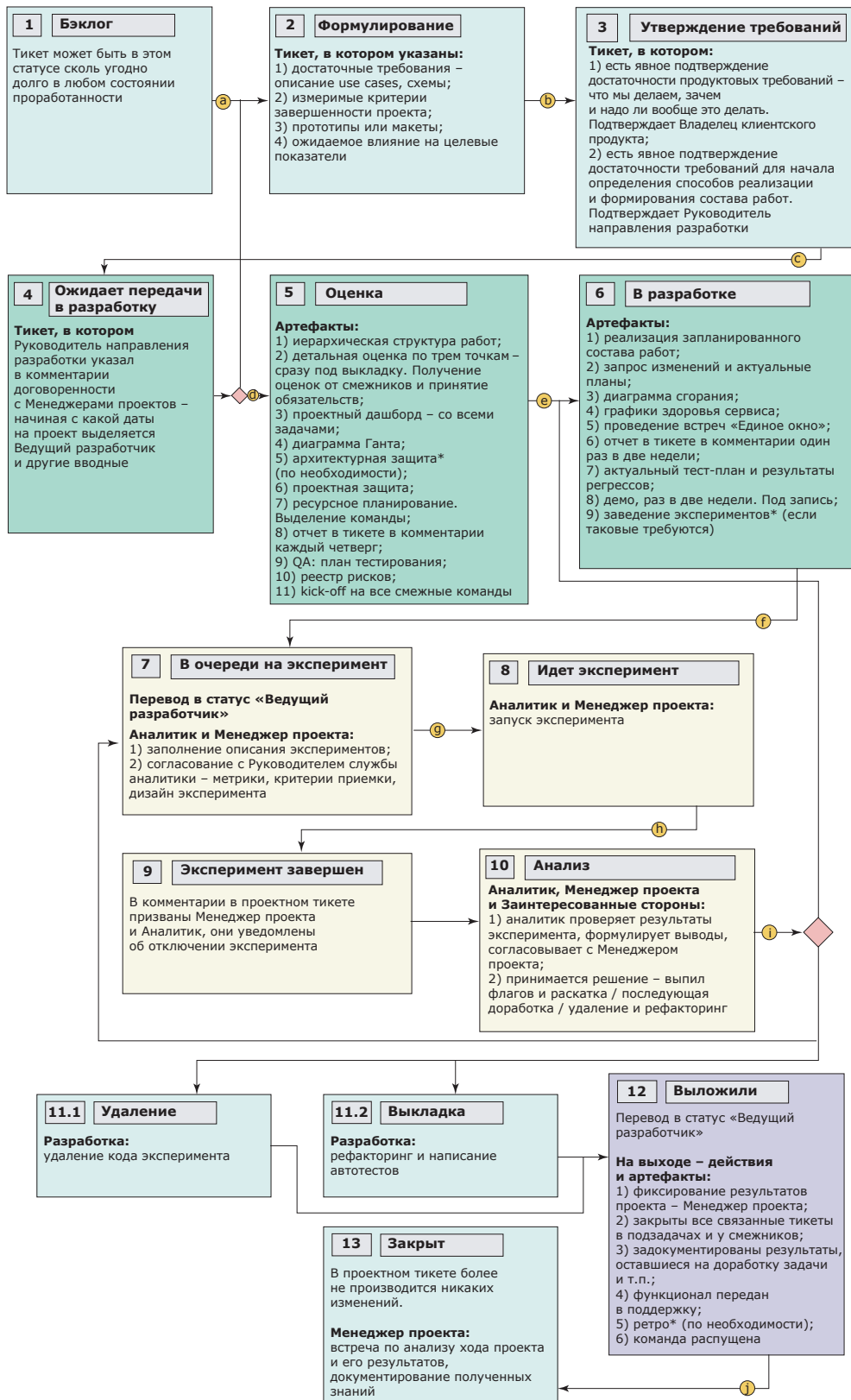
Для обеспечения эффективного управления портфелем проектов был использован онлайн-сервис «Яндекс Трекер»⁴ – продукт, предназначенный для организации процесса контроля запросов и задач, применяемого для организации кросс-функциональной работы. Его использование позволило автоматизировать постановку задач, контроль выполнения и коммуникации между всеми вовлеченными участниками. Благодаря удобному интерфейсу и широким возможностям для настройки данный сервис подходит не только для управления проектами в сфере ИТ, но и может быть адаптирован под нужды других организаций. Это общедоступный, публичный инструмент, он занесен в Реестр отечественного программного обеспечения (далее – ПО)⁵.

Описанный ниже процесс был разработан и реализован исходя из особенностей сферы информационных технологий. Представленный опыт проще всего масштабировать на проекты, связанные с разработкой программных продуктов, однако основные принципы универсальны – перед использованием в других отраслях рекомендуется учитывать специфику предметной области.

Для адаптации процессов под существующие ограничения была выделена отдельная очередь задач с индивидуальной схемой статусов. Каждый отдельный проект оформлялся в системе как самостоятельная задача, связанная с более верхнеуровневой сущностью, – программой или портфелем проектов. Такая структура позволяла отслеживать статус каждого проекта, проводить планирование ресурсов и контролировать осуществление программных инициатив на разных уровнях.

В работе использовался гибридный подход: этапы инициации и планирования основывались на классических проектных подходах, предиктивном планировании. Это способствовало повышению качества артефактов на этих двух этапах, а этап реализации строился по принципам гибких методологий. Исследования показывают, что сложность проектов в области разработки ПО часто недооценивают, что приводит к нереалистичным ожиданиям заинтересованных сторон и реализации проектов вне согласованных ограничений. Исследование, опубликованное научным журналом IEEE (англ. Institute of Electrical and Electronics Engineers – Институт инженеров электротехники и электроники), показало, что в среднем реальные сроки сдачи проекта отличаются от прогнозируемых на 36 % [van Genuchten, 1991]. На сервисе с двадцатилетней историей, коим является «Яндекс Маркет», было реализовано и описано многое за все время работы, но не всегда документация дает полное и достаточное понимание того, как функционирует сервис, – чаще приходится выделять время внутри проекта на исследование собственной кодовой базы, чтобы в течение некоторого периода получить достаточное понимание для уточнения состава работ и анализа, в частности, для этого для оценки задач использовали оценку по трем точкам (PERT-оценка (англ. Program evaluation and review technique – техника анализа и оценки программ)). Поэтому весь процесс реализации был построен на основе фреймворка Scrum и с применением планирования методом набегающей волны: короткие двухнедельные итерации с зафиксированным составом работ, по итогу итерации – инкремент и демонстрация результата, а также уточненные требования для следующих ближайших итераций.

В целом реализованный подход облегчал контроль за прогрессом каждого проекта, обеспечивал прозрачность статусов и позволял команде своевременно корректировать планы по мере поступления новой информации. Для ведения проектов мы разработали и внедрили рабочий поток, в котором каждая проектная задача проходила через 13 статусов – состояния готовности. Разберем его далее подробно.



Составлено автором по материалам исследования
Рис. 1. Визуализация процесса организации проектной работы для реализации портфеля

Примечание: use case – англ. сценарий пользования; QA – quality assurance (англ. процесс обеспечения качества); kick-off – англ. установочная встреча



Запрос заполнить:

- поле «Менеджер проекта»;
- поле «Ожидаемый срок готовности»;
- поле «Ссылка на макеты»;
- поле «Затрагивает выдачу, корзину и/или чекаут?»

Автоматическое заполнение:
дата начала этапа инициации



Запрос заполнить:

- поле «Приоритет от Владельца продукта»;
- поле «Приоритет от Менеджера проекта».

Автоматическое заполнение
Последовательный призыв в тикет для валидации:

- Владелец клиентского продукта;
- Руководитель направления разработки



Автоматическое заполнение:

- дата завершения формулирования требований;
- дата попадания в очередь на планирование



Автоматический призыв в тикет:

- Руководитель группы тестирования;
- Руководитель группы аналитиков данных;
- Менеджер службы информационной безопасности

Автоматический запрос заполнить:

- поле «Ведущий разработчик»
- Руководитель группы разработки;
- поле QA-проекта - Руководитель группы тестирования

Автоматическое заполнение:
дата начала этапа планирования

Автоматическое создание:
чек-лист артефактов, действий и согласований, необходимых для перехода в следующий статус

Автоматические напоминания о необходимости добавления регулярного отчета по проекту



Автоматическое заполнение:

- дата завершения этапа планирования;
- дата начала этапа реализации

Автоматические напоминания о необходимости добавления регулярного отчета по проекту



Автоматическое заполнение:

- дата завершения выполнения запланированного состава проектных работ;
- дата попадания в очередь на проведение эксперимента

Автоматический призыв Менеджера проекта и Аналитика



Автоматическое заполнение:
дата запуска продуктового эксперимента



Автоматический призыв в тикет:

- Менеджер проекта;
- Аналитик

Автоматическое заполнение:
дата завершения продуктового эксперимента



Автоматическое заполнение:
дата принятия решения о внедрении



Автоматическое заполнение:
дата завершения проектных работ

Автоматическое формирование отчета:
длительность нахождения тикета на каждом этапе (рассчет по датам) и в каждом статусе

Составлено автором
по материалам исследования
Рис. 2. Автоматизации,
которые были применены
во время внедрения
описываемого процесса

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

1. «Бэклог (резерв / предварительный список инициатив)». В этом статусе накапливались как новые идеи, так и возвращенные по различным причинам проекты. Здесь задача могла находиться долго – как в сыром виде, так и после предварительного анализа. Для перехода к следующему состоянию необходимо было внести минимальную обязательную информацию: определить Менеджера проекта, указать срок планируемой готовности, приложить прототип или макет (если есть), а также отметить, затрагивает ли проект критически важные для пользователей части сервиса (например, поиск или оформление заказа). При переходе в статус «Формулирование» автоматически добавлялась дата, когда это было произведено.

2. «Формулирование требований». На данной стадии Менеджер проекта формулирует четкие и измеримые критерии завершения, основные требования к проекту и прорабатывает ключевые бизнес-сценарии. Обычно для этого нужны были проведение дополнительных исследований и подготовка макетов будущих интерфейсов, даже если они пока не окончательные. Также оценивается, как планируемые изменения повлияют на ключевые показатели эффективности сервиса (например, число заказов или скорость обработки). В описываемом процессе на этапе инициации не формируется смета, далее это будет прокомментировано. По завершении Менеджер проекта как лицо, ответственное за данную стадию готовности проекта, переводил задачу в следующий статус.

3. «Утверждение требований». При переходе задачи в это состояние в нее автоматически призывались ключевые эксперты: Владелец клиентского продукта – ответственный за то, как продукт будет функционировать и восприниматься пользователями, а также технический лидер – Руководитель направления разработки. Они должны были ознакомиться с полученными результатами стадии формулирования и либо вернуть проект на доработку, либо оставить в задаче письменное подтверждение того, что требования понятны, соответствуют целям направления и описанное состояние достаточно для формирования иерархической структуры проектных работ и прочих артефактов этапа планирования. Если проектная задача получает оба согласования, она автоматически переходит в следующий статус, а в самой задаче автоматически фиксируется дата завершения формулирования требований.

4. «Ожидание передачи в разработку». Так как требовалось реализовать портфель проектов [Аншин, Ильина, 2023], одними из задач были балансировка проектов в портфеле и их ресурсное обеспечение исходя из приоритетов, определенных ответственными Менеджерами проектов на основании влияния на ключевые показатели и уточненных приоритетом от Владельца клиентского продукта. Те из них, что переходили в этот статус, попадали на ресурсное планирование.

Процесс планирования, отбора и распределения специалистов [Кибанов, 2021] был организован следующим

образом: один раз в неделю Руководитель направления разработки собирал регулярную встречу с Ведущими разработчиками, находящимися в его прямом подчинении, а также с Менеджером портфеля и Менеджерами проектов. К этой встрече автоматически по настроенным фильтрам формировался список проектов в состоянии «Ожидает передачи в разработку» или в более поздних статусах. Сначала рассматривались те, что находились в работе, более близкие к завершению, на которые уже затрачивается время команды. Анализировали, насколько они укладываются в проектные ограничения, требуется ли вносить в них ресурсные корректировки. После того, как это было сделано, – проекты в статусе «Ожидает передачи в разработку» исходя из определенных самими Менеджерами и Владельцем клиентского продукта приоритетов, назначались Ведущие разработчики из списка доступных. Ведущий разработчик становился ответственным лицом за следующий статус проекта – «Оценка». Его ответственностью было сформировать иерархическую структуру работ, подготовить оценку задач, совместно с Менеджером составить диаграмму Ганта и определить оптимальные ресурсные потребности для реализации проекта. По готовности всех артефактов проводилась проектная защита. Поговорим об этом процессе далее. Проекты в статусе «Ожидает передачи в разработку», на которые не может быть выделен Ведущий разработчик на текущей встрече по ресурсному планированию ввиду ресурсных ограничений, оставались в этом статусе до момента, пока на одной из следующих встреч не будет выделен специалист.

5. «Оценка проекта». После того, как прошла встреча по ресурсному планированию и на проект был выделен Ведущий разработчик, Руководитель направления разработки переводил проект в статус «Оценка». При переходе в этот статус в проектную задачу автоматически призывались представители служб, участие которых потребуется в ближайшее время. Такой подход к нотификации позволял обеспечить своевременное информирование представителей смежных команд. «Оценка» – это последний статус проекта до перехода непосредственно к реализации. Именно данный статус определялся как полноценный этап проектного планирования, поэтому в этом состоянии проект находился, пока в нем не появлялись следующие артефакты и согласования:

- иерархическая структура работ (далее – ИСР);
- оценка каждой задачи в ИСР с применением оценки по трем точкам [Институт управления проектами, 2018].

Выбор данного метода был обусловлен тем, что мы хотели повысить прозрачность процесса для всех участников и дать при этом возможность оценивающим исполнителям явно указывать область неизвестности, а не заведомо перекладывать в оценку работ. Таким образом, специалисты явно давали понять, какие условия приведут к увеличению времени выполнения выделенного состава работ и какая помощь требуется для стимулирования попадания в оптимистичную оценку. Для нас важно, чтобы оценка ресурсов была корректной – без «набивки» (практика необоснованного увеличения бюджета проекта с целью

создания дополнительных резервов без явного уведомления об этом заинтересованных лиц) или «золочения» (практика добавления в проект бесплатных функций или улучшений, которые не были запрошены заказчиком или не входили в его изначальную область)⁶, потому что мы рассчитываем проектные сметы, в первую очередь исходя из загрузки команд, а дополнительное бюджетное планирование проводится редко и только под определенные проекты;

- проектный дашборд (англ. dashboard – приборная панель. Это графический отчет из различных данных, относящихся к конкретной теме, области бизнеса), на который по фильтру должны попадать все задачи, входящие в состав проектных работ;

- архитектура проекта – диаграмма последовательности и прочая необходимая техническая документация;

- диаграмма Ганта с определением критического пути проекта – без фиксирования конкретных исполнителей на данной стадии готовности, а только с указанием необходимого количества специалистов по специализациям или других ресурсов и с идентификацией зависимостей между задачами. Диаграмма Ганта в этом состоянии необходима для того, чтобы, не затрачивая излишнее время на определение точных исполнителей, которые будут обозначены позднее, составить представление обо всех зависимостях и обозначить идеальный ход проекта, сформировать первое представление возможных сроков у команды и заинтересованных лиц [Беркун, 2011];

- реестр рисков – по направлениям с указанием вероятности наступления и влияния, а также стратегий реагирования. Влияние идентифицированных рисков должно быть учтено при определении сроков реализации проекта;

- собранная и проведенная проектная защита. Это встреча под запись, на которой обязательно должны были присутствовать другие Ведущие разработчики, Руководитель направления разработки, Менеджер проекта, Менеджер портфеля, Владелец клиентского продукта, а также представители смежных команд и заинтересованные заказчики. На этой встрече задача Ведущего разработчика и Менеджера проекта – представить подготовленные артефакты, а задачи остальных участников – дать обратную связь на предлагаемую реализацию и состав работ, проверить полноту требований и выровнять ожидания по проектным ограничениям.

Такой подход к организации процесса исключает реализацию проектных работ, не соответствующих ожиданиям от проекта, и позволяет предотвратить ненужные траты ограниченных командных ресурсов. Так как задачи далее поступали в достаточном для осуществления состоянии, все связанные команды понимали требования к функциональным блокам и планировали свою загрузку, исходя

из этого. По результатам встречи формировались следующие артефакты – это запись встречи, к которой можно всегда апеллировать, а также ее резюме с указанием требований по доработке проектных артефактов и проведением повторной защиты или с фиксированием согласованности и переводом проекта в статус «В разработке». Таким образом, у заказчиков и менеджмента появлялось достаточно глубокое понимание того, какой состав работ будет реализован в проекте и с какими прогнозируемыми результатами, насколько это соответствует ожиданиям и какие ресурсы потребуются. Проект в статусе «В разработке» на следующей встрече по ресурсному планированию портфеля обеспечивался нужными ресурсами исходя из его приоритета, ожиданий по срокам реализации, известных зависимостей и высвобождения специалистов с необходимыми компетенциями с других проектов внутри портфеля. На него выделялись специалисты исходя из текущего состояния готовности проектных работ – это снижало до минимума проблему неоптимальной загрузки команды. Так как проект в статусе «В оценке» мог быть довольно длительное время, для того, чтобы управлять ожиданиями других участников и создавать достаточный уровень прозрачности, каждую неделю Менеджер проекта в проектном тикете оставлял запись – его текущий статус: что сделано, что будет сделано, какая требуется помощь на текущей стадии готовности.

После того, как все указанные артефакты были готовы, была проведена проектная защита и на проект частично или полностью выделили команды разработки, Менеджеру проекта вместе с Ведущим разработчиком требовалось провести установочную встречу с привлечением представителей связанных команд, согласовать последние открытые вопросы и договориться об обмене информацией по ходу реализации проекта, после чего Ведущий разработчик переводил проектную задачу в следующее состояние.

6. «В разработке». На данной стадии начиналась непосредственная реализация запланированных проектных работ. В процессе выполнения задач могли возникать ситуации, в которых требовалось внести изменения в уже согласованные планы. Для оперативного реагирования на подобные ситуации коммуникация среди участников была организована через групповые каналы в корпоративном мессенджере, что позволяло быстро получать обратную связь и координировать действия команды. В случае возникновения более сложных вопросов проводилось отдельное совещание с заранее подготовленным анализом и обоснованием необходимых корректировок, фиксацией договоренностей в письменном виде с последующей актуализацией состава работ исходя из достигнутых новых договоренностей.

В работе использовался гибридный подход: этапы инициации и планирования основывались на классических проектных подходах, предиктивном планировании.

Такой подход к организации процесса исключает реализацию проектных работ, не соответствующих ожиданиям от проекта, и позволяет предотвратить ненужные траты ограниченных командных ресурсов.

В ходе реализации применялся метод планирования набегающей волной [Институт управления проектами, 2018]⁷, использование которого позволяло проектным командам осуществлять понятный состав работ, параллельно уточняя требования к непонятным работам, и исходя из этого организовывать итеративную разработку. Применение данного метода позволило обеспечить необходимый уровень гибкости управления проектами, создав условия для своевременного реагирования на внешние изменения.

Для контроля выполнения задач и своевременного принятия решений использовались визуальные инструменты мониторинга, такие как диаграмма хода выполнения задач (диаграмма сгорания). Этот инструмент дает наглядное представление о плановом и фактическом объеме работы, упрощая анализ динамики проекта и выявление потенциальных отклонений, при этом не требуя большого объема подготовительных работ.

Процесс внедрения новых функций в сервис организован таким образом, чтобы максимально быстро интегрировать дополнительные, протестированные решения в рабочую среду. Такой подход позволяет оперативно предоставлять пользователям доступ к новым возможностям, а команде – поэтапно внедрять и отслеживать влияние внесенных изменений, минимизируя при этом риски от внесения в работу системы больших единоразовых трансформаций. Для контроля над функционированием сервисов применялся комплекс систем мониторинга, в которые по мере необходимости добавлялись новые метрики по факту реализации изменений в проектах. Это обеспечивает устойчивость работы системы и создает возможность своевременно масштабировать ресурсы в зависимости от увеличения нагрузки на сервис.

Учитывая, что портфель проектов включал интеграционные задачи, в которых одновременно участвовало несколько команд, были разработаны эффективные коммуникационные механизмы. В частности, для оптимизации коммуникации между всеми участниками была реализована практика регулярных совещаний в формате «Единого окна». В определенное время ключевые лица, Ведущие разработчики и Менеджеры от «Яндекс Маркета» встречались с представителями смежных команд, ответственными за реализацию проектов в портфеле. На эти встречи могли прийти любые представители и задать вопрос в зоне ответственности проектных команд, на который они гарантированно получали ответ либо прямо очно, либо письменно (вопрос фиксировался, и ответ поступал позже). Таким образом, снималась необходимость собирать отдельные встречи по множеству текущих вопросов по проектам и искать свободные временные промежутки в календарях у всех нужных специалистов. Примененный формат «Единого окна» разгрузил календари членов команд,

высвободил время. Этот подход не позволяет полностью снять потребность в отдельных встречах по проектам: возникают ситуации, когда это необходимо и оправдано, – например, обсуждаемый вопрос очень комплексный и требует значительного времени на ответ, не укладывающегося в рамках общей встречи.

В рамках стандартной практики по управлению ходом проектных работ осуществлялось регулярное информирование Заинтересованных сторон. Для этого Менеджер проекта каждые две недели (по окончании очередной итерации) оставлял в проектной задаче информацию о ходе проектных работ – план/факт по их выполнению и промежуточному достижению целевых показателей, информацию о рисках (реальные и их влияние, новые идентифицированные и планы работы с ними, нивелированные и те, что носили возможности для проекта и чье наступление было успешно стимулировано), а также о том, какая помощь требуется для выполнения проекта в рамках ожиданий. Этот отчет Менеджер проекта составлял совместно с Ведущим разработчиком. Дополнительно, опираясь на данные из плана коммуникаций, специалисты дублировали отчеты в каналы коммуникаций, указанные ключевыми заинтересованными сторонами как наиболее предпочтительные: письмо на почту или личное сообщение в корпоративный мессенджер, но такая коммуникация носила точечный, не массовый характер. Выбор писать проектные отчеты непосредственно в проектных задачах обусловлен тем, что в таком виде все они хранятся консолидированно и можно их изучить, понять ход проектных работ в динамике, а также это форма pull-коммуникации, при которой каждый в удобное время открывает проектную задачу и формирует для себя актуальный статус, при этом не перегружается информационное поле. Что немаловажно, хранение отчетов в комментариях в проектных задачах гарантирует, что они не будут утеряны или непреднамеренно удалены: все изменения логируются (англ. logging – регистрация), то есть в базу данных автоматически записывается и сохраняется информация о событиях в системе и о работе пользователей – оставленных записях.

Для повышения вовлеченности и быстрого согласования изменений были организованы демонстрационные встречи (демо-совещания) с участием ключевых заказчиков. Это позволило своевременно получать информацию о текущем состоянии и ходе выполнения работ, вносить свои предложения даже тем заинтересованным сторонам, которые не имеют возможности регулярно знакомиться с письменными отчетами. Организация демонстрационных встреч создает условия для получения от заказчиков необходимой поддержки для выполнения проектов в рамках ожиданий.

Перед представлением результата работы широкой аудитории проводилось обязательное тестирование. Применялись различные виды проверок: нагрузочное тестирование

(для оценки устойчивости при большом числе одновременных пользователей), тесты на безопасность и корректность обработки данных, а также автоматизированные проверки основных сценариев использования. По результатам составлялся перечень проведенных проверок, итоги которых фиксировались с помощью цветовой системы «Светофор»: успешно пройденные тесты размечались зеленым, незначительные замечания – желтым, а серьезные проблемы и проваленные тесты – красным. Такой формат разметки и визуализации позволял в сжатые сроки оценить готовность проекта к внедрению и сфокусироваться на ограничениях, не затрачивая значительного объема времени на подробное изучение всего списка проведенных тестов.

Важной частью работы над цифровыми проектами в крупных компаниях является оценка потенциального влияния изменений на конечных пользователей. Мы не можем с полной уверенностью заранее знать, как при внедрении в широкую аудиторию будет воспринято то или иное изменение, даже при условии проведения пользовательских исследований на стадии формирования требований. Поэтому все, что влияет на пользовательский опыт, проходило проверку через продуктовые А/В-эксперименты, на которых сверялась разница в восприятии и влиянии на продуктовые показатели в тестовой группе с показателями в контрольной группе, в которой изменений не было. Сегодня многие крупные компании на рынке РФ обладают схожей инфраструктурой для проведения продуктовых экспериментов. Ограничение такого подхода заключается в том, что возможное число проводимых одновременно экспериментов лимитируется размером аудитории сервиса, поэтому, если что-то должно быть запущено для пользователей в определенные даты, как в случае проектов в реализованном портфеле, необходимо заранее завести заявку и занять место в очереди, чтобы в требуемые сроки точно иметь возможность проверить внедряемое изменение. Заведение подобных заявок – зона ответственности Менеджера проекта, но для того, чтобы Менеджер об этом не забыл, данный пункт указывался в автоматически генерируемом чек-листе к проекту. Позже заявка на эксперимент дополнялась и уточнялась – это будет раскрыто далее.

В статусе «В разработке» проекты проводили много времени, их точно фиксировала автоматика. Когда разработка полностью завершалась и изменения могли быть запущены через эксперимент, Ведущий разработчик переводил проектную задачу в статус «В очереди на эксперимент», а автоматика фиксировала дату завершения выполнения запланированного состава проектных работ и дату попадания в очередь на проведение эксперимента.

7. «В очереди на эксперимент». Так как пространство для одновременного проведения продуктовых экспериментов было ограничено, в проектной графе статусов предусматривали состояние «В очереди на эксперимент». В проектную задачу, переведенную в этот статус, автоматически призывались Менеджер проекта и Аналитик, которым требовалось определить и согласовать с Руководителем службы аналитики конфигурацию будущего эксперимента и критерии приемки. В действительности работы по согласованию организовывались Менеджером на этапе реализации, в статусе «В разработке», а при переводе в текущее состояние оставалось только все формально заполнить и запустить эксперимент согласно его месту в очереди, потому что согласование и конфигурирование эксперимента – это обычно длительный процесс, напрямую почти не влияющий на непосредственную реализацию. Для портфельного управления перевод проекта в статус «В очереди на эксперимент» был необходим для того, чтобы получить сигнал о высвобождении части или всей команды разработки, – это означало, что определенных специалистов можно перераспределить на другие проекты исходя из приоритетов. Далее следуют два технических статуса (п. 8 и п. 9).

8. «Идет эксперимент». В этом статусе функциональность тестируется на группе пользователей. В течение эксперимента Менеджер и Аналитик контролируют промежуточные показатели, особенно в первые дни, чтобы при необходимости оперативно внести коррективы и избежать возможного длительного негативного влияния на пользовательский опыт и работу сервиса.

9. «Эксперимент завершен». В этом статусе не производятся какие-либо работы. После того, как эксперимент отработал запланированное время, он отключался. Проект далее переводился в данный статус. Для последующей аналитики хода проектных работ автоматически фиксировалось время завершения проведения эксперимента. В проектную задачу за два дня до его выключения автоматически призывались Менеджер проекта и Аналитик для уведомления об отключении, необходимости провести приемочные работы и принять решение на основе данных.

10. «Анализ». В это состояние проект переводил Аналитик, ответственный за агрегацию и корректную интерпретацию результатов эксперимента для последующего принятия решения о применении изменений на всех пользователей. Перевод в данное состояние сигнализировал о том, что Аналитик начал обрабатывать собранные в эксперименте данные. После того, как интерпретация и предварительные выводы были готовы, Аналитик вместе с Менеджером проекта обсуждали полученные результаты и подготавливали проект к одному из трех сценариев:

С учетом качественно пройденных предшествующих стадий реализации проекта полный отказ с удалением почти исключается, ведь было затрачено достаточно много времени и, скорее всего, полученный отрицательный результат – это техническая ошибка в сборе данных или в работе функционала.

- если результаты признаны положительными, инициировалось согласование с Заинтересованными лицами выкладки на всех пользователей;
- если результаты признаны отрицательными или нейтральными, производилось изменение в функциональности и повторное проведение эксперимента;
- иногда требовалось согласовать отказ от внесения изменений в продукт и удалить созданную функциональность.

Важной частью работы над цифровыми проектами в крупных компаниях является оценка потенциального влияния изменений на конечных пользователей.

Отметим, что с учетом качественно пройденных предшествующих стадий реализации проекта полный отказ с удалением почти исключается, ведь было затрачено достаточно много времени и, скорее всего, полученный отрицательный результат – это техническая ошибка в сборе данных или в работе функционала. После принятия решения проект переводился в один из четырех возможных статусов:

- если принято решение о выкладке на широкую аудиторию пользователей – статус «Выкладка»;
- если принято решение о перезапуске с внесением изменений в реализованный функционал – статус «В разработке» с выделением дополнительного времени необходимых специалистов;
- если выявлена ошибка в сборе данных и для перезапуска не требуется менять функционал – статус «В очереди на эксперимент» с заведением нового эксперимента;
- если принято решение об удалении созданного функционала – статус «Удаление».

Автоматически фиксировалась дата принятия решения об эксперименте. Если проект вновь проходил через данный статус или предшествующие ему статусы, автоматически фиксировались новые даты с индексом 2. Это необходимо для того, чтобы не потерять знание о том, что в проекте было несколько итераций проведения эксперимента, и при анализе хода проектных работ сделать корректные выводы.

11.1. «Удаление». В случае перехода в данное состояние на ближайшем портфельном планировании на проект привлекались специалисты необходимых специализаций и весь реализованный функционал удалялся, а проект закрывался.

11.2. «Выкладка». Для работ в данном состоянии на проект также, как и в случае удаления, привлекались специалисты необходимых специализаций. Так как предполагалось, что далее изменения затронут не часть пользователей, а всю аудиторию, реализованный функционал проверялся на оптимальность, при необходимости проводился рефакторинг (англ. refactoring – переработка).

Это процесс улучшения кода ПО, в результате которого его структура становится более читабельной, понятной и поддерживаемой. При этом функциональность остается неизменной – код должен выполнять те же задачи, что раньше). Так как в дальнейшем данный функционал необходимо поддерживать, проверять корректность его работы, написанный код покрывался автоматическими тестами, которые запускаются при каждом последующем релизе. Написание автоматизированных тестов затратно с точки зрения времени на реализацию проекта, но это повышает уровень качества и помогает обеспечивать стабильную работу сервиса, долгосрочно снижая время на проведение ручных проверок и стоимость поддержки. По факту выкладки эксперимент удаляется, а проект переводится в следующий статус.

12. «Выложили». Когда новый функционал внедрялся и все обязательные работы завершались, Ведущий разработчик переводил проектную задачу в состояние «Выложили», что сигнализировало о полном выполнении задач, финальном оформлении сопроводительной документации и о передаче информации командам эксплуатации, обеспечивающим работоспособность сервиса. Вместе с завершением основной деятельности выполнялась административная часть: фиксировались достигнутые результаты, влияние изменений на целевые показатели и вносились предложения по возможному дальнейшему развитию. Для сохранения наилучших практик и недопущения повторения ошибок проводились сессии коллективного анализа выполненного проекта (ретроспективы) с определением мер по улучшению работы в будущем. Решения, сформированные на ретроспективах, фиксировались в рабочей системе управления задачами: для каждого вынесенного урока и договоренности о дальнейших действиях создавались отдельные задачи с указанием исполнителей. Только после этого проект официально переходил в состояние завершенного и переводился в последний статус. Параллельно автоматически фиксировалась дата завершения проекта и генерировался отчет для последующего анализа.

13. «Закрыт». После перевода проекта в этот статус Менеджер проекта готовил финальный отчет с указанием полученных результатов и направлял его Заинтересованным лицам. На ближайшей встрече по синхронизации проектной группы Менеджер представлял не только полученные результаты, но и интерпретацию хода проектных работ на основании автоматически сгенерированного отчета с указанием временных рамок главных проектных состояний. Сам отчет формировался на основании разметки проекта – зафиксированных дат ключевых событий. Этот анализ необходим для того, чтобы находить источники необоснованного увеличения сроков реализации и системно устранять их, таким образом снижая время на осуществление будущих проектов – от начала инициации до доступности для пользователей. Время – одно из важнейших ограничений во многих проектах, так как скорость проверки гипотез и внедрения изменений определяет, будет ли продукт востребован и конкурентоспособен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье рассмотрен детальный процесс организации работы над портфелем проектов в кросс-функциональной команде Q-commerce. Описанный подход обеспечил эффективную интеграцию ключевых сервисов компании и значительно расширил возможности для пользователей. В результате внедрения новых процессов управления портфелем и осуществления запланированных проектов ассортимент товаров с экспресс-доставкой до двери от 30 мин. до 2 ч был увеличен до 5 млн позиций, и в сентябре 2023 г., на момент завершения срока, отведенного на реализацию портфеля, каждый пятый заказ из «Яндекс Маркета» в Москве и Санкт-Петербурге привозили с доставкой «по клику» из дарксторов «Яндекс Лавки». За выделенный период было реализовано 8 ключевых

проектов и программ, на которых далее строилась вся Q-commerce, и 23 второстепенных. По итогам III квартала 2023 г. выручка электронной коммерции выросла на 79 % – до 42,2 млрд руб., вклад в рост внесен, в частности, в реализованные портфели проектов. За отчетный период количество активных покупателей увеличилось на 40 % год к году, составив 17,6 млн чел., общее число заказов удвоилось и достигло 23,4 млн².

Описанные методики актуальны, они эволюционировали и продолжают применяться проектными командами. В описанном выше процессе можно найти пример, который, будучи осмысленным и адаптированным под задачи других компаний и предметных областей, способен послужить им проверенной основой для организации проектной работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аншин В.М., Ильина О.Н. Управление проектами: фундаментальный курс. 2^е изд., перераб. и доп. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 2023. 800 с.
- Беркун С. Искусство управления IT-проектами. Пер. с англ. Н. Вильчинского. 2^е изд. СПб.: Питер; 2011. 698 с.
- Йордон Э. Управление Интернет-проектами. М.: Лори; 2020. 344 с.
- Кибанов А.Я. (ред.) Управление персоналом организации. 4^е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М; 2021. 695 с.
- Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практическое пособие. М.: Буки Веди; 2019. 319 с.
- Тысленко А.Г. Бизнес-системы. Теория и практика. М.: Белый Ветер; 2021. 307 с.
- Институт управления проектами. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBoK®. 6^е изд. М.: Олим-Бизнес; 2018. 792 с.
- Van Genuchten, M. (1991). Why is software late? An empirical study of reasons for delay in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 17(6), 582–590. <https://doi.org/10.1109/32.87283>

REFERENCES

- Anshin, V.M., & Ilina, O.N. (2023). *Project management: fundamental course* (2nd ed., revised and enlarged). National Research University "Higher School of Economics". (In Russian).
- Berkun, S. (2011). *Making things happen. Mastering project management* (N. Vilchinsky, Trans, 2nd ed.). Piter. (In Russian).
- Kibanov, A.Ya. (Ed.). (2021). *Personnel management of the organisation* (4th ed., revised and enlarged). Infra-M. (In Russian).
- Tyslenko, A.G. (2021). *Business systems. Theory and practice*. Bely Veter. (In Russian).
- Tyslenko, A.G. (2019). *Management. Organisational management structures: educational and practical guide*. Buki Vedi. (In Russian).
- Van Genuchten, M. (1991). Why is software late? An empirical study of reasons for delay in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 17(6), 582–590. <https://doi.org/10.1109/32.87283>
- Yourdon, E. (2020). *Managing high-intensity internet projects*. Lori. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Retail.ru. «Яндекс Маркет» и GfK: что и как покупали россияне на маркетплейсах в 2023 году? Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/yandeks-market-i-gfk-cto-i-kak-pokupali-rossiyane-na-marketpleysakh-v-2023-godu-6-marta-2024-238390/> (дата обращения: 24.07.2025).
- ² Рожков Р. Не терпит отлагательства: «Яндекс» развивает вертикаль срочной доставки товаров». Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/501070-ne-terpit-otlagatelstva-andeks-razvivaet-vertikal-srochnoj-dostavki-tovarov> (дата обращения: 25.07.2025).
- ³ Орлов А. Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/stratoplan/articles/226905/> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁴ Яндекс Трекер. Официальный сайт. Режим доступа: <https://360.yandex.ru/business/tracker/> (дата обращения: 25.07.2025).

- ⁵ Реестр программного обеспечения. Официальный сайт. Режим доступа: <https://reestr.digital.gov.ru> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁶ Indeed. Gold plating in project management: definition and ways to prevent. Режим доступа: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/gold-plating-project-management> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁷ Институт управления проектами. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBoK®. 6^е изд. М.: Олим-Бизнес; 2018. 792 с. Режим доступа: <https://www.olbuss.ru/catalog/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami-rukovodstvo-pmbok-6/> (дата обращения: 25.07.2025).

Оптимизация программы государственных закупок AGPO в Кении: роль офиса управления программами в преодолении институциональных барьеров



Ванджику Минне Нямбура

Науч. сотр., старший администратор по управлению программами

ORCID: 0000-0003-1712-8492

e-mail: minneh@uonbi.ac.ke

Университет Найроби, г. Найроби, Кения



Ибрагим Мухаммад

Магистрант¹, технический тренер на производстве²

ORCID: 0000-0001-5515-5112

e-mail: Muhammad.ibrahim706@gmail.com

¹Государственный университет управления, г. Москва, Россия

²ТЮФ Рейнланд Групп, г. Эр-Рияд, Саудовская Аравия



Фомина Юлия Андреевна

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

ORCID: 0000-0002-8761-5002

e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Коваленко Евгений Александрович

Магистрант

ORCID: 0009-0000-1756-5583

e-mail: kovaluhka_2002@mail.ru

Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, г. Москва, Россия

Ключевые слова: управление программы, офис управления программами, государственные закупки, гендерное неравенство, социально-экономическое неравенство, AGPO

Цитирование: Ванджику М.Н., Фомина Ю.А., Ибрагим М., Коваленко Е.А. Оптимизация программы государственных закупок AGPO в Кении: роль офиса управления программами в преодолении институциональных барьеров // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 42-50

Аннотация

Данная работа посвящена анализу программы «Доступ к возможностям государственных закупок» (англ. Access to Government Procurement Opportunities, далее – AGPO) и поиску путей ее совершенствования на основе проектного управления. Программа AGPO, реализуемая в Кении, направлена на преодоление социально-экономического неравенства и расширение экономических возможностей для наиболее маргинализированных групп: молодежи, женщин и лиц с ограниченными возможностями. В основе исследования лежат методы качественного анализа, использующие вторичные данные, включая кейс-стади и анализ официальной отчетности и научных публикаций. В исследовании выявлены ключевые барьеры, препятствующие эффективности AGPO, и предложено институциональное решение – создание специализированного офиса управления программами (далее – ОУП) в структуре AGPO. Результаты могут быть использованы государственными органами Кении и других развивающихся стран для разработки стратегий и реформирования программ социально-ориентированных закупок, повышения их прозрачности, инклюзивности и эффективности. Перспективными направлением являются эмпирическая оценка воздействия AGPO на целевые группы после внедрения предложенных изменений, а также сравнительный анализ эффективности различных моделей управления подобными программами в различных странах. Исследование демонстрирует, что успех государственных программ, подобных AGPO, по расширению экономических возможностей маргинализированных групп зависит не только от политической воли, но и от наличия профессиональной управленческой структуры. Создание ОУП рассматривается как ключевой шаг для преодоления институциональных и операционных проблем, обеспечения устойчивости и достижения заявленных целей по расширению экономических возможностей уязвимых групп населения.



Optimising the Access to Public Procurement Opportunities programme in Kenya: role of the programme management office in overcoming institutional barriers



Minneh N. Wanjiku

Researcher, Senior Administrator in Programme Management

ORCID: 0000-0003-1712-8492

e-mail: minneh@uonbi.ac.ke

University of Nairobi, Nairobi, Kenya



Yulia A. Fomina

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

ORCID: 0000-0002-8761-5002

e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia



M. Ibrahim

Graduate Student¹, Industrial Technical Trainer²

ORCID: 0000-0001-5515-5112

e-mail: Muhammad.ibrahim706@gmail.com

¹State University of Management, Moscow, Russia

²TÜV Rheinland, Riyadh, Saudi Arabia



Evgeniy A. Kovalenko

Graduate Student

ORCID: 0009-0000-1756-5583

e-mail: kovaluhka_2002@mail.ru

National Research University Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia

Keywords: programme management, programme management office, public procurement, gender inequality, socio-economic inequality, AGPO

For citation: Wanjiku M.N., Fomina Yu A., Ibrahim M., Kovalenko E.A. (2025) Optimising the Access to Public Procurement Opportunities programme in Kenya: role of the programme management office in overcoming institutional barriers. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 3, pp. 42-50.

Abstract

This article analyses the Access to Public Procurement Opportunities (hereinafter referred to as AGPO) programme and explores ways for its improvement through project management. The AGPO programme, implemented in Kenya, aims to overcome socioeconomic inequality and expand economic opportunities for the most marginalised groups: youth, women, and persons with disabilities. The study relies on qualitative analysis methods using secondary data, including case studies and analysis of official reports and scientific publications. The study identifies key barriers to the effectiveness of AGPO and proposes an institutional solution – the creation of a dedicated programme management office (hereinafter referred to as PMO) within AGPO. The research findings can be used by government agencies in Kenya and other developing countries to develop strategies and reform socially oriented procurement programmes, increase their transparency, inclusiveness, and effectiveness. Promising areas of research are an empirical assessment of the impact of AGPO on target groups after the implementation of the proposed changes as well as a comparative analysis of the effectiveness of various management models of similar programmes in different countries. The study demonstrates that the success of government programmes like AGPO in expanding economic opportunities for marginalised groups depends not only on political will but also on the presence of a professional management structure. The establishment of a PMO is seen as a key step in overcoming institutional and operational challenges, ensuring sustainability, and achieving the stated goals of expanding economic opportunities for vulnerable groups.



ВВЕДЕНИЕ

Программа «Доступ к возможностям государственных закупок» (англ. Access to Government Procurement Opportunities, далее – AGPO) – это программа Правительства Кении, направленная на преодоление социально-экономического неравенства¹. Она сосредоточена на решении проблем безработицы и расширении прав и возможностей кенийской молодежи, инвалидов и женщин путем сотрудничества с малыми и средними предприятиями, принадлежащими целевым группам, посредством государственных закупок.

Развитие государственных закупок изменилось как в концептуальном, так и в организационном плане, поскольку правительства принимают меры по устранению неравенства в обществе. Они играют неотъемлемую роль в социальном, экономическом развитии и политической экономике страны. На государственные закупки приходится значительная доля средств налогоплательщиков, поэтому от правительств ожидается, что они будут осуществлять их справедливо, эффективно и в соответствии с высокими стандартами поведения, чтобы защищать общественные интересы, обеспечивая при этом оптимальное предоставление услуг и содействуя социально-экономическому росту.

Исследования показывают, что для ускорения расширения экономических прав и возможностей женщин, содействия гендерному равенству и построения более справедливого общества необходимо внедрять программы закупок, учитывающие гендерные аспекты², в соответствии с принципами, практикой и подходами управления проектами. Внедрение таких подходов в государственные программы не обходится без трудностей даже при наличии политической воли.

Данное исследование включает анализ воздействия программы AGPO и поиск потенциальных областей для улучшения. Исследование направлено на содействие расширению возможностей AGPO по наращиванию экономических возможностей целевых групп и, в частности, женщин посредством разработки и создания специализированного офиса управления программой (далее – ОУП).

Итоги статьи могут быть использованы для разработки стратегий и рекомендаций по повышению эффективности программ государственных закупок, что в конечном итоге приведет к улучшению их результатов и расширению экономических возможностей женщин.

В исследовании применяются методы качественного анализа, использующие общедоступные и опубликованные вторичные данные [Cheong et al., 2023] посредством кейс-стади и качественных наблюдений.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗНЫХ СТРАН ПО РАСШИРЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УЯЗВИМЫХ СЛОЕВ НАСЕЛЕНИЯ

Неравенство является одной из основных глобальных проблем, и для ее решения правительства, организации и государственные учреждения принимают программы

позитивных действий (англ. affirmative action programmes) [Fairlie, Marion, 2012] в качестве одного из ключевых подходов. Они способствуют предотвращению, преодолению экономических рисков и уязвимости и управлению ими. Позитивные действия, как правило, уравнивают возможности в сфере занятости, образования и государственных закупок [Holzer, 2007]. Для женщин эти программы требуют стратегий, направленных на их поддержку как работников, матерей и лиц, осуществляющих уход, а также на максимальное раскрытие их экономического потенциала.

Различные правительства внедряют программы, направленные на расширение экономических возможностей для традиционно маргинализированных групп, в частности женщин. Эти программы реализуются для устранения прошлой и текущей дискриминации, одновременно продвигая равные возможности для уязвимых групп, чтобы активно противодействовать последствиям исторической маргинализации, основанной на таких факторах, как пол, инвалидность, раса, этническая принадлежность. Они также включают меры по защите уязвимых групп от экономических и социальных бедствий [Khalimon et al., 2022]. Программы позитивных действий представляют собой непрерывные усилия по устранению исторической маргинализации уязвимых групп, включая женщин. Признается, что сфера применения и критерии определения различаются в зависимости от страны, что в конечном итоге влияет на то, как оценивается их эффективность в целом [Kuitunen, 2022].

Государственные закупки как программа позитивных действий широко используются во многих странах, включая Соединенные Штаты Америки (далее – США), Канаду, Южную Африку, Индию, Бразилию и Кению в качестве государственной программы, направленной на расширение экономических возможностей женщин и уязвимых групп населения [Fairlie, Marion, 2012]. В таблице представлен обзор стран, в которых действуют программы позитивных действий.

В странах, где они были внедрены, их разработали таким образом, чтобы дать преимущество исторически маргинализированным группам с общей целью – устранить межгрупповое неравенство в распределении богатства и доходов, а также в образовании [Crichlow, Gomez, 2015].

Анализ показывает, что программы позитивных действий занимались вопросами расширения экономических прав и возможностей обездоленных, включая женщин. Например, в Южной Африке институт позитивных действий был предназначен для решения проблемы маргинализации чернокожего населения, в то время как в Индии программа позитивных действий – для неприкасаемых. Сегодня программы разрослись и направлены на решение вопросов социального обеспечения, расширения экономических прав и возможностей среди прочего для инвалидов и обездоленных лиц.

Государство	Год внедрения	Цели	Целевая группа
США	1961	Обеспечение равенства и поддержки посредством взаимодействия с поставщиками и подрядчиками. Сокращение расового разрыва в благосостоянии и поддержка инновационных инициатив, направленных на повышение экономической устойчивости. Экономическое развитие племен и коренных общин	Малый бизнес и мало-обеспеченные сообщества. Бизнес, принадлежащий меньшинствам, в том числе женщинам цветного населения. Коренные общины
Индия	1940	Гарантировать представительство не только в политике, но и в сфере занятости и образования. Компенсировать и устранить дискриминацию	Исторически неблагополучные группы
Канада	1986	Устранить барьеры в трудоустройстве для исторически маргинализированных групп	Женщины, коренные жители, инвалиды, видимые меньшинства
Южная Африка	2000	Обеспечить справедливые, равноправные, прозрачные, конкурентоспособные и экономически эффективные государственные закупки товаров и услуг	Маргинализированные группы
Афганистан	2016	Раскрыть экономический потенциал женщин через образование и другие секторы	Женщины
Малави	1987	Решить проблему неравенства в зачислении и трудоустройстве в системе высшего образования. Содействовать экономическому расширению прав и возможностей женщин	Женщины и другие меньшинства
Нигерия	2006	Учет гендерных аспектов на всех уровнях и устранение неравенства, существующего в социально-экономической сфере	Дети, подростки и женщины

Таблица. Программы позитивных действий по странам

Составлено авторами по материалам источников [Busby, 2006; Chandora, 1992; Sowel, 2004].

ОБЗОР AGPO И ЕЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Конституция Кении обязывает правительство инициировать и расширять affirmative action programmes для социального, экономического и политического развития маргинализированных групп. Эти программы предоставляют правительству возможности вкладывать усилия в экономическое развитие, обеспечивать социальное, политическое и экономическое участие, доступ к оплачиваемой работе и источникам дохода для молодежи, женщин, обездоленных и инвалидов. Они призваны обеспечить защиту целевых групп от эксплуатации и вредных культурных практик.

AGPO – это правительственная программа позитивных действий, направленная на расширение социальных и экономических прав и возможностей молодежи, женщин и инвалидов путем содействия развитию бизнеса между государством и их предприятиями, структурами. Это стало реальным благодаря реализации законодательного требования, обязывающего все государственные организации выделять не менее 30 % своих расходов на закупку товаров, услуг и работ специально для таких предприятий³.

Выполняя это законодательное требование, организации обеспечивают выделение средств с помощью своих годовых бюджетов, планов закупок, объявлений о тендерах, заключенных контрактов и представляют ежеквартальные отчеты в Управление по государственным закупкам и регулированию (англ. Public Procurement and Regulatory Authority, далее – PPRa)⁴.

Программа AGPO, официально запущенная в 2013 г., призывает к созданию справедливой, равноправной, прозрачной, конкурентоспособной и экономически эффективной системы государственных закупок товаров, услуг и работ.

Чтобы претендовать на участие в программе AGPO, в тендере, предприятиям необходимо иметь соответствующий сертификат. Предприятие может зарегистрироваться только в одном из направлений AGPO: для молодежи, женщин и лиц с ограниченными возможностями. В случаях, когда поставщик имеет право на участие в нескольких преференциальных направлениях, применяется то из них, что обладает наибольшим преимуществом для него.

Для регистрации компании или предприятия с целью получения права на участие в программе AGPO требуется следующая документация:

- свидетельство о регистрации бизнеса/компании (англ. Certificate of Incorporation);

- подтверждение того, что не менее 70 % собственности принадлежит представителям неблагополучных (уязвимых) групп.

Неблагополучные группы – это группы, которые традиционно маргинализированы из основного общества и лишены равного доступа к ресурсам и инструментам, полезным для продвижения. В рамках программы AGPO к ним относятся молодежь, женщины и лица с ограниченными возможностями здоровья. Предприятие, принадлежащее неблагополучной группе, должно быть юридически зарегистрировано как компания, товарищество или индивидуальное предпринимательство. В случае компании и товарищества не менее 70 % собственности должно принадлежать неблагополучной группе в форме акций или инвестированного капитала.

За отчетный год 2021/2022 количество контрактов, заключенных организациями-заказчиками на национальном и окружном уровнях с целевыми группами, составило более 36 тыс. на общую сумму 34,6 млрд кенийских шиллингов (266,3 млн долл. США) соответственно⁵.

По данным годового отчета PPRA, в 2021/22 финансовом году среди контрактов AGPO, заключенных с целевыми группами, наибольшая доля приходилась на женщин – 53,4 %, в то время как на молодежь и лица с ограниченными возможностями здоровья – 39 и 7,6 % соответственно⁶.

Несмотря на то, что программа AGPO носит общенациональный характер, она сосредоточена в таких крупных городах, как Найроби, Момбаса и Киамбу, составляя 67 %, 6 % и 5 % соответственно из 47 округов⁷.

Оценка влияния реформы на экономическое положение целевых неблагополучных групп населения является сложной задачей, поскольку вопрос вращается вокруг проверки и верификации, обеспечения создания добавленной стоимости и определения воздействия программы. По данным Hivos, из возможных 2 232 тендеров только 172 были выиграны компаниями, зарегистрированными в программе AGPO, что составляет 7,71 % выигранных тендеров, а это значительно ниже 30 %, требуемых согласно законодательству⁷.

Сложившая ситуация во многом связана со следующими сложностями.

Отсутствие и недоступность информации о возможностях закупок на уровне округа. Учитывая технологические трудности в сельской местности, целевая группа, как правило, не получает информацию или получает ее после истечения срока подачи заявок.

Сложность тендерной документации. Когда целевые группы участвуют в предквалификационном отборе, им трудно добиться успеха из-за большого объема документов, что затрудняет их понимание и интерпретацию. Стандартная тендерная документация громоздка и непроста для понимания, что не позволяет им успешно участвовать в тендере.

Объемы закупок, недоступные целевым группам. Закон о закупках призывает государственных закупщиков разбивать их на меньшие объемы, что позволит целевым группам участвовать в тендерах, используя имеющиеся ресурсы.

Это является проблемой, поскольку большинство закупающих организаций не соблюдают данное положение.

Распространенность взяточничества в процессе торгов. Мошенничество происходит, когда эти целевые группы вступают в сговор с существующими предприятиями для победы в тендерах. Это препятствует программе в достижении ее целей. Кроме того, когда заявки бенефициара оцениваются, и он признается подходящим для контракта, ему часто отказывают в возможности, если только человек не дает взятку, что ставит процесс под угрозу.

Задержка платежей целевым группам, успешно выполняющим тендеры. Учитывая, что контракты в основном финансируются банками из других источников, задержка платежей в конечном итоге подвергает целевые группы риску потери своего бизнеса или продажи с аукциона кредитным финансовым учреждениям. Правительству необходимо решить эту проблему, чтобы целевые группы вносили вклад в экономическое развитие.

Программа AGPO открывает возможности доступа к государственным контрактам для малообеспеченных и маргинализированных групп населения, однако из ее реализации можно извлечь ряд уроков и рекомендаций.

1. Необходимо повысить квалификацию сотрудников AGPO в вопросах регистрации, процедуры проведения тендеров и правил, чтобы они могли оказывать поддержку целевым группам, особенно в сельской местности.

2. Введение требований по проверке целевых групп перед предоставлением им тендеров для подтверждения легитимности бизнеса и предприятий. Всякий раз, когда обнаруживается, что они действуют в рамках картелей, которые лишают законных возможностей малые и средние предприятия, это должно привести к аннулированию их регистрационного свидетельства.

3. Усиление надзорной роли обеспечит участие целевых групп. Анализ ежеквартальных отчетов по тендерам с целью определения количества крупных и мелких тендеров, присужденных целевым группам, поможет достичь баланса при предоставлении им тендеров и контрактов, которые окажут влияние на них и их бизнес, способствуя экономическому развитию.

4. Государственные центры услуг были созданы в целях децентрализации государственных услуг в 47 округах, включая те из них, что связаны с AGPO, регистрацией предприятий и т.д.⁷ Однако в некоторых округах такие центры отсутствуют, что затрудняет доступ к этим услугам. Необходимо обучить персонал центров всем вопросам, начиная с регистрации бизнеса, подачи заявлений на получение сертификатов AGPO, доступа к тендерной документации, процессов и платформ отчетности, подачи запросов/жалоб и запросов на поддержку. Это позволит избежать случаев, когда клиент не получает необходимой поддержки.

5. Процесс проведения тендеров от определения потребности до заключения контрактов является сложным и длительным. Целевые группы до сих пор не знакомы с этим процессом, поэтому требуются повышение осведомленности и наращивание потенциала. Публикация тендеров в газетах

и на онлайн-платформах в большинстве случаев оказывается недоступной для целевых групп. Это дополняется расходами на покупку газет и на регулярный доступ к онлайн-платформам для поиска подходящих тендеров. Это приводит к тому, что целевые группы упускают множество возможностей для участия в тендерном процессе. Поэтому необходимо, чтобы окружные власти разработали стратегии распространения информации среди этих групп, такие как использование досок объявлений в окружных офисах и государственных центрах услуг, привлечение общественных работников и т.д.

6. Аналогичным образом необходимо наращивать потенциал целевых групп по использованию государственной интегрированной системы финансового управления и информации (англ. Integrated Financial Information Management System)⁸ для ознакомления с услугами, предлагаемыми окружными администрациями, такими как реклама тендеров, обработка платежей по контрактам и т.д. Это будет способствовать их эффективному участию в торгах и в программе AGPO. Кроме того, тендерная документация и спецификации, касающиеся нужных услуг, товаров или работ, могут потребовать технической интерпретации для целевых групп.

7. Неспособность целевой группы понимать и интерпретировать характеристики требуемых товаров или услуг отбивает у них желание участвовать в торгах. Более того, даже участвуя в торгах, они не заполняют нужную документацию. Это приводит к их дисквалификации. Поэтому крайне важно, чтобы правительство упростило тендерный процесс и его документацию. Целевым группам, в свою очередь, необходимы навыки и знания по созданию, регистрации и успешному ведению бизнеса, поэтому необходимо наращивание потенциала и обучение.

8. В Кении регистрация бизнеса является дорогостоящим, утомительным и длительным процессом, занимая 108-е место из 189 стран мира по простоте ведения бизнеса. Это указывает на очевидную необходимость реформ процесса для привлечения инвестиций в страну, а также со стороны целевых групп.

9. Исследование показало, что тендерная документация сложна по объему и языку. Использование технического языка и фраз затрудняет ее и, следовательно, отпугивает целевые группы от участия. Это не позволяет женщинам, молодежи и лицам с ограниченными возможностями получить сертификаты для участия в процессе. Поэтому важно, чтобы Национальное казначейство и PPRA способствовали упрощению процедур и процессов, а также тендерных пакетов/документов. Бенефициары предлагают перевести тендерную документацию на суахили, что облегчит большинству кенийцев ее понимание.

Реализация указанных выше рекомендаций на уровне AGPO возможно путем создания специального офиса управления проектами/программами. Офис управления проектами (англ. project management office) закладывает и внедряет структуру, способствующую применению соответствующих методологий и подходов для повышения и достижения высокого уровня эффективности и результативности проектов и программ [Monteiro et al., 2016].

СОЗДАНИЕ ОУП AGPO

В относительно маленьких организациях существующие сотрудники выполняют различные роли, связанные с управлением небольшими проектами. Однако крупные организации и учреждения реализуют сложные, взаимосвязанные и взаимозависимые проекты. Эта сложность требует создания специализированных офисов управления проектами и отделов поддержки проектов, особенно в учреждениях, где существует разделение по исследовательским центрам, продуктам, компетенциям, географическому охвату.

Офис управления проектами – это организационное подразделение, созданное для повышения эффективности проектов путем предоставления стандартов и методологий, расширения знаний о методах управления ими и использования опыта, полученного в процессе их внедрения [Ichsan et al., 2023]. Он представляет собой развивающуюся и динамичную составляющую проектного управления с функциями и методами работы, различающимися в зависимости от организации и сферы деятельности [Darling, Whitty, 2016]. Проектный офис создается для повышения эффективности реализации проектов, повышения их результативности и влияния.

Офис управления проектами является центральным звеном всех функций управления проектами, который поддерживает стандарты управления ими и помогает находить подходящие методы, процессы, процедуры, структуры, инструменты и информационные системы в организации [Nikitina et al., 2022].

Функции офиса могут различаться в зависимости от организации. Важно, чтобы они соответствовали целям, задачам и стратегиям компании, а также приоритетам проектов. Уровень ответственности и контроля устанавливается в зависимости от типа созданного проектного офиса, например поддерживающий, отвечающий за соблюдение требований или директивный.

В то время как офис управления проектами поддерживает реализацию проектов, ОУП имеет более широкие обязанности, включающие управление несколькими проектами и программами, а офис управления портфелями несет гораздо больше ответственности за достижение стратегических целей организации. Создание проектного офиса в организации призвано внедрить структуру и систему управления там, где они отсутствуют, и усовершенствовать их там, где они есть, для получения более значительных преимуществ, повышения результативности, эффективности, результативности и профессионализма при выполнении проектов.

ОУП – это структура, ответственная за определение программ, процедур, шаблонов и управление ими, поддержку отдельных групп управления программой путем централизованного выполнения административных функций и оказания целевой помощи управлению программой.

Функции офиса включают в себя:

- обеспечение четкого определения и соблюдения процессов и процедур управления программой;

- принятие ответственности за ее выполнение и реализацию;
- поддержку управления графиком и бюджетом на уровне программы;
- определение стандартов качества для программы и ее компонентов;
- поддержку эффективного управления ресурсами в рамках программы;
- предоставление помощи в управлении знаниями;
- централизованную поддержку управления изменениями и отслеживания рисков программы;
- поддержку управления ресурсами, контрактами и закупками, а также юридическими или законодательными вопросами [Aziz, 2014].

ОУП встроен в организационную структуру, и его положение зависит от влияния и важности программы, которую он призван поддерживать. Отделы, созданные в рамках ОУП, неизбежно меняются по ряду причин, таких как изменения в методах управления проектами, устоявшиеся взаимодействия, зрелость и эффективность управления проектами, рабочая атмосфера и т.д.

На фоне проведенных исследований, выявленных проблем и извлеченных уроков в ходе реализации программы AGPO в настоящем исследовании предлагается проект по созданию независимой структуры координации программы – ОУП. Для обеспечения того, чтобы процессы программы не игнорировались в ущерб другим основным функциям, целесообразно создать оперативное, специализированное и независимое координирующее подразделение.

В настоящем исследовании утверждается, что создание независимого координационного подразделения для реализации программы будет способствовать дальнейшему повышению эффективности содействия экономическим возможностям для предполагаемых бенефициаров. Создаваемая структура направлена на гармонизацию различных мероприятий и проектов между заинтересованными сторонами от начала до завершения каждого проекта. ОУП будет гарантировать, что все заинтересованные стороны выполняют свои мандаты, выделенные ресурсы и контракты предоставляются предполагаемым и квалифицированным сторонам, запланированные проекты реализуются в установленные сроки и в рамках бюджетных ассигнований, а также то, что проекты закрываются своевременно. Он обеспечит внедрение и соблюдение культуры бесперебойного управления проектами и программами в рамках AGPO.

Основная цель ОУП AGPO – расширять участие уязвимых групп населения в процессах государственных закупок и благоприятствовать ему, тем самым повышая эффективность содействия инклюзивному экономическому росту для маргинализированных групп.

Для достижения целей AGPO посредством предлагаемого ОУП необходима концептуальная структура, описывающая ключевые компоненты, процессы и взаимосвязи в каждом из компонентов и заинтересованных сторон. Структура ОУП AGPO должна объединять стратегические, операционные и оценочные элементы для обеспечения эффективной

координации и достижения значительных результатов. Концептуальная основа обеспечит структурированное, систематическое управление AGPO и охватит все критически важные аспекты проектов и программ – от планирования до оценки – с упором на взаимодействие с заинтересованными сторонами, постоянное совершенствование и устойчивое развитие.

Предлагаемое подразделение AGPO будет тесно сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами, то есть с агентствами-исполнителями, закупочными организациями и бенефициарами программы (молодежь, женщины и лица с ограниченными возможностями).

ОУП AGPO будет предоставлять централизованные услуги по управлению проектами и программами и способствовать развитию здоровых отношений с заинтересованными сторонами; отвечать за координацию и управление проектами и программами AGPO, ориентированная на результаты. В сотрудничестве с соответствующими заинтересованными сторонами ОУП будет поддерживать программную реализацию рекомендаций и нормативных требований, включая подготовку полугодовых и годовых отчетов по программе; проверку и обеспечение соответствия процессам и документации AGPO; обучение и наращивание потенциала целевых групп, сотрудников AGPO по всей стране; оказание поддержки целевых групп.

Предлагаемый ОУП AGPO будет встроен в существующую организационную структуру. Состав различных отделов неизбежно будет меняться по мере развития подразделения и адаптации его к потребностям всех заинтересованных сторон и другим факторам. Подразделение занимается исключительно AGPO, является независимым, руководит и управляет проектами и программами, обеспечивая их соответствие нормативным требованиям и ожидаемым потребностям, консультируясь с PPRA и другими заинтересованными сторонами. Оно обладает автономией в принятии решений по программе в рамках предварительного этапа реализации и достижения целей, задач проектов и программы. Подразделение также может играть консультативную роль для непосредственных партнеров, агентств-исполнителей и Национального казначейства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование показывает, что реализация программы «Доступ к возможностям государственных закупок» в Кении сталкивается с институциональной и нормативной сложностью, административными препятствиями, недостатком информации и наращивания потенциала, что препятствует эффективному осуществлению программы и создает пробелы во взаимодействии различных заинтересованных сторон.

Целями данного исследования были анализ государственных программ и тематических исследований, аналогичных AGPO; выявление проблем и препятствий, с которыми сталкиваются молодежь, лица с ограниченными возможностями и женщины при доступе и использовании AGPO; обоснование ОУП – координационного подразделения программы, занимающегося ее реализацией, для повышения эффективности инициативы.

Исследование показало, что отсутствие необходимой информации и навыков для эффективной конкуренции является существенным препятствием для участия целевых маргинализированных групп в государственных контрактах. Кроме того, нехватка финансовых услуг и отсутствие доступа к ним являются серьезными проблемами, затрудняющими обслуживание заключенных контрактов. Исследование отметило, что наличие бюрократических барьеров в процессах торгов и сертификации, а также сложность тендерной документации ограничивают участие целевых групп в программе, тем самым не давая им в полной мере реализовать их экономические возможности. Неадекватные механизмы мониторинга и оценки затрудняют измерение и определение влияния программы на расширение экономических прав и возможностей целевых групп с момента ее запуска.

Состояние государственных закупок во многом определяет управление и эффективность общественных услуг и затрагивает практически все области планирования, управления программами и бюджетирования. Это важный рынок в любой экономике, поскольку он потребляет значительную долю государственных доходов страны. Признано, что для ускорения расширения экономических прав и возможностей женщин, содействия гендерному равенству и построения более справедливого общества необходимо внедрять программы закупок, учитывающие гендерные аспекты¹, которые

соответствуют принципам, практике и подходам управления проектами. Внедрение проектных и программных подходов в государственные программы не обходится без проблем даже при наличии политической воли.

В исследовании сделан вывод о том, что отсутствие гармонизированных программных процессов и процедур подрывает достижение поставленных целей AGPO. Это означает, что необходимо рассмотреть вопрос о создании предлагаемого ОУП AGPO для оптимизации программных процессов и процедур. Он будет играть ключевую роль в обеспечении постоянного совершенствования и долгосрочного успеха программы. Благодаря систематическому мониторингу, оценке и изучению потребностей и проблем целевых групп AGPO может быть оптимизирована для предоставления более существенных и устойчивых преимуществ женщинам, молодежи и лицам с ограниченными возможностями.

В настоящем исследовании признается необходимым изучение влияния реализации программы AGPO на целевые группы после внедрения предложенных изменений. Это будет иметь важное значение для понимания степени ее эффективности, дальнейшего выявления проблем и разработки рекомендаций для принятия политических решений, направленных на усиление программы и ее воздействия на расширение прав, экономических возможностей и социальной интеграции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Aziz, E. E. (2014, May 5–7). The PMO: your key to strategy execution and results delivery. *Global Congress 2014 –EMEA*, Dubai, United Arab Emirates.
- Busby, N. (2006). Affirmative action in women's employment: lessons from Canada. *Journal of Law and Society*, 33(1), 42–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2006.00346.x>
- Chandora, M. V. (1992). Affirmative action in India and the United State: the Untouchable and Black experience. *Indiana International & Comparative Law Review*, 3(1), 101–133. <https://doi.org/10.18060/17475>
- Cheong, H.-I., Lyons, A., Houghton, R. W., & Majumdar, A. (2023). Secondary qualitative research methodology using online data within the context of social sciences. *International Journal of Qualitative Methods*, 22(2). <https://doi.org/10.1177/16094069231180160>
- Crichlow, M. A., & Gomez, E. T. (2015). Revisiting affirmative action, globally. *Cultural Dynamics*, 27(1). <https://dx.doi.org/10.1177/0921374014567362>
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The project management office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282–308. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0083>
- Fairlie, R., & Marion, J. (2012). Affirmative action programs and business ownership among minorities and women. *Small Business Economics*, 39(2), 319–339. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9305-4>
- Holzer, H. J. (2007). The economic impact of affirmative action in the US. *Swedish Economic Policy Review*, 14(1), 41–71.
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Ye. (2023). The role of project management office (PMO) manager: a qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210359>
- Khalimon, E.A., Sycheva, S.M., & Obradović, V. (2022). Current development trends of the system of public administration. *Smart nations: global trends in the digital economy*, Cham, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94873-3_14
- Kuitunen, S. (2022). Affirmative action: meaning, intentions, and impacts in the big picture. *UNU WIDER*. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2022/163-1>
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project management office models – a review. *Procedia Computer Science*, 100, 1085–1094. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>

Nikitina, E.V., Nikitin, S.A., & Elkina, D.A. (2022). Comparative analysis of project management software products. *Smart nations: global trends in the digital economy*, Cham, Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94873-3_42

Sowel, Th. (2004). *Affirmative action around the world: an empirical study*. Yale University Press.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ Access to Government Procurement Opportunities. Official website. Режим доступа: <https://agpo.go.ke/> (дата обращения: 19.08.2025).

² McGann N.E., Ali N.I. Mainstreaming gender in public procurement. Режим доступа: <https://blogs.worldbank.org/en/governance/mainstreaming-gender-public-procurement> (дата обращения: 19.08.2025).

³ Public Procurement Regulatory Authority. The Public Procurement and Assets Disposal Act, 2015. Режим доступа: <https://ppra.go.ke/ppda/> (дата обращения: 19.08.2025).

⁴ Public Procurement and Regulatory Authority. About us. Режим доступа: <https://ppra.go.ke/about-us/> (дата обращения: 19.08.2025).

⁵ Kenya National Bureau of Statistics. Economic Survey 2023. Kenya National Bureau of Statistics. Режим доступа: <https://www.knbs.or.ke/wp-content/uploads/2023/09/2023-Economic-Survey.pdf> (дата обращения: 19.08.2025).

⁶ Public Procurement and Regulatory Authority. PPRA Annual Report 2021–2022. Режим доступа: <https://ppra.go.ke/annual-reports/> (дата обращения: 19.08.2025).

⁷ Hivos. Summary of findings: impact of Kenya's Access to Government Procurement Opportunities (AGPO): law on youth, women, and persons with disability. Режим доступа: <https://hivos.org/assets/east-africa/2018/02/AGPO-summary-of-findings-Web-version.pdf> (дата обращения: 19.08.2025).

⁸ Integrated Financial Information Management System. Official website. Режим доступа: <https://www.ifmis.go.ke/> (дата обращения: 19.08.2025).

Генезис государственно-частного партнерства в зарубежных странах



Виноградова Елена Константиновна

Ассист. каф. государственных и муниципальных финансов

ORCID: 0000-0002-8538-5573

e-mail: vek.work@mail.ru

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, история государственно-частного партнерства, инвестиционные проекты, государственное управление, государственная политика

Цитирование: Виноградова Е.К. Генезис государственно-частного партнерства в зарубежных странах // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 51-59

Аннотация

Представлено историческое развитие одной из важнейших форм взаимодействия государственной власти и частного предпринимательства в странах федеративного типа – государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). В качестве объектов исследования выступили следующие мировые державы: Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Французская Республика, Канада и Соединенные Штаты Америки. Однако в первую очередь автор представил и раскрыл основные термины и их характеристики, такие как генезис, партнерство государства и бизнеса, а также проанализировал действующие в разных странах собственные программы, направленные на развитие взаимодействия государства и частного бизнеса (например, Private Finance Initiative (англ. Частная финансовая инициатива), Private Finance 2), центры развития (такие как мировой центр Partnerships United Kingdom, федеральный координационный центр Mission D'appui aux Partenariats Public-privé (фр. Служба поддержки ГЧП) и др. Соответственно, проведя исторический анализ, мы установили, что, во-первых, роль государства в реализации проектов ГЧП определяющая, так как в большинстве случаев именно оно является их инициатором и главным организатором, а во-вторых, основой построения и дальнейшего развития данной формы взаимодействия выступает формирование ее институциональной среды, базирующейся на нормах права, специализирующихся органах государственной власти, политическом курсе страны.



Genesis of public-private partnership in foreign countries



Elena K. Vinogradova

Assistant at the Public and Municipal Finances Department

ORCID: 0000-0002-8538-5573

e-mail: vek.work@mail.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Keywords: public-private partnership, history of public-private partnership, investment projects, public administration, public policy

For citation: Vinogradova E.K. (2025) Genesis of public-private partnership in foreign countries. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 3, pp. 51-59.

Abstract

The article presents the historical development of one of the most important forms of interaction between state power and private enterprise in countries of the federal type – public-private partnership (hereinafter referred to as PPP). The following world powers came forward as research objects: the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, the French Republic, Canada, and the United States of America. However, first of all, the authors of the article presented and disclosed the main terms and their characteristics, such as genesis, partnership of the state and business, and also analysed their own programmes aimed at the development of interaction of the state and private business (for example, Private Finance Initiative, Private Finance 2) as well as development centres (such as the global centre Partnerships United Kingdom, the federal coordination centre Mission D'appui aux Partenariats Public-privé (Fr. Mission of Support of PPP) and others. Accordingly, after conducting a historical analysis, it was established that, firstly, the role of the state in the implementation of PPP projects is decisive, as in most cases it is their initiator and main organiser, and, secondly, the basis of the construction and further development of this form of interaction is the formation of its institutional environment based on legal norms, specialised public authorities, the country's political course.



ВВЕДЕНИЕ

Природе развития и становления государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) посвящено множество научных работ отечественных и зарубежных исследователей. Так, доктор экономических наук И.Ю. Мерзлов в своих работах выделяет три научных подхода к пониманию данного определения [Мерзлов, 2020]. Первый подход (на микроуровне) рассматривает ГЧП как инструмент реализации локальных инвестиционных проектов – определяет рациональную модель в рамках заданных условий реализации проекта. Второй подход (на макроуровне) направлен на изучение во взаимосвязи региональной социально-экономической политики и ГЧП. Таким образом определяется степень влияния последнего на региональную экономику, развитие ее конкурентоспособности. Третий подход объединяет микро- и макроуровни и определяет ГЧП как специфическое явление. Действительно, в мире не существует больше аналогичных, вмещающих уникальное количество комбинаций и одновременно реализующих (на условиях выполнения общих интересов) систем взаимоотношений между государством и частным предпринимательством. В данной статье рассмотрим исторический аспект формирования и дальнейшего признания этой формы взаимодействия на основе зарубежного опыта. Также выделим, что работа дополнена историческими примерами развития ГЧП, произошедшими в рассматриваемых четырех государствах и относящимися не только к современной истории, но к более раннему периоду, что позволяет сделать вывод о существовании потребности в дальнейшем развитии данного механизма сейчас, а также может стать предпосылкой для формирования новых видов исследований.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОНЯТИЯ И ИХ ПРИЗНАКИ

Исследователи в области ГЧП, анализируя историческую составляющую возникновения данной формы, сходятся во мнении, что первые элементы публичного и частного взаимодействия присущи еще античному миру. В качестве примеров приводят Древнюю Грецию, где была распространена система передачи государственных земель на срок более 10 лет для ведения земледелия, или Древний Рим, где Ксенофонт в своем сочинении «О доходах» было предложено приглашать метеков (неграждан империи), при этом полностью освободив их от налогов, но заставив застраивать пустующие земельные участки в соответствии с планом развития города [Ксенофонт, 1964]. Можно предположить, что эти способы обогащения государства, как и частных предпринимателей, стали предпосылками к зарождению ГЧП, однако без присутствия основополагающего элемента – партнерства.

В данной статье отобразим современный опыт построения отношений между государством и частным предпринимательством в зарубежных странах, а также основополагающие звенья, позволяющие им быть эталоном в сфере реализации проектов на протяжении долгого времени.

Генезис – термин, который характеризует процессы зарождения и дальнейшего развития, приведшие к определенному состоянию [Клименко, 2016]. При рассуждениях об этом понятии применительно к ГЧП возникает потребность выявить причины, оказавшие влияние на возникновение процесса зарождения формы взаимодействия государства и частного предпринимательства, а также проанализировать факторы, способствующие развитию и приведению ее к современному состоянию.

Обратимся к истории. Сначала приведем в пример несколько известных современных инфраструктурных объектов, существующих в настоящее время и являющихся первыми проектами взаимодействия государства и частного предпринимательства.

Строительство Эйфелевой башни во Франции в 1887 г. является совместным проектом государства и бизнеса. В конце XVIII в. муниципалитет Парижа и предприниматель Г. Эйфель подписали соглашение об аренде возводящейся башни сроком на 25 лет. Это соглашение предусматривало получение субсидии примерно в 1,3 млн франков. Дальше это позволило французскому предпринимателю оформить акционерное общество, уставный капитал которого (5 млн франков) состоял из частей: 50 % – собственные средства, 50 % – средства коммерческих банков¹.

В XVII в. началось масштабное строительство Южного канала, соединяющего Средиземное море и Атлантику. С этой целью было создано предприятие, акционерами которого стали предприниматель П.-П. Рике и бюджет Франции, а впоследствии между ними было заключено концессионное соглашение².

Анализ публицистических изданий позволил обратить внимание на использование авторами формулировок при описании термина партнерства государств и бизнеса: «совместная деятельность, основанная на равных правах и обязанностях, направленная на достижение общей цели» [Соловьева, 2020, с. 317]. Еще одно определение: «форма сотрудничества, участники которой отдают себе отчет в ограниченности объединяющих их целей, интересов, задач, в наличии или возможности возникновения между ними серьезных расхождений, конфликта интересов и, как следствие, прекращения отношений партнерства»³. Исходя из представленных определений понятия, можно выделить несколько его признаков: во-первых, партнерство рассматривается как процесс, направленный на достижение конечной общей цели; во-вторых, как взаимодействие, предусматривающее равноправную и взаимную ответственность за исполнение совокупности этапов с целью обеспечения организации; в-третьих, действия участников строго регламентированы; в-четвертых, отношения имеют взаимовыгодный характер, как правило, коммерческий.

Безусловно, все эти признаки характерны и в описании построения отношений между несколькими коммерческими предприятиями. Тогда возникает вопрос: каковы причины возникновения и дальнейшего развития партнерства между государством и предпринимательством? Рассмотрим на примере федеративных стран историю зарождения и дальнейшего развития уникального взаимодействия.

СОЕДИНЕННОЕ КОРОЛЕВСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИИ И СЕВЕРНОЙ ИРЛАНДИИ

В современной экономической истории основоположниками привлечения частного бизнеса к участию государственных инвестиционных проектов стала Великобритания.

В 1980-х гг., во времена деятельности М. Тэтчер, в целях уменьшения доли государственного сектора в национальной экономике был разработан закон от 1981 г. [Явнова, 2019] о финансировании государственных проектов за счет использования частного инвестирования только в случае, если расходы по привлечению и обслуживанию проекта будут меньше, чем применение бюджетного финансирования. В 1989 г. этот же закон был отменен ввиду отсутствия частных инвестиций, и на смену ему пришла целевая программа Private Finance Initiative (далее – PFI), или «Частная финансовая инициатива»⁴.

В 1992 г. консерватором Дж. Мейджором была реализована программа, которую сразу раскритиковали лейбористы, считавшие ее скрытой формой приватизации. Дело в том, что ее внедрили на фоне Маастрихтского договора, включающего группу стран-участников Европейского валютного союза [Бунькова, 2008], государственный долг которых должен быть не ниже определенного значения.

Обратимся к программе [Козельский, 2012]. PFI – это способ осуществления закупок, который представлен применением привлеченных частных инвестиций для использования объектов инфраструктуры, а также предоставления услуг в соответствии со спецификацией государственного сектора. До 1998 г. программа не показывала существенных результатов, пока она не стала целым государственным институтом, определяющим правила вхождения в нее, реализации и дальнейшей поддержки со стороны государства. В настоящий момент разработанная программа является составной частью общей государственной программы развития ГЧП в Великобритании – PF2⁵.

Проекты PFI, как правило, используются с помощью привлечения бюджетного финансирования. В качестве инструмента выступают именно межбюджетные трансферты – субсидии. Примечательно, что проекты ГЧП присутствуют практически во всех отраслях, в том числе и в военной сфере. Тем не менее они обладают определенными характеристиками: с одной стороны, большую часть рисков по реализации проекта берет на себя частное лицо (а также по дальнейшему содержанию объекта), а риски, связанные с проводимой политикой государства (в том числе спрос, инфляция) – само государство; приоритетность отдается тем проектам, что способны в большей мере найти качественное отображение в жизни людей.

В 1992–1998 гг. в королевстве была создана организация, которая определяла единые подходы реализации политики ГЧП [Савин, 2010]. В 1998 г. ее преобразовали в рабочую группу Treasure Task Force, составленную из высококвалифицированных специалистов, – финансистов, представляющих английскую «элиту». Государственные

служащие (далее – госслужащие) развивали идею ГЧП от разработки нормативно-правовой базы (далее – НПБ) до полного ведения проектов при взаимодействии с частными лицами. Интересно, что также одним из важных направлений деятельности группы было обучение служащих профильных министерств их работе.

Известное нам дальнейшее развитие политики ГЧП имело необходимость в расширении группы и создании первого мирового центра – Partnerships United Kingdom (далее – PUK) [Мерзлов, 2012]. Он был создан в форме акционерного общества, 49 % акций которого принадлежали государству, 51 % – предпринимателям различных направлений. Цели общества – определение и обеспечение целей государств при реализации проектов ГЧП. Основные его функции: участие в организации и управлении проектами ГЧП, внешнее консультирование, разработка и поддержка конкурсных процедур [Варнавский, 2014].

Представим функции PUK и объединим их в четыре основные группы. Первая – совершенствование системы ГЧП посредством обеспечения поддержки и усовершенствования системы закупок и инвестиций. К ней относятся следующие виды деятельности: организация и сопровождение переговоров, создание и внедрение качественной системы оценок, разработка типовой документации, обеспечение эффективности и прозрачности конкурсов и др. Отметим, что работа в данном направлении ведется индивидуально с каждым участником-инвестором.

Вторая – индивидуальная поддержка инфраструктурных проектов. Она направлена на безвозмездное предоставление информации по общим вопросам. Третья – совершенствование общей методологии ГЧП в стране в связи с возникающими событиями (например, выход из внешних союзов, климатические изменения, мировая глобализация). С этой целью вносятся изменения в типовую документацию, договоры, новые правила в действия государственной комиссии по ГЧП, мониторинг предприятий. Четвертая – это прямое инвестирование в отдельные проекты, предприятия преимущественно в сферах здравоохранения, переработки мусора, машиностроения [Фрейдина, 2017].

Однако финансовый кризис 2008 г. внес существенные корректировки в казавшуюся признанной эталоном модель механизма ГЧП: PFI утратила свою эффективность, и возникла незамедлительная потребность в ее преобразовании. Основными причинами тому послужили нарушения, выявленные многочисленными аудиторскими проверками правительства королевства. Важно отметить, что для дальнейшего развития ГЧП была создана комиссия, членам которой стали органы власти, предприниматели, признанные эксперты, а также потребители услуг – физические лица, и на протяжении года было собрано более 130 официальных материалов (экспертиз, мнений), которые легли в основу нового документа министерства финансов – A New Approach to Public Private Partnerships (англ. «Новый подход к государственно-частному партнерству»)⁶, определяющего новые концептуальные подходы по привлечению частного сектора, а также подробное описание этапов

реализации проектов – то есть ужесточение условий их реализации на всех этапах.

Обновленная программа, получившая название PF2, решала следующие задачи, которые были систематизированы В.Г. Варнавским в два блока [Варнавский, 2014].

Первый блок касался условий финансирования, а именно облегчения доступа компаний к заемному капиталу, развития процесса соинвестирования за счет прямого бюджетного финансирования части акционерного капитала в разделении рисков, расширения круга институциональных инвесторов. Второй блок направлен на решение институциональных вопросов: подготовки аттестованного кадрового состава, обеспечения информационной прозрачности при реализации проектов.

Немаловажным шагом к развитию и расширению сфер реализации проектов ГЧП стало привлечение дополнительных источников их долгового финансирования: страховых компаний, фондов, банков. Так, ярким примером является привлечение английского банка UK Green Investment Bank (учрежденный правительством для осуществления инвестиционной поддержки в проекты, связанные с утилизацией мусора), который участвует в инвестировании ГЧП-проекта в форме 30-летней концессии, расположенного в графстве Мерсисайд, а инвесторами выступают администрация по утилизации отходов графства и три компании: Suez Recycling and Recovery UK, Sembcorp Utilities, Itochu Corporation.

Тем не менее, несмотря на то, что в настоящее время выстроенная английская политика реализации проектов ГЧП является эталоном для всех остальных федеративных (и не только) стран, основной проблемой остается отсутствие в должном количестве высококвалифицированных чиновников.

ФРАНЦУЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА

Если для других федеративных стран внедрение в практику ГЧП-проектов стало подспорьем для внесения изменений в действующее законодательство страны на всех уровнях, то для Франции ГЧП превратилось в источник построения национального законодательства.

Считается, что история развития ГЧП во Французской Республике начинается с 1554 г., когда инженеру А. де Крпону Генрихом II была предоставлена концессия для строительства канала в долине Кроу города Салон-де-Прованс [Мерзлов, 2021]. Спустя век история повторилась, когда было подписано концессионное соглашение между Людовиком XIV и предпринимателем П.-П. Реке для строительства Лангедокского канала. Однако присутствуют доказательства того, что еще Генрих IV волевым указом передал функции по содержанию парижских улиц в чистоте за фиксированную плату местным предпринимателям, а чуть позже для реализации этой функции проводились торги.

В XVII–XVIII вв. строительство и обслуживание объектов государственной инфраструктуры, строительство железных дорог сопровождалось обязательным концессионным соглашением. Так, барон Хаусманн только с 1852 г. по 1870 г. заключил 42 договора концессии.

Современная история ГЧП во Франции началась с 2004 г.⁷, когда президентом страны был подписан приказ от 17 июня 2004 г. №2004-559 PPP Law Order (англ. «О контрактах ГЧП») [Сазонов, 2012], в котором регламентированы основные понятия, а также функции и обязанности сторон.

Основополагающее значение любого договора ГЧП во Франции – социальная значимость проектного решения. С этой целью, аналогично королевству, в 2005 г. был создан Mission d'appui aux partenariats public-privé (фр. Служба поддержки ГЧП, далее – MAPPP) [Мерзлов, 2012] – федеральный координационный центр ГЧП, главные задачи которого заключаются в следующем: консультационная помощь госслужащим, иницилирующим проект ГЧП; проведение на основании определенного алгоритма оценки необходимости и возможности реализации проектов; подведение всех составляющих проекта (экономической, юридической); разработка методологических материалов для повышения уровня госслужащих, реализующих проекты ГЧП, и др.

MAPPP является одним из структурных подразделений Министерства финансов Франции и в настоящее время представлен 6 госслужащими. В 2016 г. он претерпел реорганизацию, став структурным подразделением министерства, и возобновил свою деятельность как Центр поддержки ГЧП (англ. PPP Support Service, фр. Mission D'appui au Financement des Infrastructures – Служба поддержки партнерских контрактов)⁸. Цель его деятельности при этом не изменилась: он также остается консультативно-методологической помощью для госслужащих на всех этапах реализации ГЧП-проектов.

Важно отметить, что на территории республики действует международный центр ГЧП, который координируется Европейской экономической комиссией Организации Объединенных Наций (англ. International PPP Specialist Center) и специализируется на консультативной нормативно-правовой помощи.

Если в Англии в реализации ГЧП-проектов активно участвуют национальные отраслевые банки, то во Франции такую роль берут на себя национальные институты. Например, Депозитно-сберегательная касса (фр. Caisse des Dépôts), которая была основана еще в 1816 г. Данное учреждение предоставляет заемные средства для реализации проектов ГЧП. Так, отмечено, что они активно участвуют в развитии проектов по обеспечению широкополосного доступа в интернет удаленным поселениям. Также во Франции еще в 1941 г. создано Французское агентство развития (фр. Agence Française de Développement)⁹. В настоящее время агентство имеет право финансировать ГЧП-проекты не только у себя в стране, но и во всем мире. Сейчас оно финансирует порядка 3 тыс. проектов.

Отметим, что с каждым годом в республике численность проектов, реализованных с помощью программы ГЧП, становится все больше, и это позволяет также расширять НПБ. Так, в 2008 г. вступил в силу закон, в котором регламентированы критерии эффективности проектов ГЧП [Гафурова, 2013]. Данный нормативно-правовой акт расширяет источники проектного финансирования. Если до 2008 г. основополагающим инструментом являлись договоры концессии,

то после одним из самых популярных инструментов стали межбюджетные трансферты, а именно субсидии.

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

В Соединенных Штатах Америки (далее – США) практика внедрения ГЧП-проектов начиналась с момента становления американской государственности, чуть более 200 лет назад. Колониальные хартии, которые основывались на партнерстве между британской колонией и компанией, ответственной за колонизацию, возводили объекты инфраструктуры. Доказательством этому служат следующие примеры: 1792 г. – магистральная дорога Филадельфии и Ланкастера в Пенсильвании, 1815 г. – первая железная дорога в Нью-Джерси, строительство электросетей. Уже в начале XIX в. в стране были широко распространены концессии на платные автомобильные дороги [Зименков, Завьялова, 2016].

В настоящее время именно отрасли, связанные с дорожным строительством и обслуживанием таких крупных инфраструктурных проектов, как мосты, аэропорты, тоннели, отнесены к проектам ГЧП. Привлекательность данных отраслей для экономики страны заключается в следующем: во-первых, все инструменты, позволяющие эффективно реализовывать проекты ГЧП, направлены на самые дорогостоящие и одновременно необходимые социальные объекты; во-вторых, за счет взимания оплаты с населения за пользование инфраструктурными объектами снижается финансовое бремя публичного партнера, связанное в части возмещения расходов [Шаманина, 2016]. Одним из таких штатов, активно реализующих проекты в данной сфере, является Калифорния. В настоящее время там на основе проектов ГЧП продвигаются водородные транспортные средства и, соответственно, обслуживающие их компании, в том числе автозаправочные станции. Эта мера была необходима с целью снижения уровня загрязнения воздуха, ведь каждый пятый житель штата страдает от астмы.

Также одной из сфер, в которой активно реализуются проекты ГЧП, является образование. С целью обновления инфраструктурных зданий, а также обеспечения функционала, связанного с образовательным процессом (организация общественного питания, транспортировка детей), в штатах активно заключаются проекты ГЧП (как правило, связанные с возможностью предоставления частным инвесторам дальнейшего использования земель или имущества при продаже аренды на объект).

В настоящее время в штатах интенсивно функционирует федеральный государственный орган – Национальный совет по ГЧП (англ. National Council for Public-Private Partnerships (далее – NCPPP) [Иванов, Жабина, 2015], созданный в 2006 г. по инициативе действовавшего на тот момент президента. В отличие от Великобритании и Франции, где координационные центры по развитию ГЧП созданы как структурные подразделения министерства финансов, в США он функционирует в форме некоммерческой организации и не несет научной составляющей при реализации

проектов. Его деятельность заключается в популяризации проектов, а именно в обеспечении обмена информации между государством и частным бизнесом и методологической поддержки органов исполнительной власти в процессе реализации ГЧП; в проведении семинаров, тренингов.

Несмотря на то, что политика США в области ГЧП отличается жестким протекционизмом национальных компаний, тем не менее в определенных штатах созданы дополнительные координационные центры, как правило, специализирующиеся на конкретных отраслях, например Федеральное агентство автомобильных дорог (англ. Federal Highway Administration) [Балихина, 2019].

Э.А. Шаманина отмечает следующие преимущества использования механизма ГЧП в США для реализации данного направления: оказание государству помощи в определении наиболее необходимых населению инфраструктурных направлений; возможность взимать плату с потребителей будущих инфраструктурных объектов за их использование с целью возмещения части расходов на их строительство (обслуживание); масштабный и долгосрочный характер взаимоотношений [Шаманина, 2016].

КАНАДА

В публицистических изданиях принято определять историю развития ГЧП в Канаде несколькими этапами. Первый этап (1990–2000 гг.) характеризуется возведением крупных инвестиционных проектов, таких как автомагистраль 407, площадь Йондж-Дандас в Торонто, Королевская больница Оттавы и др. Однако ввиду неразвитости НПБ, нехватки высококвалифицированного персонала у канадских ученых, политиков, аудиторов возникли претензии к отсутствию прозрачной системы подотчетности. Все это стало толчком к совершенствованию системы ГЧП в стране и приведению ее к эталонным стандартам наравне с Великобританией.

Второй этап развития ГЧП в Канаде (2000 г. – по настоящее время) связан с разработкой, апробированием и внедрением уникальной национальной программы посредством создания Центра развития федеральных проектов ГЧП (англ. PPP Canada), цель которого направлена на управление федеральным инвестиционным фондом (англ. PPP Canada Fund) [Ковалева, 2019]. Он является координационным пунктом канадского федерального правительства и в основном осуществляет координационную деятельность всех отраслевых министерств на федеральном уровне. Дополнительно отметим, что созданный еще в 1993 г. Канадский совет по ГЧП (англ. Canadian Council for Public-Private Partnerships) [Togorushina, 2020], как NCPPP в США, продолжает свою деятельность и несет осведомительный характер. Его цель и основная деятельность направлены на информирование органов власти о ГЧП, проведение НПК, семинаров.

Важно, что, в отличие от других рассматриваемых выше стран, в Канаде разработаны региональные центры по развитию ГЧП, инициаторами которых стали региональные министерства финансов. Данные центры имеют в штате высококвалифицированных специалистов в области права,

финансов, бухгалтерского учета, ведения бизнеса. В частности, в 2002 г. в провинции Британская Колумбия был создан региональный центр ГЧП (англ. Partnerships British Columbia (далее – PBC) в форме акционерного общества [Искаков, 2020]. В настоящее время он состоит из 50 чел., и основная цель его деятельности направлена на создание условий, связанных с продвижением ГЧП в регионах и федерации в целом.

Однако также центр осуществляет проведение оценки проектов (финансовый, юридический, технический и другой анализ). Любой проект профильного министерства должен иметь рекомендацию от центра с целью его дальнейшего продвижения в региональном министерстве.

Еще одним ярким примером политики ГЧП Канады является региональный центр ГЧП в провинции Онтарио (англ. Infrastructure Ontario), который открылся в 2005 г. В отличие от PBC, он создан в форме государственной корпорации, и основная его деятельность направлена на привлечение частного финансирования для реализации федеральных проектов, а с точки зрения бюджета – на обоснованности привлечения бюджетных займов, кредитов.

Примечательно, что в настоящее время многие зарубежные экономисты сравнивают ГЧП с механизмом вовлечения государством бизнеса в те сферы и проекты, где сложно говорить о быстрой отдаче и где весьма высокие риски [Аржаник, 2012]. По мнению автора, основная цель ГЧП заключается в оживлении тех рынков, на которых отсутствует частная инициатива. Интересно, что другие экономисты добавляют: способность государства использовать механизмы ГЧП позволяет применять все имеющиеся ресурсы, находящиеся в государственном распоряжении [Ларина, 2017]. В данном случае эффективность применения механизмов ГЧП в целом позволит оценить методологию бюджетирования, ориентированного на результат.

Подводя итог, можно сказать, что в зарубежной практике ГЧП, с одной стороны, рассматривается как конкретный социально значимый проект, который реализуется совместно с публичным и частным партнерами. С другой стороны, оно рассматривается как система отношений между государством и бизнесом, основанных на партнерстве: деятельность осуществляется для достижения общей цели, и она имеет взаимовыгодный характер; стороны несут равнозначную ответственность; деятельность

всех участников регламентирована как нормами права внутри страны, так и международными стандартами. Наконец, как инструмент развития различных сфер деятельности государства – экономической, социальной – и взаимодействия уровней власти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многообразие форм терминов, которые были изучены в процессе анализа зарубежной практики, позволили сделать вывод, что в определениях роль государства стоит на первом месте, так как в большинстве случаев оно является инициатором проектов. Действительно, составляющие части public-private partnership переводятся следующим образом: public – государство – не просто как совокупность учреждений, а как субъект общественной власти на всех уровнях. Также оно трактуется в качестве совокупности общественных институтов, выполняющих академическую, культурную роль в развитии ГЧП.

Однако также большинство исследователей отмечают, что стимулировать экономический рост государства возможно только при постоянном обновлении ресурсной, методической базы, введении инновационных инструментов. По нашему мнению, это возможно при создании определенной институциональной среды.

Изучая формулировки данного понятия, уровни, представленные зарубежными исследователями, анализируя исторический опыт становления и современного развития вышепредставленных стран, мы пришли к выводу, что основными элементами, представляющими институциональную среду ГЧП, являются следующие элементы: наличие и совершенство нормативно-правового законодательства страны в области ГЧП (как на федеральном, так и на нижестоящих уровнях власти); наличие специализированного органа развития ГЧП в стране (созданного как в форме структурного подразделения аппарата правительства, так и в иных формах); политический курс по развитию ГЧП. Представленные элементы (исключительно во взаимосвязи) позволяют создать базу для функционирования последнего. При этом третий элемент, по нашему мнению, определяет необходимость остальных. Отметим также, что сам факт наличия перечисленных элементов позволяет свидетельствовать о степени развитости ГЧП в стране.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аржаник Е.П. Проблемы развития государственно-частного партнерства в России. *п-Economy*. 2012;6(161):22–26.
- Балихина Н.В. Зарубежный опыт финансирования развития транспорта и дорожного хозяйства. *Образование. Наука. Научные кадры*. 2019;4:122–124. <https://doi.org/10.24411/2073-3305-2019-10199>
- Бунькова Л.А. Опыт социального реформирования консервативных правительств Маргарет Тэтчер и Джона Мейджора в Великобритании. *Вестник Нижневартонского государственного университета*. 2008;3.
- Варнавский В.Г. Новая концепция государственно-частного партнерства в Великобритании. *Мировая экономика и международные отношения*. 2014;8:67–75. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2014-8-67-75>
- Гафурова Г.Т. Зарубежный опыт развития механизмов государственно-частного партнерства. *Финансы и кредит*. 2013;48(576):62–72.

- Зименков Р.И., Завьялова Е.Б. Сотрудничество американского государства и бизнеса в решении социальных проблем. США и Канада: экономика, политика, культура. 2016;2(554):3–21.
- Иванов В.В., Жабина М.М. Международная практика государственно-частного партнерства (ГЧП). Российский внешне-экономический вестник. 2015;6:20–33.
- Искаков А.К. Модели и формы взаимодействия государства и бизнеса в современной экономике. Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2020;27:46–60.
- Клименко В.А. Рыночная экономика: генезис и принципы становления и развития. Экономическая наука сегодня. 2016;4:132–139.
- Ковалева Э.И. Канадская модель государственно-частного партнерства. Общая характеристика и опыт применения. Новый юридический вестник. 2019;3(10):15–19.
- Козельский В.Н. Основы программного планирования и финансирования бюджетных инвестиций. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2012;3(42):102–105.
- Ксенофонт. О доходах. В кн.: Хрестоматия по истории Древней Греции. Пер. Э.Д. Фролова. М.: Мысль; 1964.
- Ларина О.И. Совершенствование инструментария оценки регулирующего воздействия в РФ. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017;3(149):5–12.
- Мерзлов И.Ю. Международный опыт развития государственно-частного партнерства в экономически развитых странах: институциональный аспект. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2012;3(14):75–81.
- Мерзлов И.Ю. Государственно-частное партнерство: его взаимосвязь с региональной конкурентоспособностью. Региональная экономика и управление. 2020;2(62).
- Мерзлов И.Ю. Государственно-частное партнерство в Евросоюзе: опыт и будущие тренды: монография. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет; 2021. 336 с.
- Савин М.Д. Государственно-частное партнерство в Великобритании: достижения и перспективы. Современная Европа. 2010;2(42):102–110.
- Сазонов В.Е. Государственно-частное партнерство во Франции: проблемы и перспективы. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. 2012;2:136–139.
- Соловьева С.В. Социальное партнерство как принцип трудового права. Юридическая техника. 2020;14:316–318.
- Фрейдина И.А. Международный опыт финансирования инфраструктурных проектов. Экономическая политика. 2017;4(12):196–203. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2017-4-08>
- Шаманина Э.А. Сферы применения государственно-частного партнерства в США. Государственно-частное партнерство. 2016;2(3):135–150. <https://doi.org/10.18334/ppp.3.2.37070>
- Явнова И.И. Социальная политика консервативного правительства Маргарет Тэтчер (80-е гг. XX века). Манускрипт. 2019;12(12):105–109. <https://doi.org/10.30853/manuscript.2019.12.19>
- Toropushina, E. E. (2020). Public-private partnerships in the social sphere of the arctic territories of the USA and Canada. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North. Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 3, 50–59. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2020-3-50>

REFERENCES

- Arzhanik, E. P. (2012). Problems of development of public-private partnership in Russia. *n-Economy*, 6(161), 22–26. (In Russian).
- Balikhina, N. V. (2019). Foreign experience of transport and road economy financing. *Education. Science. Scientific personnel*, 4, 122–124. (In Russian). <https://doi.org/10.24411/2073-3305-2019-10199>
- Bunkova, L. A. (2008). Experience of social reform of the conservative governments of Margaret Thatcher and John Major in Great Britain. *Bulletin of Nizhnevartovsk State University*, 2008, 3. (In Russian).
- Gafurova, G. T. (2013). Foreign experience in developing public-private partnership mechanisms. *Finance and Credit*, 48(576), 62–72. (In Russian).
- Fredina, I. A. (2017). International experience of infrastructure projects financing. *Economic Policy*, 12(4), 196–203. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2017-4-08>
- Iskakov, A. K. (2020). Models and forms of interaction between the state and business in the modern economy. Conference proceedings of the Research Center "Sociosphere", 27, 46–60. (In Russian).
- Ivanov, V. V., & Zhabina M. M. (2015). International practice of public-private partnership. *Russian Foreign Economic Journal*, 6, 20–33. (In Russian).
- Klimenko, V. A. (2016). Market economy: genesis and principles of formation and development. *Economic science today*, 4, 132–139. (In Russian).
- Kovaleva, E. I. (2019). Canadian model of public-private partnership. General characteristics and experience of application. *New legal bulletin*, 3(10), 15–19. (In Russian).
- Kozelskiy, V. N. (2012). Fundamentals of program planning and financing of public investment. *Industry: Economics, Management, Technology*, 3(42), 102–105. (In Russian).

- Larina, O. I. (2017). Improving the Instrumentation for Assessing Regulatory Impact in the RF. *Vestnik of Samara State University of Economics*, 3(149), 5–12. (In Russian).
- Merzlov, I. Y. (2012). International experience in developing public-private partnerships in economically developed countries: institutional aspect. *Perm University Herald. Economy*, 3(14), 75–81. (In Russian).
- Merzlov, I. Y. (2020). Public-private partnership: its relationship with regional competitiveness. *Regional economy and management*, 2(62). (In Russian).
- Merzlov, I. Y. (2021). *Public-private partnership in the European Union: experience and future trends: monograph*. Perm State University. (In Russian).
- Savin, M. D. (2010). Public-private partnership in the UK: achievements and prospects. *Contemporary Europe*, 2(42), 102–110. (In Russian).
- Sazonov, V. E. (2012). Public-private partnership in France: problems and prospects. *RUDN Journal of Law*, 2, 136–139. (In Russian).
- Shamanina, E. A. (2016). Areas of application of public-private partnership in the USA. *Public-private partnership*, 3(2), 135–150. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ppp.3.2.37070>
- Solov'eva, S. V. (2020). Social partnership as a principle of labor law. *Juridical techniques*, 14, 316–318. (In Russian).
- Toropushina, E. E. (2020). Public-private partnerships in the social sphere of the arctic territories of the USA and Canada. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North. Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 3, 50–59. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2020-3-50>
- Varnavskiy, V. G. (2014). A new concept of the public-private partnerships in the UK. *World Economy and International Relations*, 8, 67–75. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2014-8-67-75>
- Xenophon. (1964). On income. In: *Anthology on the history of Ancient Greece* (E.D. Frolov, Trans.). Mysl. (In Russian).
- Yavnova, I. I. (2019). Social policy of Margaret Thatcher's conservative government (the 1980s). *Manuscript*, 12(12), 105–109. (In Russian). <https://doi.org/10.30853/manuscript.2019.12.19>
- Zimenkov, R. I., & Zavyalova, E. B. (2016). U.S. state-business cooperation in the solution of social problems. *USA & Canada: Economics, Politics, Culture*, 2(554), 3–21. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Masterock. Как строили Эйфелеву башню. Режим доступа: <https://masterok.livejournal.com/724344.html> (дата обращения: 10.08.2025).
- ² Sozero. Южный канал во Франции – от Атлантики до Средиземноморья. Режим доступа: <https://sozero.livejournal.com/7393240.html> (дата обращения: 10.08.2025).
- ³ Партнерство. Глоссарий по политической психологии. Режим доступа: <https://954.slovaronline.com/search?s=партнерство+> (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁴ Allen G. The Private Finance Initiative (PFI). Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20091007205715/http://www.parliament.uk/commons/lib/research/rp2001/rp01-117.pdf> (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁵ Tableau Public. PFI dashboard. Режим доступа: <https://public.tableau.com/app/profile/ipa.ppp/viz/PFIDashboard2023-24/Guidance> (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁶ HM Treasury. A new approach to public private partnerships. Режим доступа: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/205112/pf2_infrastructure_new_approach_to_public_private_partnerships_051212.pdf (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁷ World Bank Group. France: PPP Law – Order No. 2004-559 of 17 June 2004 on partnership contracts. Режим доступа: <https://ppp.worldbank.org/library/france-ppp-law-order-no-2004-559-17-june-2004-partnership-contracts> (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁸ Service Public. Mission D'appui au Financement des Infrastructures (FININFRA). Режим доступа: <https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/c6be45de-2ca1-49f8-8eb1-44e556241100> (дата обращения: 10.08.2025).
- ⁹ French Development Agency. Official website. Режим доступа: <https://www.afd.fr/en> (дата обращения: 10.08.2025). (In French).

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОНТРОЛЬ РЕСУРСОВ

УДК 336.01, 336.027

Получено 22.08.2025

JEL G21, G23, G28

Доработано 30.09.2025

DOI 10.26425/3034-6916-2025-1-3-60-68

Принято 02.10.2025

«Фабрика проектного финансирования» как механизм привлечения инвестиций в крупные проекты Российской Федерации: итоги и перспективы



**Брюханов Дмитрий
Юрьевич**

Канд. экон. наук, проректор

ORCID: 0009-0008-6293-848X

e-mail: dyu_bryukhanov@guu.ru

Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



**Долматович Игорь
Александрович**

Д-р экон. наук, проф. каф. управ-
ления проектом

ORCID: 0009-0000-2822-547X

e-mail: dolmigor@yandex.ru

Государственный университет
управления, г. Москва, Россия



Старкова Наталья Алексеевна

Канд. экон. наук, директор Департамента академической политики и реализации
образовательных программ

ORCID: 0009-0003-0952-5890

e-mail: na_starkova@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Ключевые слова: проект, процесс-
ный подход, проектное финансиро-
вание, инвестиционные ресурсы, синди-
цированное кредитование, «Фабрика
проектного финансирования», финан-
совый механизм, инструменты финан-
сового механизма. участники ФПФ

Цитирование: Брюханов Д.Ю., Дол-
матович И.А., Старкова Н.А. «Фабри-
ка проектного финансирования» как
механизм привлечения инвестиций
в крупные проекты Российской Феде-
рации: итоги и перспективы // Вест-
ник проектного управления. 2025. Т. 1,
№ 3. С. 60-68

Аннотация

В работе рассматривается с научной и практической точек зрения актуальный для социально-экономического развития Российской Федерации (далее – РФ, Россия) вопрос реализации инвестиционной политики, одним из инструментов осуществления которой является механизм проектного финансирования. На основе анализа трактовок изучаемого явления специалистами авторы обосновали целесообразность дополнить толкование термина, опираясь на теоретические положения процессного подхода. В результате сформулирован авторский подход к перечню групп процессов управления механизмом проектного финансирования и предложена их синхронизация с группами процессов управления проектом. Это открывает новые направления исследований механизма в контексте теории управления проектом. Выявлены его особенности в России, аргументированы преимущества при реализации крупных инфраструктурных проектов. Раскрыт финансовый механизм «Фабрики проектного финансирования» (далее – Фабрика) – совместной инициативы ВЭБ.РФ и Министерства экономического развития РФ, деятельность которой основывается на предоставлении финансовых средств заемщикам на базе соглашения о синдицированном кредитовании. Рассмотрены новации, направленные на совершенствование Фабрики, представлены авторская интерпретация и обоснования позитивной оценки усовершенствований. Наряду с этим отмечены резервы для повышения эффективности рассматриваемого финансового механизма. Авторы резюмируют, что Фабрика, в силу значимого вклада в развитие ключевых отраслей экономики России, является институциональным механизмом взаимодействия государства и бизнеса.

© Брюханов Д.Ю., Долматович И.А., Старкова Н.А., 2025. Статья доступна по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



“Project Finance Factory” as a mechanism for attracting investments in the Russian Federation’s major projects: results and prospects



Dmitry Yu. Bryukhanov

Cand. Sci. (Econ.), Vice-Rector

ORCID: 0009-0008-6293-848X

e-mail: dyu_bryukhanov@guu.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Igor A. Dolmatovich

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

ORCID: 0009-0000-2822-547X

e-mail: dolmigor@yandex.ru

State University of Management,
Moscow, Russia



Natalia A. Starkova

Cand. Sci. (Econ.), Director of the Department of Academic Policy
and Implementation of Educational Programmes

ORCID: 0009-0003-0952-5890

e-mail: na_starkova@guu.ru

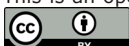
State University of Management, Moscow, Russia

Keywords: project, process approach, project financing, investment resources, syndicated lending, Project Finance Factory, financial mechanism, financial mechanism instruments, participants of the “Project Finance Factory”

For citation: Bryukhanov D.Yu., Dolmatovich I.A., Starkova N.A. (2025) “Project Finance Factory” as a mechanism for attracting investments in the Russian Federation’s major projects: results and prospects. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 3, pp. 60-68.

Abstract

The paper examines, from a scientific and practical points of view, the issue of implementing an investment policy relevant to the socio-economic development of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF, Russia), one of the tools for which is the mechanism of project financing. Based on the analysis of interpretations of the studied phenomenon by experts, the authors substantiate the expediency of supplementing the interpretation of the term based on the theoretical provisions of the process approach. As a result, the authors’ approach to the list of process groups for managing the project financing mechanism is formulated and their synchronisation with project management process groups is proposed. This opens new areas of research on the mechanism in the context of project management theory. Its features in Russia are revealed, and advantages in the implementation of large infrastructure projects are argued. The financial mechanism of the “Project Finance Factory” (hereinafter referred to as Factory) is revealed – a joint initiative between VEB.RF and the Ministry of Economic Development of the RF, whose activities are founded on the provision of financial resources to borrowers on the basis of a syndicated lending agreement. The innovations aimed at improving the Factory are considered, the authors’ interpretation and justifications for a positive assessment of the improvements are presented. Along with this, there are reserves for increasing the effectiveness of the mechanism under consideration. The authors summarise that the Factory, due to its significant contribution to the development of key sectors of the Russian economy, is an institutional mechanism for interaction between the state and business.



ВВЕДЕНИЕ

Основой успехов в социально-экономическом развитии любого государства, как свидетельствует мировой и отечественный опыт, является проводимая инвестиционная политика, ориентированная на стратегические цели в решении государственно важных задач и базирующаяся на создании необходимых условий для привлечения инвестиционных ресурсов. Факт их привлечения в требуемом объеме, разумеется, является решающим и необходимым, однако недостаточным для достижения намеченных долгосрочных целей развития как государства, так и бизнес-корпорации. При наличии инвестиционных ресурсов актуализируется вопрос о выборе наиболее эффективного способа (инструмента, механизма) их вложения. Решение данной непростой организационно-экономической задачи лежит в плоскости выработки механизмов финансирования инвестиционных проектов, целью которых является создание новых, техническое перевооружение или модернизация действующих объектов, в рамках своего жизненного цикла обеспечивающих генерирование денежных потоков в объемах, адекватных для возврата вложенных инвестиций.

В рассматриваемом контексте в качестве эффективного механизма финансирования инвестиционных проектов в развитых странах используется проектное финансирование. Он предполагает концентрирование инвестиционных ресурсов государства и бизнеса в едином пуле, создание выгодных условий для всех заинтересованных в реализации проекта участников, обеспечение прозрачности и контролируемости использования совокупных финансовых ресурсов последнего. Особенностью проектного финансирования является (это важнейший критерий выбора данного механизма для финансирования инвестиционных проектов) наличие возможности распределить риски между участниками путем обособления имущества проекта на балансе специально создаваемой компании, которая будет отвечать за его реализацию.

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

В исследованиях последних лет, с учетом повышения научного интереса отечественных специалистов к механизму проектного финансирования применительно к осуществлению инвестиционной деятельности в российских условиях, не сформировалось единого подхода к проектному финансированию как научной дефиниции. Это, по нашему мнению, объясняется многоаспектностью содержания явления как реальной практики, что проявляется в необходимости при исследовании учитывать многие особенности не только экономического, но и юридического, организационного, технического, психологического характера. Свое понимание проектного финансирования выражал ряд ученых-исследователей, а также некоторые заинтересованные государственные органы и представители крупного консалтингового бизнеса. Рассмотрим проектное финансирование как

научную дефиницию и практический инвестиционный механизм согласно современным взглядам специалистов:

1) «...метод привлечения долгосрочного заемного финансирования для крупных проектов посредством „финансового инжиниринга“, основанный на заимствовании под денежный поток, генерируемый только самим проектом; он зависит от детальной оценки создания проекта, операционных рисков и рисков дохода и их распределения между инвесторами, заимодавцами и другими участниками на основании контрактов и других договорных соглашений» [Йескомб, 2015, с.15];

2) «...мультиинструментальная форма финансирования специально созданной для реализации проекта компании, при которой будущие денежные потоки, генерируемые проектом, являются основным источником обеспечения расчетов с кредиторами и акционерами компании» [Никонова, 2017, с. 4];

3) «...способ долгосрочного финансирования проектной компании (SPV), созданной для реализации инвестиционного проекта, при котором будущие активы и денежные потоки компании послужат основным обеспечением возвратности и платности привлеченного для реализации проекта собственного и заемного капитала» [Петрикова, Петрикова, 2015, с. 87];

4) «...долгосрочное финансирование (без регресса или с ограниченным регрессом на инициатора и инвестора проекта) капиталоемкого инфраструктурного или промышленного проекта, основным источником погашения и обеспечения доходности которого являются денежные потоки, генерируемые самим проектом. Заемщиком, как правило, выступает отдельно созданная под конкретный проект компания»¹;

5) «...вид долгосрочного (на срок не менее 3 лет) финансирования инвестиционного проекта в форме предоставления кредита (займа), при котором источником погашения задолженности являются доходы от использования или реализации имущества, созданного и (или) приобретенного при реализации инвестиционного проекта»²;

6) «проектное финансирование (англ. project finance) – один из видов кредитования, которое осуществляется посредством использования метода целевого долгосрочного финансирования инвестиционных проектов и при котором сам проект является единственным или основным способом обслуживания долговых обязательств по кредиту, обеспечением своевременного возврата всех заемных средств и выплаты доходов инвесторам. Капитальные вложения в проект создают предсказуемый денежный поток, генерируемый непосредственно самим инвестиционным проектом в процессе его реализации»³.

Нетрудно заметить, что в каждой из предложенной трактовки речь идет о привлечении средств инвесторов на длительный срок для реализации конкретного проекта, а в последующем инвестиционные вложения окупаются за счет денежных доходов, генерируемых проектом.

Мы предлагаем дополнить толкование проектному финансированию, опираясь на теоретические положения процессного подхода. Под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенных результатов»⁴.

Придерживаясь данного подхода, по нашему мнению, проектное финансирование нужно рассматривать как совокупность следующих групп процессов: обоснование объемов заемных средств; привлечение заемных средств на длительный срок в различных формах; финансирование инвестиций; управление инвестициями специально созданной компанией, отвечающей за реализацию проекта; завершение финансирования инвестиций крупного проекта (в значимых для экономики отраслях), инвестиционные затраты которого окупаются за счет порождаемых проектом денежных потоков от использования его продукта.

Исследование проектного финансирования с точки зрения процессного подхода, равно как и изучение с этих позиций проектного управления, позволяют синхронизировать их группы процессов (табл. 1).

Это, в свою очередь, дает основания для следующих выводов:

1) заинтересованным лицам, ответственным за организацию проектного финансирования, эту работу следует осуществлять в рамках практики и методологии управления проектом;

2) появляется запрос к научному сообществу на разработку соответствующих научно-методических подходов (методик) для инкорпорирования процессов проектного финансирования в процессы проектного управления.

Решение данных научно-практических задач будет способствовать повышению эффективности управления проектом.

ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РФ

В России реализация проектов на основе механизма проектного финансирования получила начало в 2000-х гг. в нефтегазовой отрасли. Для претворения в жизнь планов по увеличению объемов добычи и экспорта российского газа были реализованы проекты строительства предприятия по производству сжиженного природного газа «Сахалин-2» и двух газопроводных артерий – «Голубой поток» и «Северный поток – 1». В этот же период были осуществлены высокочрезвычайно крупные проекты создания таких инфраструктурных объектов, как аэропорт Пулково, автомобильная дорога «Западный скоростной диаметр», федеральная трасса М-11 «Санкт-Петербург – Москва»¹. Практика применения механизма проектного финансирования в них оказалась успешной, в дальнейшем сферы его

применения существенно расширились. В настоящее время механизм используется в инвестиционных проектах создания значимых для экономики крупных промышленных производств и объектов транспортной (дороги, морские порты и аэропорты) и социальной (университетские кампусы, школы, больницы и др.) инфраструктуры, а также в проектах, нацеленных на сохранение окружающей среды. В частности, строятся мусоросортировочные и мусороперерабатывающие комплексы для утилизации твердых коммунальных и промышленных отходов.

Оценивая стратегические планы социально-экономического развития России на долгие годы вперед⁵, а также необходимость восстановления и строительства инфраструктурных объектов различного назначения на новых российских территориях, что требует значительных инвестиций, которые не всегда возможно обеспечить за счет государственных вложений, можно с уверенностью утверждать, что механизм проектного финансирования выходит сегодня на новый уровень актуальности. Согласно аналитическому обзору Инфраструктурного холдинга ВТБ, в настоящее время намечены к реализации амбициозные планы по созданию в РФ до 2035 г. 40 студенческих кампусов, соответствующих мировому уровню, 5 обходных дорожных маршрутов городов, 5 транспортно-логистических маршрутов и высокоскоростных магистралей, 10 все-сезонных курортов. Для реализации данных крупных проектов требуется, по оптимистичному сценарию, 24,8 трлн руб. Однако существенными будут и ключевые экономические эффекты: ежегодный прирост валового внутреннего продукта в 2030-х гг. составит 1,5 %, появится 373,6 тыс. рабочих мест, 74,2 млн чел. смогут улучшить качество своей жизни⁶.

Анализ инвестиционных проектов, реализуемых на основе механизма проектного финансирования, позволяет выделить его отличительные особенности. Главные из них представлены ниже.

1. Основным источником финансирования в операциях проектного финансирования, как правило, являются кредитные средства пула банков – синдицированные кредиты. Это обеспечивает не только привлечение в проект значительных объемов финансовых ресурсов, но при умелом финансовом управлении дает инвесторам возможность увеличения «финансового плеча» проекта. Соотношение заемных средств и акционерного капитала может составлять 90 % к 10 %.

Группы процессов управления проектом	Инициация проекта	Планирование	Исполнение	Управление и контроль	Завершение проекта
Группы процессов проектного финансирования	Обоснование объемов заемных средств	Планирование оптимального механизма финансирования инвестиций	Финансирование инвестиций	Мониторинг и контроль реализации финансовой модели проекта	Завершение финансирования инвестиций проекта

Таблица 1. Синхронизация групп процессов управления проектом и проектного финансирования
Составлено авторами по материалам исследования

2. Ключевым звеном механизма проектного финансирования выступает создаваемая под конкретный проект специальная компания (далее – СПК), имеющая полномочия выполнять только ту деятельность, которая предусмотрена проектом. Акционеры данной организации, то есть инвесторы, не наделяются личной ответственностью по обязательствам проектной компании, либо их ответственность ограничена.

3. Очевидно, что механизм проектного финансирования применяется в крупных значимых инфраструктурных проектах, соответственно, срок их реализации длительный, это обуславливает значительную продолжительность сроков окупаемости проектов.

4. Проекты с использованием механизма проектного финансирования чрезвычайно капиталоемки, это определяет их высокую стоимость и необходимость тщательного бюджетирования на протяжении всего их жизненного цикла.

5. Механизм проектного финансирования создает условия для гибкости финансового управления проектом: круг источников и инструментов финансирования инвестиционного проекта может быть достаточно широким и определяться спецификой последнего. Инвесторами выступают финансовые организации, государственные российские и зарубежные структуры, зарубежные бизнес-компании, специализированные фонды, инвесторы фондового рынка. В проекте одновременно могут использоваться банковские кредиты и поручительства, облигации, акции, государственные гарантии и др. Зафиксированные в проектной документации финансовые инструменты и условия финансирования делают проект более прозрачным, предсказуемым, привлекательным для его участников. Кроме того, такая диверсификация способствует снижению его рисков.

6. Механизм проектного финансирования предусматривает погашение финансовых обязательств перед кредиторами за счет денежных потоков, продуцируемых проектом. Что очень важно, механизм предусматривает, что последние являются обособленными от денежных потоков от основного бизнеса холдинговых компаний, владеющих СПК. В этом состоит финансовая выгода для этих холдинговых компаний, поскольку они не обязаны за счет денежных потоков от своей основной деятельности погашать кредиты, полученные в рамках проектного финансирования.

7. В контрактных обязательствах организационно и юридически распределяются многочисленные риски проекта между всеми участниками механизма проектного финансирования, а в случае использования государственно-частного партнерства часть рисков распределяют между собой подрядчики и государство.

«ФАБРИКА ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ» И ЕЕ ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ

Активная государственная поддержка проектного финансирования, включая государственные гарантии и субсидии, создает благоприятные условия для его развития в России. На этом базируется совместная инициатива ВЭБ.РФ и Министерства

экономического развития РФ (далее – Минэкономразвития РФ), нацеленная на укрупнение кредитного рынка финансирования инвестиционных проектов посредством развития механизма синдицированного кредитования. В результате появилась «Фабрика проектного финансирования» (далее – Фабрика), нормативная база которой утверждена постановлением Правительства России от 15 декабря 2018 г. № 158 «О программе „Фабрика проектного финансирования“». Финансовый механизм Фабрики основывается на предоставлении финансовых средств заемщикам на базе соглашения о синдицированном кредитовании.

К основным ее задачам относятся:

- отбор инвестиционных проектов по установленным критериям и организация их запуска;
- финансовое, организационное и правовое сопровождение реализуемых инвестиционных проектов;
- повышение экономического потенциала и обеспечение экономического роста территорий РФ за счет реализации новых инвестиционных проектов;
- развитие механизма проектного финансирования и повышение его доступности;
- увеличение объемов кредитной массы, направляемой на реализацию инвестиционных проектов.

Механизм Фабрики предполагает следующие меры государственной поддержки:

- субсидирование процентной ставки кредиторам в рамках синдиката;
- предоставление государственной гарантии по облигациям Фабрики.

ВЭБ.РФ является оператором Фабрики, регулирует и координирует ее работу, осуществляет отбор и экспертизу инвестиционных проектов.

Задачи основных участников представлены в табл. 2.

Финансовый механизм Фабрики достаточно гибкий, предусматривает вероятность наступления (при неблагоприятных условиях) рисков, противодействие им и заключается в следующем. Частный инвестор, участвующий в финансировании проекта развития приоритетных отраслей, отобранных ВЭБ.РФ, направляет в него 20 % инвестиционных ресурсов. 80 % инвестиций в форме синдицированного кредита делятся на транши А, Б, В. Транши А и Б обязательны и направляются на нужды проекта ВЭБ.РФ совместно с коммерческими банками. Транш В является необязательным, закладывается в качестве резерва под уплату процентов по траншам А и Б или на увеличение потребности в ресурсах проекта при его реализации⁷.

Финансовый механизм Фабрики представлен на рисунке.

Инструменты финансового механизма в деятельности ВЭБ РФ утверждены распоряжением Правительства РФ от 10 августа 2021 № 2208-р «Об утверждении Меморандума о финансовой политике государственной корпорации развития „ВЭБ.РФ“». К основным финансовым инструментам, реализуемым ВЭБ.РФ при участии в Фабрике, относятся следующие:

- 1) предоставление кредитов, займов, синдицированных кредитов (займов) и финансирования на возвратной основе в иных формах;

Задачи государства	Задачи российской государственной корпорации развития ВЭБ.РФ
1. Стимулирование увеличения объемов инвестирования в основной капитал, усовершенствование и создание новых социально и экономически значимых инфраструктурных объектов с целью формирования условий для дальнейшего развития страны. 2. Предоставление равных возможностей на рынке кредитных ресурсов для инвесторов, реализующих крупные инвестиционные проекты. 3. Аprobация и адаптация к российским условиям лучших мировых финансовых практик реализации инвестиционных проектов	1. Содействие долгосрочному экономическому развитию России. 2. Предоставление финансовых средств для реализации проектов на принципах проектного финансирования. 3. Осуществление проектной экспертизы, отбор, мониторинг запущенных проектов, координирование участников проекта в ходе его реализации. 4. Организационно-правовое сопровождение проекта. 5. Снижение общей стоимости финансирования инвестиционных проектов
Задачи кредитных организаций	Задачи инвесторов
1. Развитие практики синдицированного кредитования как одной из форм банковского бизнеса и выработка механизмов и стратегий снижения кредитных рисков. 2. Выработка и предоставление приемлемых условий кредитования инвестиционных проектов. 3. Мониторинг кредитных рисков и управление ими	1. Обоснованный выбор источников инвестиционных ресурсов для обеспечения проекта. 2. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов в проекты, в том числе с фондового рынка. 3. Адекватная экономической ситуации постановка целей инвестирования, разработка и реализация стратегии их достижения по критерию «риск – доходность»

Таблица 2. Основные задачи участников Фабрики
Составлено авторами по материалам исследования

2) ВЭБ.РФ как институт развития имеет возможность не только автономно использовать, но и сочетать различные финансовые стратегии: проектное финансирование, мезонинное финансирование (предоставление финансирования под высокий процент либо в обмен на долю в бизнесе), инвестиционное кредитование, таким образом добиваясь эффективности применения ресурсов и диверсифицируя риски;

3) ВЭБ.РФ использует механизмы возмещения затрат, что является финансово привлекательным для организации-участника проекта ВЭБ.РФ, стимулирует ее к исполнению обязательств по контрактам⁸.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ФАБРИКИ И ЕГО ПЕРСПЕКТИВЫ

Рассмотрим новации Фабрики, которые инициированы Президентом и Правительством РФ.

1. Последовательное увеличение со стороны государства финансирования в проекты Фабрики. По предложению В.В. Путина в 2024 г. оно доведено до 600 млрд руб., что позволит дополнительно поддержать проекты реального сектора экономики на сумму до 6 трлн руб.⁹

Увеличение программы до 600 млрд руб. вместе с доступным оставшимся лимитом позволит инициаторам проектов



* Возможно финансирование транша А коммерческими банками с предоставлением ВЭБ.РФ поручительства по данному траншу

Составлено авторами по материалам источника⁷
Рисунок. Финансовый механизм Фабрики и критерии отбора проектов

дополнительно привлечь до 2,5 трлн руб. синдицированно-го кредитования от ВЭБ.РФ и банков-партнеров. В рамках механизма уже одобрено 40 инициатив общей стоимостью 3,9 трлн руб., объем синдицированных кредитов – 2,6 трлн руб., участие ВЭБ.РФ – 670 млрд руб. Из них по 31 инициативе общей стоимостью, превышающей 2 трлн руб., заключены договоры синдицированного кредита, принятые обязательства выполняются участниками, деньги направляются в проекты. 9 проектов Фабрики вышли на операционную фазу, то есть отгружается произведенная продукция, созданная на новых производственных площадках, обслуживаются пассажиры в новых терминалах аэропортов, запущены современные дорожные трассы. Еще 30 проектов общей стоимостью более 4,6 трлн руб. и объемом синдикатов в 3,5 трлн руб. находятся в высокой степени готовности и планируются к одобрению¹⁰.

Приоритетные направления инвестирования в рамках Фабрики представлены в табл. 3.

В частности, в ходе Петербургского международного экономического форума 2025 г. между ВЭБ.РФ и «Альфа-Банком» подписан договор синдицированного кредитования компании «Атлас» на сумму 24,4 млрд руб. (ВЭБ.РФ финансирует 6,5 млрд руб.) на срок до 10,5 лет под проект в рамках программы Фабрики – создание и обслуживание новой ТрансЕврАзийской волоконно-оптической линии связи (TEA NEXT) протяженностью около 11,7 тыс. км на территории 27 регионов страны¹¹.

Также в рамках Фабрики ВЭБ.РФ вместе со «Сбером» профинансируют строительство мультимодального транспортно-логистического центра «Артем» в Приморском крае. Сумма синдицированного кредита компании «ФинИнвест», реализующей проект, составляет 31,5 млрд руб. сроком на 15 лет, объем финансирования ВЭБ.РФ утвержден – 7,4 млрд руб.¹²

2. Положения постановления Правительства РФ от 10 мая 2023 г. №731 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 15.02.2018 г. № 158» ориентированы на создание благоприятных условий для инвесторов, направляющих финансовые ресурсы в крупные проекты в приоритетных отраслях экономики, обеспечение возможностей доступа заинтересованным лицам к средствам проектного финансирования, на развитие института синдицированного кредитования, поддержку организаций, создающих перспективные производства:

- в соответствии с постановлением ослабляются требования к заемщикам – минимальная доля собственных средств инвесторов по проектам, которые были одобрены в течение 2024 г., снижены с 20 до 15 %. Доля участия ВЭБ.РФ в финансовом обеспечении таких проектов будет составлять до 25 %, на оставшуюся сумму следует получить кредиты у банков;

- также теперь у инвесторов имеется возможность использовать вместо кредитного финансирования от ВЭБ.РФ поручительство от данного института. Таким образом, условия кредитования для участников Фабрики расширяются;

- постановление упрощает организационный процесс Фабрики – имеется возможность реализовывать инвестиционный проект на базе действующих компаний без образования дополнительных юридических лиц;

- для финансирования проектов Фабрики за счет финансовых средств ВЭБ.РФ и банков будут формироваться фонды акционерного капитала, средства которых можно направлять на финансирование инвестиционных проектов в объеме от 5 до 10 % их стоимости¹³.

Таким образом, можно констатировать, что исследуемый механизм является институциональным, целью функционирования которого является развитие ключевых отраслей экономики России на основе взаимодействия государства и бизнеса в соответствии с задачами, определенными в указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»¹⁴.

Наряду с несомненными постоянными улучшениями финансового механизма Фабрики, следует отметить имеющиеся резервы его совершенствования. В частности, в постановлении Правительства РФ от 15 февраля 2018 г. № 158 «О программе „Фабрика проектного финансирования“» отсутствует детальная регламентация приоритизации проектов при их отборе для включения в программу. В последней предусмотрены основные требования к инициативам, а такие важные параметры, как порядок отбора по критериям экономической, экологической, социальной эффективности, правила экспертизы, мониторинга реализации проекта, отсутствуют. Решение данного вопроса путем внесения соответствующих изменений в постановление Правительства РФ от 15 февраля 2018 г. № 158 будет способствовать снижению рисков федерального бюджета, который является одним из финансовых источников обеспечения (посредством ВЭБ.РФ) проектов в рамках Фабрики.

Таблица 3. Важные направления инвестирования в контексте Фабрики
Составлено авторами по материалам источников^{1, 5, 6, 10, 11, 12}

Инфраструктура	Промышленность	Городская экономика
Автодорожное строительство	Газо-и нефтехимия	Здравоохранение
Морской и речной транспорт и порты	Металлургия	Коммунальные услуги
Железнодорожная инфраструктура	Производство машин и оборудования	Образование
Авиация	Поддержка экспорта	Технологическая инфраструктура
Производство и передача электроэнергии	Золотодобыча	Транспорт

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России остается актуальной проблема совершенствования инвестиционного процесса. Ее нельзя решить без использования позитивного зарубежного и отечественного опыта применения механизмов финансирования, демонстрирующих возможность успешной реализации крупнейших проектов за счет расширения круга инвесторов и кредитного рынка, задействования широкого ассортимента финансовых инструментов, коллаборации в инвестиционном процессе государственных структур и бизнеса. Одним из таких механизмов является проектное финансирование. С научной точки зрения управление им может быть более глубоко исследовано с позиций процессного подхода. Нам представляется научно полезным интегрировать группы процессов управления механизмом проектного финансирования с группами процессов управления проектом. Это, по нашему мнению, в случае научного обоснования рациональности данной аналитической операции, будет способствовать более эффективной структуризации управления проектом в целом, позволит синхронизировать управленческие группы процессов проекта с процессами механизма проектного финансирования.

Проектное финансирование в российской практике является механизмом реализации крупных инфраструктурных проектов в ключевых отраслях. Данный механизм воплощен в идее создания по инициативе ВЭБ.РФ и Минэкономразвития России Фабрики, показавшей свою эффективность при

реализации крупных проектов на принципах синдицирования кредитных ресурсов для финансирования значительных сумм инвестиций и их возврата за счет генерирования денежных потоков непосредственно самим инвестиционным проектом в процессе его осуществления. Нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность Фабрики, разработана и позволяет реализовывать амбициозные планы по созданию аэропортов, крупных транспортных артерий и высокоскоростных магистралей, морских портов, социальных и общественно значимых объектов. Финансовый механизм Фабрики достаточно гибок и построен на возможности использования финансовых ресурсов банков, фондового рынка, специализированных фондов, федерального бюджета через государственную корпорацию развития ВЭБ.РФ и многих других источников. Он постоянно совершенствуется, а его финансовые возможности наращиваются год от года, в частности, по инициативе Президента РФ.

Несмотря на имеющиеся резервы совершенствования, данная институциональная единица имеет в своем инвестиционном портфеле десятки крупнейших проектов, многие из которых только запущены, а некоторые находятся уже в эксплуатационной фазе. Учитывая долгосрочные перспективы Фабрики, актуальным для управленческой и экономической науки является решение научных проблем обоснования подходов, инструментов, технологий проектного финансирования в динамично изменяющихся условиях, внедрение которых в практику управления крупными проектами будет обеспечивать их успешное завершение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования. Пер. с англ. И.В. Васильевской. М.: Альпина Паблишер; 2015. 408 с.
- Никонова И.А. Проектное финансирование: особенности современного этапа развития. В кн.: Зарубежная практика проектного финансирования. М.: РУСАЙНС; 2017. С. 4–11.
- Петрикова Е.М., Петрикова С.М. Проектное финансирование: теория и практика. Сибирская финансовая школа. 2015;6(113):85–94.

REFERENCES

- Yescombe, E. R. (2015). *Principles of project finance* (I.V. Vasilevskaya, Trans.). Alpina Publisher. (In Russian).
- Nikonova, I. A. (2017). Project financing: features of the current stage of development. In: *Foreign practice of project financing*. Ru-Science. (In Russian).
- Petrikova, E. M., & Petrikova, S.M. (2015). Project financing: theory and practice. *Siberian Financial School*. 6(113), 85–94. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Курбаков К. Проектное финансирование инфраструктурных и промышленных проектов. Режим доступа: <https://www.vtbinfra.ru/blog/gchp/proektnoe-finansirovanie-infrastrukturnykh-i-promyshlennykh-proektov/?ysclid=mcq38zw1hi617523975> (дата обращения: 20.08.2025).
- ² Постановление Правительства Российской Федерации от 15.02.2018 г. № 158 «О программе „Фабрика проектного финансирования“» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/71881806/?ysclid=mff4sfomt7264079662> (дата обращения: 20.08.2025).
- ³ Большая российская энциклопедия. Проектное финансирование. Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/proektnoe-finansirovanie-9fb317?ysclid=mcq45s9tdj95527079> (дата обращения: 21.08.2025).

- ⁴ Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54689-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Режим доступа: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf?ysclid=mff5ktbb3s987934671> (дата обращения: 21.08.2025).
- ⁵ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года (утвержден Правительством Российской Федерации). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/?ysclid=mf9mx2x9ql960394587> (дата обращения: 21.08.2025).
- ⁶ ВТБ Инфраструктурный холдинг. Инфраструктура будущего. Режим доступа: <https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/> (дата обращения: 21.08.2025).
- ⁷ ВЭБ.РФ. Фабрика проектного финансирования. Режим доступа: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/biznesu/fabrika-proektnogo-finansirovaniya/> (дата обращения: 21.08.2025).
- ⁸ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.08.2021 г. № 2208-р (с изменениями и дополнениями) «Об утверждении Меморандума о финансовой политике государственной корпорации развития „ВЭБ.РФ“». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392984/9ea5497e64b653e728b98c55eb70526b15fd93e0/ (дата обращения: 21.08.2025).
- ⁹ Интерфакс. Президент РФ предложил поэтапно увеличивать лимиты Фабрики проектного финансирования. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/spief2024/965665> (дата обращения: 21.08.2025).
- ¹⁰ Ведомости. Нарастивание Фабрики ВЭБа до 600 млрд рублей позволит привлечь до 2,5 трлн рублей. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2024/06/07/1042558-naraschivanie-fabriki?ysclid=mff8922jnz383536429> (дата обращения: 21.08.2025).
- ¹¹ ВЭБ.РФ и Альфа-Банк предоставят 24,4 млрд рублей на создание новой волоконно-оптической линии связи в рамках «Фабрики проектного финансирования». Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/vebrf_i_alfa_bank_predostavyat_244_mlrdrubley_na_sozdanie_novoy_volonkonno_opticheskoy_linii_svyazi_v_ramkah_fabriki_proektnogo_finansirovaniya.html (дата обращения: 21.08.2025).
- ¹² ВЭБ.РФ и Сбер профинансирует «сухой порт» «Артем» в рамках Фабрики проектного финансирования. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/vebrf_i_sber_profinansiruet_suhoy_port_artem_v_ramkah_fabriki_proektnogo_finansirovaniya.html (дата обращения: 21.08.2025).
- ¹³ Постановление Правительства Российской Федерации от 10.05.2023 г. № 731 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 15.02.2018 г. № 158». Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305200009?ysclid=mfzjxys77o453349106&index=1> (дата обращения: 21.08.2025).
- ¹⁴ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mfh3sc7yim499483070> (дата обращения: 21.08.2025).

В мире управления



Надежда Викторовна Артонкина

Специалист по администрированию проектов в области информационных технологий, РМЕА, PRIME, член Ассоциации управления проектами «COBHET»

г. Москва, Россия



Новый профессиональный стандарт

Перечень профессиональных стандартов по управлению проектами пополнил еще один элемент. Работа над ним велась с 2022 г. Она успешно была завершена утверждением данного документа, а с 1 сентября 2025 г. профессиональный стандарт «Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальных эффектов деятельности организаций» вступил в силу. Ответственной организацией-разработчиком данного профессионального стандарта является Фонд региональных социальных программ «Наше будущее».

Он представляет собой характеристику квалификаций, уровня знаний, профессиональных навыков и опыта работы специалистов, участвующих в анализе и оценке социальных эффектов, а также в формировании и реализации проектной деятельности, направленной на достижение положительного социального результата.

В профессиональном стандарте выделены четыре обобщенные трудовые функции:

- оценка социальных эффектов проекта социального воздействия;
- мониторинг проекта социального воздействия;
- управление проектом социального воздействия;
- методологическое сопровождение проекта социального воздействия.

Выполнение каждой из этих трудовых функций предполагает совершение специалистом определенных трудовых действий и наличие у него необходимых для этого навыков и знаний.

Внедрение профессионального стандарта направлено на развитие системы оценки социальных эффектов и повышение качества управления проектами социального воздействия.

Кроме того, по мнению руководителя академического направления фонда «Наше будущее» П. Сафронова, новый профессиональный стандарт станет стимулом для развития высшего образования в сфере социального предпринимательства и управления проектами социального воздействия¹.



Новый председатель Экспертного совета Центра управления проектами Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

В Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – ВШБ НИУ ВШЭ) создан Экспертный совет Центра управления проектами. Целями его создания являются совместное с руководством центра определение приоритетов его развития, актуализация содержания программ дополнительного образования и участие в их реализации, выработка

рекомендаций по формированию новых программ, а также содействие реализации проектов прикладных научных исследований.

В состав Экспертного совета вошли руководители стратегического проектного управления важных российских компаний, лидеры профессиональных ассоциаций, ведущие российские консультанты по управлению проектами.

На первом заседании Экспертного совета, которое состоялось в июле текущего года, председателем единогласно был избран А. Полковников, председатель Правления Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», управляющий партнер группы компаний (далее – ГК) «Проектная ПРАКТИКА». Также на этом заседании состоялось обсуждение плана запуска проектов передовых исследований и новых учебных программ Центра управления проектами в 2025 г.

Реализация данного плана начнется со старта в ВШБ НИУ ВШЭ в ноябре текущего года комплексной программы для руководителей высшего звена, ориентированной на формирование и развитие системных управленческих компетенций в области стратегического проектного управления «Мастер управления проектами и программами (для руководителей высшего звена)»².



Лучший проект года – 2025

В июле 2025 г. открылся прием заявок на премию «Лучший проект 2025 года» – премию профессионального признания в Российской Федерации (далее – РФ) для лидеров управления проектами. Методологическим партнером выступает Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ».

Премией ежегодно отмечаются проекты, команды и компании, продемонстрировавшие зрелый подход и высокий уровень управления, а также задающие ориентиры внутри профессионального сообщества.

Номинации премии:

- малые и средние проекты (до 200 млн руб.);

- большие проекты (от 200 млн до 20 млрд руб.);
- мегапроекты (свыше 20 млрд руб.).

Принять участие в конкурсе может любая российская компания. Единственным ограничением является всего одно условие – реализация проекта (либо его ключевого этапа) не ранее 2020 г.

Церемония награждения запланирована на 3 декабря 2025 г. в Москве в рамках 20-й конференции «Управление проектами 2025»³.



Project Management Forum 2025

В конце июня 2025 г. в Москве состоялся V Всероссийский форум по проектному управлению Project Management Forum 2025. В форуме приняли участие более 200 специалистов из различных отраслей экономики: представители проектных, инжиниринговых, промышленных, строительных компаний и ИТ-отрасли (ИТ – информационные технологии).

Повестка мероприятия была в большей степени сформирована теми вызовами, с которыми на данный момент

сталкивается РФ: ограничение доступа к зарубежным программным продуктам, высокий уровень неопределенности требуют от проектных команд гибкости мышления и использования гибридных методологий.

Спикеры форума также делились своими успешными и не очень успешными кейсами, рассказывая также о совершенных ошибках, о способах их предотвращения и решениях⁴.



«На шаг впереди»

Издательство Ridero опубликовало книгу «На шаг впереди». Автор книги – В. Кизеев, управляющий партнер ГК WINbd, директор проектов IPMA Level A (англ. International Project Management Association – Международная ассоциация управления проектами), член ассоциации «СОВНЕТ». Эта книга о целях. В предисловии автор делится с читателями своей историей того, как он пришел к постановке жизненных

целей и как он их достигал. В конечном итоге его опыт лег в основу авторского курса.

Структура книги напоминает инструкцию по постановке и достижению целей:

- часть 1. Цели. В данной главе автор рассматривает следующие вопросы: что считать целью, где их взять и как с ними работать и т.д.;

- часть 2. Стратегия. Эта глава о возможностях человека, о стратегии и принципах достижения поставленной цели, а также о ключевом действии. Автор уверен, что в каждом деле, в каждом случае достижения целей есть ключевое действие, которое быстрее других приблизит к результату;

- часть 3. Личная ресурсность. Личная ресурсность рассмотрена В. Кизеевым в нескольких аспектах: физическая, духовная, ментальная и эмоциональная;

- часть 4. Управленческие механизмы. Для достижения поставленной цели необходимо ее декомпозировать,

выбрать скорость ее достижения, определиться с фокусом внимания и т.д.;

- часть 5. Команда и окружение. В этой главе автор делится своим взглядом на окружение человека и его важность, а также рекомендациями, как с ним работать.

В каждой главе своей книги автор дает конкретный инструмент: как ставить цели, где брать энергию и ресурсность, как работать со стратегией, окружением и командой.

Уже появились первые и восторженные отзывы о труде⁵.



«Дорожное строительство. Управление проектами и программами в условиях цифровой трансформации»

Еще одна книжная новинка, в которой рассматриваются вопросы управления проектами, автором которой является доктор технических наук и член ассоциации «СОВНЕТ» Т.В. Боброва, вышла уже в издательстве «Инфра-Инженерия».

В книге описаны базовые понятия проектно-ориентированного управления. Рассмотрены подходы для совершенствования управления проектами в строительстве

с использованием технологий информационного моделирования; технология информационного моделирования и управления производственной программой дорожно-строительной компании. Кроме того, в книге разобран кейс ситуационных задач по моделированию дорожного строительства в программе MS Project⁶.



Искусственный интеллект для задач управления проектами будет описан в новом стандарте ISO

Технический комитет ISO/TC 258 (англ. International Organization for Standardization, Technical Committees – технические комитеты Международной организации по стандартизации) приступил к разработке нового стандарта ISO 21520 – «Управление проектами, программами и портфелями – Искусственный интеллект – Концепции, применение и последствия».

Авторы планируют описать в нем концепции, области применения и последствия использования искусственного интеллекта (далее – ИИ), а также преимущества, риски, систему управления и возможности использования ИИ компаниями в контексте управления проектами, программами

и портфелями проектов. В разрабатываемый стандарт будут также включены рекомендации для компаний на предмет того, что следует учитывать при внедрении или совершенствовании существующих технологий ИИ применительно к области управления проектами. Разрабатываемый стандарт дополнит стандарты ISO 21502, 21503 и 21504.

Предполагается, что он может быть применим в любой компании вне зависимости от экономической отрасли и к любому типу проектов, независимо от цели, подходов к реализации, используемой модели жизненного цикла проекта или программы, сложности, размера, стоимости или продолжительности⁷.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21.04.2025 г. № 266н «Об утверждении профессионального стандарта „Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальных эффектов деятельности организаций“». Режим доступа: <https://rg.ru/documents/2025/05/30/mintrud-prikaz266-site-dok.html> (дата обращения: 18.09.2025).

² Проектная ПРАКТИКА. Алексей Полковников возглавит Экспертный совет Центра управления проектами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://pmpractice.ru/news/2025/7574/> (дата обращения: 18.09.2025).

- ³ Премия «Лучший проект 2025 года». Официальный сайт. Режим доступа: <https://awards.pm-conf.ru/> (дата обращения: 18.09.2025).
- ⁴ Interforums. Project Management Forum 2025. Режим доступа: <https://interforums.ru/pm25/home> (дата обращения: 18.09.2025).
- ⁵ Ridero. Оглавление – На шаг впереди. Режим доступа: https://ridero.ru/books/na_shag_vpered/contents/#tocList (дата обращения: 19.09.2025).
- ⁶ Инфра-Инженерия. Дорожное строительство. Управление проектами и программами в условиях цифровой трансформации. Режим доступа: <https://infra-e.ru/products/978-5-9729-2389-2> (дата обращения: 19.09.2025).
- ⁷ International Organization for Standardization. ISO/WD 21520. Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/91551.html> (дата обращения: 20.09.2025).