

Разработка предложений по омоложению структуры управления национальными проектами в соответствии с моделью жизненного цикла И. Адизеса

Леонов Михаил Евгеньевич

Канд. экон. наук, ст. преп. каф. организационного менеджмента
ORCID: 0000-0001-9777-7120, e-mail: meleonov96@gmail.com

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация

Актуальность темы определена условиями современных экономических реалий, вызванных введением международных санкций. Правительству Российской Федерации (далее – РФ) приходится пересматривать и адаптировать свои подходы к управлению как национальными проектами, так и линейными процессами. Эти изменения происходят на фоне стремительных трансформаций внешней среды, что, в свою очередь, требует от государства быстрой реакции на новые вызовы. Целями являются разработка и методическое обоснование предложений по омоложению структуры управления национальными проектами в соответствии с моделью жизненного цикла И. Адизеса. Объектом исследования является система управления данными проектами. Предметом выступает комплекс управленческих инструментов, отвечающих за организацию процессов в этой системе. Наибольший интерес проявлен к исследованию вопросов влияния бюрократических структур на современные управленческие системы, их развития в обновленных экономических условиях, а также процессов привлечения инновационных идей в структуру управления национальными проектами. Также особое внимание уделено разработке механизма омоложения действующей организационной структуры на основе механизма ротации управленческих кадров. Проанализировано текущее состояние организационной структуры управления национальными проектами и программами в соответствии с этапами жизненного цикла И. Адизеса. Проведен сопоставительный анализ кадрового обеспечения государственного управления в Советском Союзе и современной РФ. Сделаны выводы и предложения по формированию механизма ротации кадров в целях омоложения организационной структуры.

Ключевые слова

Структура управления, проект, государственная программа, управление проектами, проектное управление, стратегическое планирование, управление национальными проектами, управление программами, ротация кадров, механизм ротации кадров

Для цитирования: Леонов М.Е. Разработка предложений по омоложению структуры управления национальными проектами в соответствии с моделью жизненного цикла И. Адизеса // Вестник университета. 2025. № 3. С. 5–13.

Development of proposals to rejuvenate the structure of national project management in accordance with I. Adizes' life cycle model

Mikhail E. Leonov

Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the Organisational Management Department
ORCID: 0000-0001-9777-7120, e-mail: meleonov96@gmail.com

Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia

Abstract

The relevance of the topic is determined by the conditions of modern economic realities caused by the introduction of international sanctions. The Government of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF) has to revise and adapt its approaches to the management of both national projects and linear processes. These changes are taking place against the background of rapid changes in the external environment, which, in turn, requires the government to react quickly to new challenges. The purposes of this article are to develop and methodologically substantiate proposals for rejuvenating the structure of national project management in accordance with the life cycle model of I. Adizes. The object of the study is the system of national projects management. The subject of the study is a set of management tools responsible for the organisation of processes in the national projects management system. The greatest interest in this article is shown to the study of the influence of bureaucratic structures on modern management systems, their development in updated economic conditions as well as the processes of attracting innovative ideas in the structure of national projects management. Also, special attention is paid to the development of the mechanism of rejuvenation of the current organisational structure, based on the mechanism of rotation of managerial personnel. The article analyses the current state of the organisational structure of national projects and programmes management in accordance with the stages of I. Adizes' life cycle. The comparative analysis of staffing of public administration in the Soviet Union and modern RF is conducted. Conclusions and proposals for the formation of the mechanism of personnel rotation in order to rejuvenate the organisational structure are made.

Keywords

Management structure, project, government programme, project management, strategic planning, national project management, programme management, staff rotation, staff rotation mechanism

For citation: Leonov M.E. (2025) Development of proposals to rejuvenate the structure of national project management in accordance with I. Adizes' life cycle model. *Vestnik universiteta*, no. 3, pp. 5–13.

ВВЕДЕНИЕ

Риски стратегического менеджмента требуют многоаспектных превентивных мер, направленных на минимизацию последствий потенциального наступления неблагоприятных событий. Существующий функционал системы управления подвергается двойному воздействию – внешнему и внутреннему, что усугубляет ее уязвимость. Актуальной проблемой остается чрезмерная концентрация на исполнении формальных процедур, характерная для бюрократических структур. Данная ориентация на регламентацию существенно замедляет процесс принятия управленческих решений и формирует парадигму управления, где приоритет отдается следованию инструкциям, а не достижению целевых показателей эффективности. В контексте современного проектного подхода к экономическому развитию подобный подход детерминирует снижение результативности всей управленческой системы.

Цель исследования состоит в разработке предложений по омоложению системы управления национальными проектами.

Задачи исследования сводятся к определению стадии жизненного цикла структуры управления национальными проектами в соответствии с моделью И. Адизеса [1], к проведению сопоставительного анализа опыта Советского Союза в вопросах кадрового обеспечения управления и современного опыта Российской Федерации (далее – РФ, Россия), к разработке предложений по омоложению системы управления национальными проектами и программами.

Выявлены проблемы последней. Определена стадия жизненного цикла системы управления национальными проектами. Предложен механизм ротации кадров с целью стимулирования роста (омоложения) структуры управления национальными проектами посредством внедрения управленческих инноваций молодыми сотрудниками. Сделаны выводы о характере выявленных путей совершенствования системы управления национальными проектами и программами.

В процессе исследования автором применяется комплексный подход к анализу нормативно-правовой базы и инструментов имплементации национальных инициатив. Значительное внимание уделяется сравнительному анализу управленческих практик: сопоставляются административные механизмы советского периода и актуальные инструменты государственного регулирования. Для обеспечения всестороннего рассмотрения проблематики работы применяется арсенал как общенаучных методов (сравнительный анализ, синтез, системно-структурный подход), так и специализированных инструментов научного познания (сравнительно-правовой анализ, историко-логический метод, статистическое исследование).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ существующих нормативных документов в сфере проектного менеджмента выявил существенный недостаток: несмотря на многообразие стандартов, они не обеспечивают всестороннее понимание сущности проектной деятельности и ее составляющих. В частности, российские нормативные акты, включая ключевые методические материалы – «Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти» (одобренные Правительством РФ 12 марта 2018 г. № 1937п-П6)¹ и распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»² – не содержат конкретных требований к национальным проектам и программам.

Таким образом, существующая нормативно-методическая база не предоставляет четких критериев оценки проектной деятельности, что создает определенные трудности в контроле национальных проектов и программ и управлении ими.

Исследование современной нормативной базы по управлению проектами показало, что обилие стандартов по данной методологии не дает полного представления о комплексности проектной деятельности, а также о самом проекте. В отечественной практике, в частности в рассмотренных выше методических рекомендациях, отсутствуют четкие стандарты, которым должен соответствовать национальный проект или программа.

¹Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Правительством Российской Федерации 12.03.2018 г. № 1937п-П6). Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71809098/?ysclid=m8647fza69973613114> (дата обращения: 17.12.2024).

²Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.04.2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/?ysclid=m8643wvxxb98888882> (дата обращения: 17.12.2024).

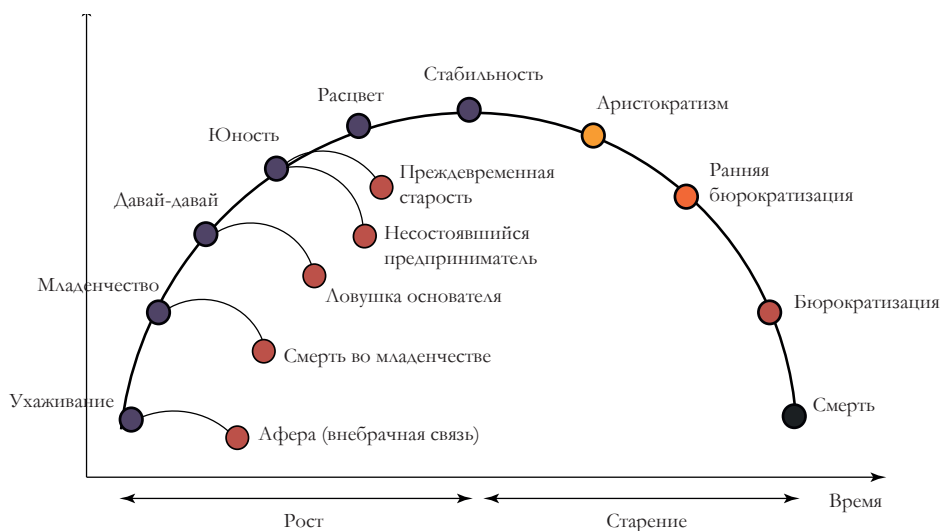
В приведенных методических указаниях выявлен перечень стандартных процессов и их определения без ссылок на соответствие стандартам управления проектами. В приложении к распоряжению Министерства экономического развития России утверждены лишь требования к оформлению отчетной и текущей проектной документации с указанием на то, какие пункты должны быть отражены. Следовательно, в действующих рекомендациях по применению проектной методологии о самой методологии ничего не сказано. Значит, и использование проектного инструментария, и соблюдение требований стандарта не обязательно, поскольку, как указано в определении, стандарт – документ, утвержденный уполномоченными органами, содержащий правила или характеристики продуктов, процессов, услуг, соответствие которым не является обязательным³.

С другой стороны, проблема низкого качества планов управления национальными проектами и программами является следствием необязательного использования проектного инструментария. Однако это также свидетельствует о низкой квалификации управленческого персонала, но если рассмотреть данный вопрос детальнее, то становится понятным, что компетенциям персонала отводится непервостепенная позиция [2].

Однако компетенции управленческого персонала непосредственно связаны со статичностью и инертностью системы управления национальными проектами и программами. Причиной этому является противоречие между инертностью мышления руководителей и доказанной эффективностью современных технологий управления.

ИНЕРТНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СООТВЕТСТВИИ С МОДЕЛЬЮ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА И. АДИЗЕСА

Инертность мышления руководителей национальных проектов обусловлена всеобъемлющим и регламентирующим характером бюрократической структуры управления. Согласно И. Адизесу, бюрократическая структура организации – это стадия, предшествующая смерти организационной структуры [1]. Обратимся к рис. 1.



Составлено автором по материалам источника [1]

Рис 1. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу

И. Адизес сравнивает бюрократическую структуру организации с автомобилем, который с трудом, но все же заводится, однако при этом не способен сдвинуться с места. Такое поведение организационной структуры характеризуется уменьшением изменений (совершенствований) системы и стремительно снижающимся количеством инноваций, что приводит к «удушению» компании бюрократическими процедурами [3]. Стремление администрировать каждый процесс, назначение большего числа сотрудников на контролирующие должности, включение в нормативно-правовые акты лишь критериев, содержащих

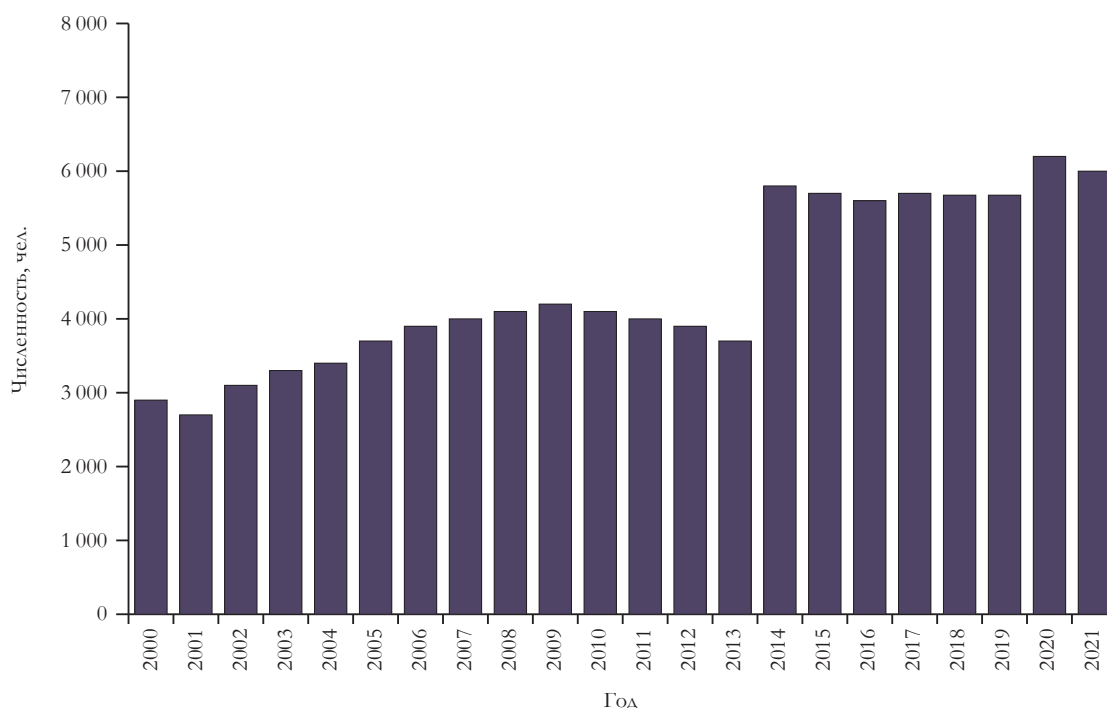
³Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.04.2014 г. № 26П-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/?ysclid=m8643wvxxb98888882> (дата обращения: 17.12.2024).

регламентированные сроки по проведению контроля и стандартизированные шаблоны отчетных документов, игнорирование внедрения современных эффективных управленческих механизмов порождают фрагментацию как управленческой команды, так и всей организационной структуры. Дефицит взаимодействия между подразделениями и сотрудниками обуславливает снижение адаптационного потенциала данной структуры и управленческих процессов, что приводит к трансформации системы управления в преимущественно контролирующей, а не организующий инструмент. Все коммуникации, необходимые для эффективного проектного управления, сводятся к формализованным, шаблонным процессам и следованию инструкциям.

На схеме жизненного цикла организации по И. Адизесу, представленной на рис. 1, видно, что структуры, погруженные в бюрократию, находятся в области «старения». На этот счет И. Адизес говорил: «Растущие компании дают. Стареющие компании берут» [4, с. 34]. В своем высказывании ученый подразумевал, что такие структуры не приносят полезных вложений в экономику. Инвесторов привлекают динамично развивающиеся организации, демонстрирующие высокую способность к адаптации и эффективному использованию вложенных средств для максимизации прибыли. В противоположность этому, бюрократические структуры ориентированы исключительно на полное освоение выделенного бюджета, что обусловлено их стремлением к получению аналогичных или увеличенных инвестиционных вливаний в последующие периоды. Основным источником финансирования, или же «поддержания жизни», бюрократических организаций является государственный бюджет, а их главный интерес заключается в обеспечении занятости.

БЮРОКРАТИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РОСТА ЧИСЛЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Данная система оценки результативности находит свое применение и в государственном секторе экономики. Анализ эффективности реализации национальных проектов преимущественно фокусируется на показателях результативности использования бюджетных ассигнований, утверждаемых Правительством РФ. В качестве иллюстрации этого подхода можно привести статистические данные Федеральной службы государственной статистики о штатной численности государственных служащих, которые позволяют проследить динамику изменений в их количестве за период с 2000 г. по 2021 г. (рис. 2).



Составлено автором по материалам источника⁴

Рис. 2. Изменение среднесписочной численности государственных служащих

⁴ Федеральная служба государственной статистики. Государство. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191?print=1> (дата обращения: 18.12.2024).

Такая система оценки демонстрирует, что эффективность государственного управления измеряется преимущественно через призму освоения бюджетных средств, а не конечных результатов реализации национальных проектов.

Анализ представленных данных демонстрирует устойчивую динамику роста численности государственных служащих до 2010 г., составляющую 8 % в год. Данный тренд был прерван введением Указа Президента РФ от 31 декабря 2010 № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов»⁵, направленного на оптимизацию кадрового состава федеральных государственных структур [5]. Несмотря на последовавшее сокращение числа государственных служащих, общая финансовая нагрузка на бюджет осталась неизменной вследствие роста заработной платы сотрудников.

После 2014 г. наблюдается новая волна увеличения численности государственного аппарата, характеризующаяся существенным приростом в конце 2014 г. В последующие годы сохранилась тенденция ежегодного роста на уровне 8 %.

Таким образом, можно констатировать циклический характер изменений в численности государственного аппарата с сохранением общего тренда на увеличение, при этом экономическая эффективность такой трансформации требует дополнительного анализа.

Обратившись к статистике о численности государственного аппарата в Советском Союзе, можно заметить, что в 1985 г., когда население составляло 276,3 млн чел., на каждого государственного служащего приходилось 136 граждан. В РФ на сегодняшний день данный показатель равен одному государственному служащему на 25 граждан⁶.

Таким образом, при населении в 147,2 млн чел., что значительно меньше, чем в Советском Союзе, современной системе государственного аппарата требуется больше сотрудников для работы с меньшим числом граждан. Это означает, что текущая система государственного управления, в частности, в области работы с проектами, стала менее эффективной. Из этого можно сделать вывод: увеличение численности персонала не способствует повышению эффективности при реализации национальных проектов, что подтверждает существующую проблему.

Возвращаясь к жизненному циклу и утверждениям И. Адизеса после рассмотрения статистики, можно утверждать, что тенденция бюрократизации государственного аппарата усиливается. В соответствии с теоретическими положениями Э. Доунса, занимающего должность экономиста в Институте Брукинга (город Вашингтон), который исследовал закономерности функционирования бюрократических структур, выявлена устойчивая тенденция к расширению последних на протяжении всего жизненного цикла. Указанная тенденция проявляется независимо от фактической необходимости, обусловленной увеличением объема предоставляемых услуг [4].

Эмпирические исследования демонстрируют, что во время эволюции бюрократической структуры наблюдается интенсификация процессов формализации управленческих процедур. Она характеризуется тенденцией к регламентации всех прогнозируемых ситуаций, что свидетельствует о систематическом усилении формальных структур управления [5].

Таким образом, можно констатировать, что расширение и формализация являются имманентными характеристиками развития бюрократических структур, что подтверждается анализом их жизненного цикла.

Именно эти процессы присущи современной практике государственного проектного управления. Создается большая база нормативной документации на все возможные случаи, при этом в нормативных актах не указаны механизмы управления сложившейся ситуацией или механизмы предсказания негативных ситуаций с последующими корректирующими воздействиями до наступления критического события [6].

Выполнение стандартизированной работы требует большого штата сотрудников. В частности, необходимы работники как для контрольно-надзорной деятельности, так и для непосредственного исполнения установленных процедур. Это приводит к созданию обширного штата служащих, где каждый сотрудник выполняет определенные функции согласно существующим регламентам [7]. Важной особенностью таких работников является склонность к консервативному мышлению, что существенно затрудняет освоение новых управленческих технологий. Подобная ментальная ригидность мешает персоналу

⁵Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2010 г. №N 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108917/?ysclid=m8631q1rp0268327942 (дата обращения: 18.12.2024).

⁶Федеральная служба государственной статистики. Государство. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191?print=1> (дата обращения: 18.12.2024).

развивать профессиональные навыки, необходимые для внедрения инновационных методов управления в организационную структуру. Тем временем современные управленческие технологии могли бы стать катализатором для реорганизации и повышения эффективности существующей структуры компании.

Исполнение формализованных рабочих процессов сопряжено с необходимостью привлечения обширного штата сотрудников. Помимо специалистов контрольно-надзорного направления, требуется значительное число исполнителей, непосредственно работающих с регламентированными процедурами. Это приводит к формированию множественной структуры служащих, каждый из которых занимает определенную позицию в системе регламентов. Характерной особенностью такого персонала является ярко выраженная ментальная инертность, существенно затрудняющая освоение современных управленческих технологий и профессиональное развитие. Данный когнитивный барьер создает существенные препятствия для формирования у сотрудников компетенций, необходимых для интеграции инновационных управленческих решений. При этом внедрение современных управленческих технологий, являющихся «омолодителями» для системы управления, могло бы стать эффективным инструментом обновления и совершенствования организационной структуры управления.

МЕХАНИЗМ РОСТА (ОМОЛОЖЕНИЯ) ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Для решения обозначенных проблем автор предлагает механизм роста (омоложения) бюрократической структуры государственных органов управления проектами путем обеспечения реализации следующих рекомендаций.

1. Расширение спектра социально значимых проектов и функциональных задач способствует трансформации бюрократической структуры в привлекательный для инвестиций сектор экономики. Это достигается за счет увеличения доли контрактов государственно-частного партнерства и диверсификации решаемых задач. Внешние организации, взаимодействующие с данной структурой, стимулируют ее развитие путем предоставления необходимых ресурсов и расширения кадрового состава.

2. Имплементация политики поддержки молодых специалистов и минимизация административных барьеров инициируют процессы обновления кадрового состава и снижения среднего возраста сотрудников. Это запускает механизмы профессионального роста персонала и способствует формированию новой управленческой культуры.

3. Формирование проектного офиса как инновационного элемента организационной структуры позволит создать платформу для развития управленческих компетенций государственных служащих. В состав проектного офиса целесообразно включить сотрудников, демонстрирующих высокий потенциал и ориентацию на карьерный рост. Для регламентации деятельности данной структуры рекомендуется использовать государственный стандарт Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис»⁷, в частности, раздел, посвященный методологическому проектному офису (центру компетенций), что обеспечит методическую основу для его эффективного функционирования.

4. Имплементация стратегии оптимизации кадрового состава, характеризующегося консервативным менталитетом, представляет собой комплексный процесс, детерминирующий повышение эффективности управленческой деятельности в сфере государственного проектного менеджмента. Следует отметить, что наличие персонала с резистентным отношением к инновациям и неспособностью функционировать в условиях турбулентной среды представляет собой существенный риск для организации, учитывая их, как правило, высокий должностной статус по сравнению с прогрессивными молодыми специалистами. При этом полная элиминация опытных кадров может спровоцировать дестабилизацию организационной системы. В качестве решения предлагается институционализация двух взаимосвязанных структурных подразделений:

- стратегического консорциума, укомплектованного высококвалифицированными специалистами для детерминации перспективных векторов экономического развития государства;
- проектного офиса, сформированного из молодых инновационно ориентированных сотрудников, ответственных за имплементацию стратегических целей.

Конвергенция данных структурных элементов создаст теоретико-методологическую базу для формирования интегрированной системы управления государственными проектами, обеспечивающей синергетический эффект от взаимодействия опытных и прогрессивных кадров.

⁷ ГОСТ Р 58305-2018. Национальный стандарт Российской Федерации «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200161839?ysclid=m863siks8311816910> (дата обращения: 18.12.2024).

5. Разработанная методология предусматривает создание систематизированного механизма профессионального развития государственных управленцев, включающего карьерный рост специалистов из категории исполнителей через образовательный консорциум в структуру стратегического планирования. Она включает в себя алгоритм, который базируется на объективной оценке профессиональной компетентности государственных служащих при их переходе на последующие уровни карьерной лестницы. Критериями продвижения выступают не субъективные оценки руководства, а результаты формализованных компетентностных тестирований.

Механизм вертикальной и горизонтальной ротации персонала по итогам аттестационных мероприятий реализуется как на межфункциональном, так и на внутривнутриструктурном уровне. Периодичность проведения оценочных процедур определена трехлетним циклом, что обусловлено современными темпами технологического и управленческого развития. За данный временной промежуток служащий способен:

- освоить необходимый набор профессиональных компетенций;
- реализовать два-три самостоятельных проекта/подпроекта или принять участие в них.

На основании накопленных данных об эффективности сотрудников формируется комплексная база служащих, являющаяся основой для детерминации системы ключевых показателей эффективности (англ. key performance indicators, далее – KPI) при отборе кандидатов для аттестации. Процедура карьерного продвижения и межструктурного трансфера персонала предполагает имплементацию многоступенчатого процесса, включающего следующие этапы.

1. Система осуществляет отбор потенциальных кандидатов из общего массива служащих, соответствующих установленным требованиям для прохождения конкурсного отбора.

2. Проводится аттестационное интервью с конкурсной комиссией, в состав которой входят должностные лица и руководители вышестоящих структурных подразделений.

3. По итогам оценки составляется заключение комиссии относительно соответствия аттестуемого работника установленным критериям карьерного роста. Данный документ подлежит распределению в заинтересованные вышестоящие инстанции.

4. Руководства вышестоящих подразделений обязаны предоставить официальный ответ относительно наличия вакантных позиций. В ответе указывается либо готовность к приему сотрудника с перечнем доступных должностей, либо обоснованный отказ в связи с отсутствием свободных единиц в штатном расписании.

5. На втором этапе отбора проводится дополнительное интервью с кандидатом на повышение, в ходе которого ему представляются все поступившие предложения о трудоустройстве. При получении нескольких положительных решений кандидат самостоятельно выбирает подразделение и позицию, где будет проходить трехмесячный испытательный срок. При наличии единственного предложения о трудоустройстве соискателю сообщается о его переводе в соответствующее подразделение с аналогичным испытательным сроком.

6. В ситуации, когда кандидат не получил ни одного положительного решения, конкурсная комиссия запускает процедуру анализа кадрового состава на предмет необходимости проверки компетенций действующих сотрудников или их перемещения в вышестоящие подразделения на более значимые позиции с целью создания вакансий.

7. По итогам проведенной проверки сотрудники, демонстрирующие соответствие установленным KPI (как полное, так и частичное), получают возможность ускоренного прохождения конкурсного отбора.

Таким образом, формируется верифицированный и транспарентный механизм кадровой ротации, функционирующий на базе системы управления базами данных и инфраструктуры корпоративного обучения. Данный подход обеспечивает повышение адаптивности управленческой структуры посредством циклической реорганизации кадрового состава и интеграции специалистов в измененные условия профессиональной деятельности, что детерминирует непрерывное совершенствование их профессиональных компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторские рекомендации призваны предотвратить чрезмерное расширение управленческой бюрократической системы национальных проектов. Они способствуют структурной оптимизации, нацеленной на повышение результативности в реализации государственных задач. Предложенные меры благоприятствуют развитию потенциала управленческой системы в части освоения и применения современных методов управления. Это позволяет постепенно увеличивать масштаб одновременно реализуемых проектов.

Отдельного внимания заслуживает влияние данных рекомендаций на качественные изменения в профессиональных и личностных характеристиках государственных служащих. Такие трансформации, накапливаясь, становятся драйвером ускорения общего развития государства.

Подводя итоги проведенного исследования, следует сделать выводы о влиянии бюрократического характера современной организационной структуры государственного управления, накладывающего существенные ограничения на функционирование системы управления национальными проектами. Однако стратегические цели национальной экономики требуют совершенно нового подхода к управлению. Существующие противоречия между сложившейся организационной структурой государственного управления и приоритетностью достижения национальных целей, требующих кардинальных изменений в связи с интенсивными темпами трансформации внешнего окружения, методов и принципов управления, а также технологического прогресса, обостряются, обуславливая необходимость формулирования обновленной структуры государственного управления для достижения национальных целей страны, а также обеспечения устойчивого и эффективного развития национальной экономики.

Список источников

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. М.: Альпина Диджитал; 2022. 650 с.
2. *Володин В.В.* Реализация проектов с высокой степенью неопределенности. Научное обозрение: теория и практика. 2019;4(60(9):546–554. <https://doi.org/10.26088/INOB.2019.60.28881>
3. *Володин В.В., Хабаров В.И., Дмитриев А.Г.* Управление проектом: теория, методология, практика: монография. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 2018. 224 с.
4. *Новиков Д.А.* Механизмы управления: учебное пособие. М.: Ленанд; 2018. 192 с.
5. *Леонов М.Е., Дмитриев А.Г.* Маркетинг государственных проектов как драйвер их успешного развития. В кн.: Роль бизнеса в трансформации общества – 2022: сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 г. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 2022. С. 201–204.
6. *Митрофанова И.В., Чернова О.А.* Социально-экономические эффекты реализации национального проекта «цифровая экономика» в старопромышленных регионах юга России. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023;3(15)495–515. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-495-515>
7. *Леонов М.Е., Фомичев А.Н.* Роль проактивного подхода в управлении государственными проектами и программами. В кн.: Роль бизнеса в трансформации общества – 2022: сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 г. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 2022. С. 205–208.

References

1. *Adizes I.* Company life cycle management. How organizations grow, develop and die and what to do about it. Moscow: Alpina Digital; 2022. 650 p. (In Russian).
2. *Volodin V.V.* Realization of projects with a high degree of uncertainty. Scientific review: theory and practice. 2019;4(60(9):546–554. (In Russian). <https://doi.org/10.26088/INOB.2019.60.28881>
3. *Volodin V.V., Khabarov V.I., Dmitriev A.G.* Project management: theory, methodology, practice: monograph. Moscow: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”; 2018. 224 p. (In Russian).
4. *Novikov D.A.* Mechanisms of management: textbook. Moscow: Lenand; 2018. 192 p. (In Russian).
5. *Leonov M.E., Dmitriev A.G.* Marketing of state projects as a driver of their successful development. In: Role of business in the transformation of society – 2022: Proceedings of the XVII International Scientific Congress, Moscow, April 11–15, 2022. Moscow: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”; 2022. Pp. 201–204. (In Russian).
6. *Mitrofanova I.V., Chernova O.A.* Socio-economic effects of the realization of the national project “digital economy” in the old-industrial regions of the south of Russia. *Ars Administrandi (Art of management)*. 2023;3(15)495–515. (In Russian). <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-495-515>
7. *Leonov M.E., Fomichev A.N.* Role of proactive approach in the management of state projects and programs. In: Role of business in the transformation of society – 2022: Proceedings of the XVII International Scientific Congress, Moscow, April 11–15, 2022. Moscow: Moscow University for Industry and Finance “Synergy”; 2022. Pp. 205–208. (In Russian).