

Особенности управления государственными проектами в условиях кризисных ситуаций

Л.В. Адамская

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Аннотация

Государственные проекты играют важную роль в социально-экономическом развитии страны. Реализация таких проектов зачастую осуществляется в условиях высокой неопределенности и нестабильности, часто в периоды кризисных ситуаций. В представленной работе подробно рассматривается специфика управления государственными проектами в кризисных ситуациях. Цель исследования – выявить ключевые факторы возникновения риска и разработать комплексную модель эффективного управления такими проектами в неблагоприятных, кризисных условиях. Внимание уделяется вопросам адаптации проектных решений к меняющимся обстоятельствам, повышению устойчивости процессов реализации проекта и минимизации рисков в условиях повышенной турбулентности экономики. В процессе исследования использовались следующие методы. Проведен подробный анализ профильной литературы и источников научных публикаций, посвященных проблемам управления государственными проектами в кризисных условиях. Это позволило выделить основные подходы, концепции и теоретические положения для дальнейшего исследования. Сравнительный анализ – сопоставлено влияние различных кризисных ситуаций на реализацию государственных проектов в разных условиях, определены сходства и различия их влияния. Моделирование – создана комплексная модель оценки устойчивости и адаптивности проектов в кризисных ситуациях. Настоящая работа направлена на изучение особенностей управления государственными проектами в кризисных условиях, определение типичных трудностей и разработку эффективной модели управления государственным проектом в условиях кризиса. Предложенная модель ориентирована на поддержку принятия обоснованных управленческих решений, обеспечение устойчивого прогресса проектов и достижение поставленных целей, несмотря на внешние трудности и ограничения. Ее применение в практической деятельности во многом поможет минимизировать влияние возникающих рисков на реализацию государственных проектов, повысить их устойчивость вне зависимости от внешних факторов. Таким образом, настоящая работа имеет важное прикладное значение для органов власти и организаций, занимающихся реализацией крупномасштабных государственных проектов, предлагая научно обоснованную концепцию управления проектами в кризисных условиях, способствующую достижению поставленных целей и решению приоритетных задач национальной экономики и социальной сферы.

Ключевые слова: управление проектом; государственный проект; государственное управление; проектный подход; кризис; кризисная ситуация

Для цитирования: Адамская Л.В. Особенности управления государственными проектами в условиях кризисных ситуаций. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025;15(5):78-88. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-5-78-88

Features of Government Project Management in Crisis Situations

L.V. Adamskaya

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Government projects play an important role in the socio-economic development of the country. The implementation of such projects is often carried out in conditions of high uncertainty and instability, especially during times of crisis. The presented work considers in detail the specifics of managing government projects in crisis situations. The purpose of the research is to identify key risk factors and develop a comprehensive model for effective management of such projects in adverse, crisis conditions. The article focuses on the issues of adapting design solutions to changing circumstances, increasing the sustainability of project implementation processes and minimizing risks in conditions of increased economic turbulence. When writing this article, the following research methods were used. Literature

analysis – conducted a detailed review of scientific publications, monographs, articles and reports on the problems of government project management in crisis conditions. This made it possible to identify the main approaches, concepts and theoretical positions underlying modern research. Comparative analysis – the impact of various crisis situations on the implementation of government projects was compared, similarities and differences in their impact were identified. Modeling – a comprehensive model for assessing the sustainability and adaptability of projects in crisis situations has been created. This work is aimed at studying the specifics of managing government projects in crisis conditions, identifying typical difficulties and developing an effective management model for a government project in crisis conditions. The proposed model is focused on supporting informed management decision-making, ensuring sustainable project progress and achieving goals despite external difficulties and constraints. Its practical application will greatly help minimize the impact of emerging risks on the implementation of government projects and increase their sustainability regardless of external factors. Thus, this work has important applied significance for authorities and organizations involved in the implementation of large-scale government projects, offering a scientifically based concept of project management in crisis conditions, contributing to the achievement of set goals and solving priority tasks of the national economy and social sphere.

Keywords: project management; public project; public administration; project approach; crisis; crisis situation

For citation: Adamskaya L.V. Features of government project management in crisis situations. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(5):78-88. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-5-78-88

ВВЕДЕНИЕ

Реализация государственных проектов предполагает наличие особого внимания и контроля их выполнения, так как сопряжена с использованием значительных бюджетных средств, а также имеет направленность на решение конкретных задач, стоящих перед обществом. В настоящий момент проектный подход применяется практически в любой области: социальной, политической, строительной и пр. Именно в государственном секторе проектный подход приобретает наибольшую значимость, поскольку характеризуется исключительной масштабностью реализации и направленностью на выполнение важнейших общественно значимых задач. Государственные проекты всегда ориентированы на решение конкретной общественной потребности, вызова, стоящего перед страной. Использование проектного метода в решении государственных вопросов позволяет существенно влиять на повышение качества жизни населения, создавать условия для реального экономического роста и благосостояния во всех сферах, а также обеспечивать национальную безопасность и политическую устойчивость.

Изучение проектного подхода в управлении нашло достаточно широкое освещение в научной литературе, в частности изучением данной проблематики занимались такие ученые-исследователи, как А.В. Алешин¹, В.И. Воропаев [1], А.А. Иващенко [2], В.И. Либерзон [3] и др. В их работах прослеживается важность применения системного подхода в управлении проектами, а также акцентируется

внимание на необходимости интеграции различных аспектов проектного управления.

Особое внимание в теории и практике проектного менеджмента уделяется вопросам управления проектами в условиях нестабильности и кризисных ситуаций. Возникновение кризисов, таких как пандемия, природные катастрофы или экономические потрясения, представляет собой серьезный вызов для устойчивого социально-экономического развития страны и успешного выполнения государственных проектов. Именно поэтому при наступлении кризисной ситуации государство берет на себя роль «антикризисного менеджера», вырабатывающего оптимальные решения для выхода из сложного положения.

В частности, во время распространения коронавирусной инфекции в России были применены эффективные меры, направленные на смягчение негативных последствий кризиса. Согласно Указу Президента Российской Федерации, были проведены следующие мероприятия: адресные выплаты семьям с детьми, введение кредитных каникул для субъектов малого и среднего предпринимательства, введение моратория на возбуждение дел о банкротстве, сведение к минимуму контрольно-надзорных мероприятий и др.

Такие меры продемонстрировали важность оперативного и эффективного управления в условиях кризиса, подчеркивая, что государственная политика в кризисных ситуациях должна быть направлена на смягчение ударов и сохранение нормального функционирования экономики и общества. Данний опыт подтвердил, что гибкий и предусмотрительный подход государства к управлению проектами позволяет минимизировать последствия кризисов и способствует скорейшему выходу на траекторию устойчивого развития.

¹ Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс. Учебник М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2017. 620 с.

Итак, стратегической задачей государственного управления в условиях кризиса становится вывод общества из нестабильной, непредсказуемой фазы в состояние устойчиво развивающегося режима. Фактически это целенаправленная система влияния государства на общественные процессы, коллективное сознание, модели поведения и активность населения, способствующая переходу от хаотичного реагирования к осмысленному и последовательному развитию.

КРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРОЕКТОМ КАК СПЕЦИАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Кризис, независимо от своей природы и масштаба, оказывает значительное влияние на ход реализации государственных проектов. В условиях кризиса возникают многочисленные препятствия и вызовы, затрудняющие эффективное выполнение запланированных мероприятий. Высокая степень неопределенности, обострение социальных и экономических противоречий, рост рисков приводят к снижению продуктивности существующих институтов и механизмов управления. Структуры, успешно функционировавшие ранее, оказываются неспособными оперативно реагировать на изменения, что негативно сказывается на сроках, качестве и конечной результативности проектов.

Изучению вопроса управления проектами в условиях кризиса посвящен целый ряд значимых научных трудов, среди которых выделяются работы таких исследователей, как В.В. Переверзева [4], И.И. Петровская [5], Т.В. Юрьева [6] и др.

В своих исследованиях В.В. Переверзева уделяет особое внимание вопросам повышения устойчивости государственных проектов в условиях повышенных рисков и нестабильности. Она убеждена, что использование проектного подхода в условиях нестабильности обеспечивает возможность проводить глубокий стратегический анализ, разрабатывать и реализовывать эффективные антикризисные меры, а также осуществлять постоянный мониторинг и контроль на протяжении всего периода кризиса и после его завершения.

И.И. Петровская концентрирует свое внимание на исследовании возможностей применения принципов экстремального проектного менеджмента в российской практике реализации государственных и корпоративных проектов. Согласно ее выводам, проектное управление выходит далеко за рамки традиционного инструмента координации и контроля. Вместо этого оно приобретает характер особой

реакции на объективные, сложно прогнозируемые изменения внешней среды, которые оказывают непосредственное и глубокое влияние на состояние национальной экономики, нарушают сроки выполнения проектов и ставят под сомнение доступность необходимых ресурсов.

Т.В. Юрьева исследует преимущества применения технологий проектного менеджмента в кризисных ситуациях. Ее работа показывает, что данная форма управленческой деятельности способна достигать конкретных результатов даже в условиях серьезных колебаний и отсутствия стабильности. Используя инструментальные возможности проектного менеджмента, организация или государство может эффективнее разработать и воплотить антикризисную стратегию, систематически мониторить и контролировать весь цикл реализации проекта как в разгар кризиса, так и в посткризисный восстановительный период.

Эти и другие исследования демонстрируют разнообразие подходов к пониманию и практике антикризисного управления проектами и позволяют разобраться в механизмах противодействия кризисным явлениям и разработать эффективные инструменты поддержки проектов в трудных условиях. Важность такого знания особенно возрастает в условиях современного мира, когда частота и интенсивность кризисов значительно возросли, став повседневными факторами жизни государства и общества.

Как справедливо замечает в своей диссертационной работе И.В. Петровская, кризисная ситуация в управлении государственным проектом — это не что иное, как фактор идентификации экстремальных условий реализации проектов, что подтверждает нестабильность, создает нестабильность и неустойчивость и, в конечном счете, временные и стоимостные угрозы (риски) для реализации проекта [5, с. 46]. Например, резкое изменение рыночной конъюнктуры, ухудшение макроэкономической обстановки или усиление geopolитической напряженности способны серьезно замедлить темпы строительства инфраструктурных объектов, снизить качество предоставляемых услуг населению или увеличить стоимость работ.

Тем не менее кризис несет в себе и позитивные эффекты. Как правило, кризис вынуждает искать нестандартные решения в реализации государственных проектов, стимулируя творчество и инновационное мышление. Так, Е.В. Охотский подчеркивает: «Стратегическая задача такого (антикризисного) управления тоже понятна — перевод общества из

неустойчивого кризисно-непредсказуемого состояния в режим стратегически устойчивого развития»². Давление неблагоприятных обстоятельств зачастую способствует появлению прорывных идей и формированию нового инструментария управления, соответствующего новым условиям реальности.

Так, многие национальные проекты становятся объектом пристального внимания властей и общественности, что ускоряет выявление недостатков и формирует базу для последующей глубокой модернизации. Именно благодаря кризису возможно возникновение принципиально новых подходов к государственному управлению, разработка прогрессивных технологий и принятие радикально иных стратегий развития.

Следовательно, осознавая дестабилизирующее воздействие кризиса на государственную политику и управление проектами, нельзя недооценивать его потенциал как движущей силы глубоких преобразований, открывающей путь к качественным улучшениям и дальнейшему прогрессу общества.

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Проектный подход в реализации государственной политики начал активно применяться относительно недавно. Эксперты оценивают срок его активного использования примерно в десять лет. Новый виток в развитии наступил в 2018 г., когда стартовала реализация национальных проектов России, сопровождаемая существенным увеличением объемов финансирования. Так, например, согласно принятому Государственной Думой Российской Федерации бюджету на 2025–2027 гг. общий бюджет нацпроектов составит более 40 трлн руб. Это вдвое больше, чем аналогичные расходы на период 2019–2024 гг. Важно также отметить, что рост затрат коснулся не только бюджетных расходов, но и привлечения значительных средств из внебюджетных источников, что подчеркивает высокий уровень доверия со стороны бизнеса и доказывает реальную отдачу от инвестируемых средств.

Первоначальная программа предусматривала реализацию 13 нацпроектов, однако к 2023 г. количество направлений выросло до 15. Общие затраты на осуществление национальной программы составили колоссальную сумму и составляют по состоянию на 2025 г. 5,7 трлн руб.

² Национальные проекты: итоги и перезагрузка. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1068895697.pdf>

Такой рост объема финансирования не удивителен. В настоящий момент проектный подход в системе государственного управления показал свою эффективность и результативность. Причем он применяется как на микроуровне (в работе конкретной организации), так и на макроуровне (государственные проекты федерального и международного уровня), которые охватывают различные сферы, например, космическую отрасль, туризм, поддержку семей и пр.

Процесс управления реализацией государственных проектов всегда сопряжен с имеющимися рисками и возникающими кризисными ситуациями. Любое внешнее воздействие или изменение, произошедшее внутри государства, в той или иной степени влияет на ход реализации проекта, а иногда и на ожидаемый результат. Так, например, с момента утверждения национальных целей развития Российской Федерации (2018 г.) произошло как минимум два значимых события, которые существенным образом повлияли на ход реализации национальных проектов – это пандемия COVID-19 (2020–2022 гг.) и начало специальной военной операции (2022 г.).

Внешние потрясения были и остаются значимыми обстоятельствами, влияющими на процесс реализации национальных проектов. Так, например, пандемия COVID-19 послужила мощнейшим импульсом в развитии медицинской сферы: в кратчайшие сроки возводились и открывались медицинские учреждения, повысился авторитет специалистов медицинских профессий, осуществлялся ряд медицинских исследований, производилась разработка медицинских препаратов и пр. Таким образом, быстрое принятие решений, координация усилий медицинских учреждений, научно-исследовательских центров и строительных компаний, позволили создать условия для незамедлительного реагирования на возникшую ситуацию и оперативного оказания необходимой помощи нуждающимся в этом людям. При этом данные события не могли не повлиять на ход реализации национального проекта «Здравоохранение», а также иных государственных проектов, которые хоть и не связаны напрямую с медицинской отраслью, но были затронуты изменениями социально-экономической ситуации, вызвавшими необходимость перераспределения ресурсов и адаптации стратегий развития.

Возникновение кризисной ситуации в связи с началом специальной военной операции также послужило мощнейшим импульсом для перестройки многих ключевых процессов. Однако, как

отмечается в аналитическом материале Высшей школы экономики «Национальные проекты: итоги и перезагрузка»: «В условиях санкционного давления и проводимой правительством антикризисной политики значение национальных проектов не снизилось, а выросло. Они продолжили играть роль инструмента приоритизации бюджетных расходов и решения ключевых социально-экономических задач»³. Тем не менее внешнее давление и меняющаяся система жизнеустройства не могли не отразиться на ходе реализации многих государственных проектов, где одни получили мощнейший импульс к развитию, а другие замедлили свой темп реализации.

Изучение мирового опыта, как позитивного, так и негативного, позволяет скорректировать цели и разработать более реалистичные планы реализации государственных проектов в России. Один из ярких примеров неудачного внедрения реформы — инициатива бывшего президента США Барака Обамы по модернизации системы здравоохранения («Obamacare»). Закон «О защите пациентов и доступной медицинской помощи», принятый в 2010 г., встретил значительное сопротивление в Сенате: 39% проголосовавших были против данной реформы. Впоследствии реформа подверглась частичной отмене администрацией Дональда Трампа, что вызвало серьезные разногласия внутри американского общества и негативно сказалось на готовности страны противостоять пандемии COVID-19.

Еще одним примером являются события во Франции конца XX в. Тогда программа «План Мессмера», направленная на ускоренное внедрение атомной энергетики, вызвала массовые протесты общественности и экологического сообщества, став причиной серьезных социальных конфликтов. Оба случая подчеркивают важность общественного консенсуса и согласия элит при запуске масштабных преобразований.

Однако стоит упомянуть и положительные примеры. Так, например, Китай продемонстрировал умение противостоять экономическим кризисам благодаря применению антициклических мер и масштабных инфраструктурных проектов. Во времена финансового кризиса 2008 г. китайское руководство предприняло беспрецедентные усилия по увеличению государственных вложений в строительство дорог, железных дорог, аэропортов и другого инфраструктурного комплекса. Такие

крупные проекты создали миллионы рабочих мест, повысили внутренний спрос и позволили китайской экономике быстрее оправиться от кризиса [7].

Еще один яркий пример положительного опыта можно увидеть в Республике Казахстан, где в период пандемии COVID-19 были приняты энергичные меры по обеспечению занятости населения. В рамках специальной программы «Дорожная карта занятости» регионы страны получили значительные финансовые ресурсы — порядка 1 трлн тенге — предназначенные для реализации свыше 7 тыс. проектов, цель которых заключалась в создании новых рабочих мест и повышении уровня занятости.

По данным казахстанского правительства, эта антикризисная программа помогла трудоустроить около 600 тыс. молодых людей, оставшихся без работы из-за кризиса.

Таким образом, успешная реализация национальных проектов требует тщательной подготовки и учета мнений различных групп заинтересованных сторон, согласованности действий властей и одобрения обществом предлагаемого курса изменений. Только при соблюдении этих условий возможно эффективное выполнение национальных проектов и достижение запланированных результатов.

СЛОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Гибкость системы управления проектом во многом влияет на результаты реализации проекта. Как справедливо отмечает М. В. Кротова: «Выживание системы под воздействием большого вызова обусловлено успешностью ее трансформации и (или) адаптации, включающей полную замену ключевых характеристик, обретение новых ресурсов и изменение внутренних процессов и т.п.» [8]. Отсюда следует, что готовность незамедлительно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым условиям является одним из необходимых факторов успеха в реализации любого проекта. Эффективная система управления проектом должна предусматривать быструю диагностику возникающих проблем, проведение анализа возможных рисков и выработку альтернативных решений, позволяющих существенным образом снизить негативные последствия внешних факторов и обеспечить достижение поставленных целей даже в условиях нестабильности и неопределенности.

Особенность реализации государственных и иных проектов в кризисных ситуациях обуславливается рядом сложностей. Во-первых, отсутст-

³ Национальные проекты: итоги и перезагрузка. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1068895697.pdf>

вует необходимое количество инфраструктурных объектов для быстрого реагирования на возникшие обстоятельства.

Рассмотрим подробнее, каким образом нехватка инфраструктуры мешает успешной реализации государственных проектов.

Недостаточная техническая оснащенность. Когда возникает срочная потребность в определенном оборудовании или продуктах, отсутствие готовых производственных мощностей существенно тормозит выполнение задач. Например, с началом специальной военной операции возникла необходимость массового производства беспилотников, однако заводов, способных производить такое оборудование в нужных количествах, оказалось недостаточно. Это привело к задержкам и невозможности вовремя обеспечить армию необходимым вооружением.

Проблемы с логистикой. Даже если производственные мощности и запасы сырья присутствуют, необходимы эффективные транспортные коридоры и логистические схемы, чтобы доставлять продукцию потребителям. В условиях кризиса многие сложившиеся логистические цепочки разрушаются и требуют пересмотра. Такие изменения прямо или косвенно оказывают влияние в том числе и на реализацию государственных проектов.

Несоответствие квалификационным требованиям. Другая сторона медали — нехватка квалифицированных специалистов, способных быстро осваивать новые виды техники и вести производство в нужном режиме. К примеру, массовое производство беспилотников требует высококвалифицированных инженеров и операторов, которых в нужный момент также оказалось недостаточное количество.

Таким образом, в условиях кризиса существующие недостатки инфраструктуры делают реализацию государственных проектов гораздо более сложной задачей, нежели в обычной ситуации. Устранение этих барьеров требует заблаговременной подготовки и регулярного обновления производственной базы, чтобы минимизировать потери и повысить устойчивость проектов к внешним шокам.

Во-вторых, имеются ограничения финансовых ресурсов. Часто проект оказывается ограничен в средствах, что заставляет вводить строгие меры экономии и сокращать первоначальный бюджет. Такое вынужденное уменьшение финансирования ведет к необходимости тщательной оптимизации расходов, что означает сокращение или исключение некоторых запланированных мероприятий, технологий или видов работ. В результате могут

пострадать качественные характеристики проекта, его функциональные свойства и общая полезность для общества.

Ограниченнность финансовых ресурсов также уменьшает возможности планировать адекватные реакции на потенциальные риски. Без достаточного резерва средств сложнее реагировать на форс-мажорные обстоятельства, изменять тактику реализации проекта или привлекать дополнительные ресурсы в экстренных случаях. В итоге проект теряет свою устойчивость и восприимчивость к негативным факторам, а запланированные результаты достигаются лишь частично или вовсе не выполняются.

Например, недостаточность финансирования может привести к затягиванию сроков строительства объекта, ухудшению качества используемых материалов или невыполнению отдельных этапов работ. Все это отрицательно скажется на достижении запланированных количественных и качественных показателей проекта.

Помимо чисто технических аспектов, такая ситуация усугубляется отсутствиемальной методологической базы для оценки эффективности использования средств.

К тому же, как справедливо отмечает С.В. Ильченко: «Важной задачей при реализации нацпроектов является нахождение четкого соотношения между объемами финансирования и планируемым результатом, т.е. значениями показателей. К сожалению, система показателей пока еще остается весьма сырой, недостаточно проработанной. Многие показатели не имеют утвержденных методик расчета и не включены в федеральный план статистических работ» [9, с. 114].

В-третьих, возникают сложности в координации действий различных заинтересованных сторон в реализации государственного проекта. Каждый участник проекта — будь то государственные ведомства, коммерческие фирмы, некоммерческие организации или местные жители — воспринимает кризис по-своему и реагирует на него неодинаково. Одни субъекты действуют решительно и ищут пути адаптации, другие испытывают значительный стресс и не готовы оперативно перестроиться. Причины различий в поведении очевидны:

Различия в ресурсах и возможностях. Некоторые участники обладают необходимыми средствами и компетенциями для быстрой адаптации, тогда как другие лишены таких преимуществ и находятся в более уязвимом положении.

Неясность полномочий и обязанностей. Одной из распространенных проблем в управлении госу-

дарственными проектами является неясность полномочий и обязанностей участников. Очень часто на старте проекта не определены четкие границы ответственности каждой стороны, что приводит к путанице и избыточным действиям. Участники начинают действовать автономно, сосредоточиваясь исключительно на собственных интересах и проблемах, забывая о единой цели проекта.

Особенно ярко эта проблема проявляется в кризисных ситуациях. В условиях чрезвычайной ситуации растерянность и непонимание обязанностей достигают пика. Каждое подразделение стремится самостоятельно находить решения, не учитывая общую стратегию проекта и нужды остальных участников. Это приводит к повторениям задач, низкой эффективности и возникновению ненужных конфликтов.

Недостаточный обмен информацией. Кризис часто сопровождается повышением секретности и закрытостью информации, особенно в вопросах реализации государственных проектов, что создает пробелы в понимании происходящего. Без надежной и прозрачной системы информирования разные заинтересованные стороны в реализации государственного проекта принимают несогласованные решения, которые могут приводить к проблемам и задержкам.

И наконец, наступление кризисной ситуации провоцирует стремительное внесение поправок в документацию государственного проекта, поскольку требуется мгновенно переоценить риски, связанные с новыми внешними условиями, включая возможное нарушение поставок, колебания цен или политические перемены. Одновременно появляются неотложные задачи по разработке антикризисных мер, таких как перераспределение ресурсов, пересмотр приоритетов и фиксация этих изменений в официальных документах для обеспечения синхронности действий всех участников проекта. Кроме того, кризис требует быстрой переориентации самой стратегии реализации проекта, возможной корректировки бюджета, сроков выполнения и этапов работ, что неизбежно влечет за собой переработку документации, изменение договоренностей и подписание новых соглашений.

Исходя из понимания возникающих сложностей в процессе управления проектом в условиях кризиса, представляется возможным рассмотреть вероятные пути повышения эффективности управления проектом. Как справедливо отмечает Л.П. Мокрова: «Как правило, для управления в условиях проблем и кризиса характерно следующее: выраженная

адаптивность и гибкость, наличие организационно-технологических новаций и мероприятий, направленных на реорганизацию, короткий период разработки» [10, с. 104].

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ПРОЕКТОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Очевидно, что имеющиеся подходы к процессу управления проектами оказываются недостаточными в условиях кризиса, что диктует необходимость разработки специальных методов и процедур. На основании имеющегося практического опыта управления государственными проектами, а также проводимой научно-исследовательской деятельности предложим модель управления государственным проектом в условиях кризиса (см. *рисунок*).

Представленная на *рисунке* модель управления государственным проектом предусматривает комплексный подход, позволяющий с разных сторон учитывать различные факторы, влияющие на ход и непосредственную реализацию проекта. Она направлена на обеспечение непрерывности и стабильности проекта путем внедрения ряда элементов. Рассмотрим их подробнее.

1. Диагностика кризиса и оценка угроз проекту.

Процесс диагностики состоит из ряда мероприятий, позволяющих оценить проектные отклонения от реализации проекта, выявить нарушения торговых цепочек, определить, насколько необходимо пересмотреть расходы на проект для успешной его реализации. Для оценки влияния кризиса на реализацию государственного проекта рекомендуется использовать следующие метрики:

- временные ресурсы (оценка имеющегося запаса времени, необходимого для поддержания проекта и выработки мер реагирования на возможную кризисную ситуацию);
- финансовая устойчивость (определение имеющихся финансов и их достаточности для реализации государственного проекта в условиях кризиса);
- ресурсная обеспеченность (проведение аудита всех имеющихся ресурсов и возможности привлечения новых на реализацию проекта);
- социальная значимость (определение значимости реализации государственного проекта в условиях кризиса).

Отсюда следует, что первый этап в реализации предложенной модели является одним из наиболее значимых, так как на основании проведенного анализа временных, финансовых, ресурсных и соци-



Рис./Fig. Модель управления государственным проектом в условиях кризиса /
A government project management model in a crisis

Источник / Source: составлено автором / Complied by the author.

ально значимых аспектов в дальнейшем будут приниматься обоснованные управленческие решения, позволяющие повысить устойчивость в реализации государственного проекта, в том числе в условиях кризиса. На этом же этапе может быть принято решение о заморозке проекта или его завершении, так как определенные обстоятельства могут мешать реализации проекта.

2. Адаптация плана управления проектом.

Процесс адаптации плана реализации государственного проекта, предполагает пересмотр ранее определенных контрольных точек и внесение изменений в сроки их достижения. Потребность адаптировать план управления проектом возникает ввиду необходимости реагирования на внешние и внутренние изменения, влияющие на ход его реализации.

В условиях возникновения кризисной ситуации возможны задержки в выполнении ключевых этапов проекта, что неизбежно отразится на запланированных сроках завершения работ либо выбранных методах реализации. Помимо прочего, происходит изменение приоритизации решаемых задач, некоторые из них могут утратить свою актуальность, когда к другим, напротив, потребуется пристальное внимание. Отсюда возникает потребность в перераспределении усилий и ресурсов проекта соответственно новым складывающимся условиям.

На данном этапе не стоит забывать, что любые вносимые изменения в реализацию государственного проекта должны быть согласованы с заказчиком проекта, а также иными заинтересованными сторонами в его реализации. Таким образом, акту-

ализированный план должен учитывать не только возникшие финансовые ограничения и изменившиеся приоритеты, но и изменение самих условий реализации проекта.

3. Реализация антикризисных мероприятий.

Третий этап представленной модели основывается на выработке мер по обеспечению устойчивости в реализации государственного проекта в условиях нестабильности. Одним из ключевых инструментов в данном контексте является перераспределение ресурсов, позволяющее оперативно реагировать на изменяющиеся условия. Так, например, оптимизация бюджета проекта, корректировка сроков его выполнения, перераспределение ресурсов и внедрение системы пиритизации задач, позволяют в условиях кризиса сохранять устойчивость проекта, предотвратить срыв сроков проекта.

Еще один существенный элемент антикризисного управления проектом заключается в том, чтобы обеспечить координацию всех заинтересованных сторон в реализации проекта. К ним относятся: органы государственной власти, подрядные организации, общественные организации и иные структуры, чьи интересы могут значительно отличаться. Для того чтобы соблюсти баланс интересов, создаются координационные центры, проводятся множественные совещания по вопросам внесения изменения в ход реализации государственного проекта, синхронизируются действия всех заинтересованных сторон. Особую значимость играет разработка новых антикризисных регламентов, предусматривающих механизмы оперативного согласования изменений в меняющихся условиях.

Наконец заключительным звеном в системе антикризисного управления государственным проектом выступает непосредственно контроль за ходом реализации проекта. Для этого вводится многоуровневая система мониторинга, позволяющая осуществлять автоматический сбор данных, проводить аудит качества работ и своевременно выявлять отклонения от хода реализации проекта. Здесь по-прежнему значимым аспектом, позволяющим оценить достигаемые финансовые и социально-экономические изменения, является определение системы KPI. Кроме того, дополнительным преимуществом становится публичная отчетность, открытая демонстрация результатов проекта широкой аудитории. Открытость процесса реализации проектов и привлечение гражданских активистов к процедурам контроля повышают доверие общества к правительству и улучшают репутацию государственных инициатив. Гражданское общество может выступать как эффективный наблюдатель, способствующий повышению прозрачности и качеству выполнения проектов.

Также важно подчеркнуть, что контроль в условиях кризиса требует постоянной готовности к изменениям и высокой мобильности. Способность оперативно фиксировать возникающие проблемы и принимать оперативные меры позволяет избежать эскалации негативных тенденций и обеспечить бесперебойное выполнение задач проекта.

Отсюда следует, что процесс перераспределения ресурсов, координации и контроля управлением государственным проектом выступает в качестве основы для устойчивой его реализации в период неопределенности.

4. Преодоление кризисной фазы — завершающий этап управления государственным проектом в условиях кризиса. Здесь важно вернуться к изначальным целям государственного проекта, что невозможно без основательного анализа произошедших изменений в условиях нестабильности. Несомненно, возникновение кризисной ситуации не может совсем никак не сказаться на реализации проекта: путей и сроков его реализации, однако необходимо объективно оценить, насколько изначально поставленная цель проекта достигается, а заложенные смыслы в реализацию проекта сохранены.

Заключительным этапом посткризисного управления выступает планирование дальнейших шагов, направленное не только на завершение текущего проекта, но и на укрепление его устойчивости. Кроме того, целесообразно инициировать стратегические сессии с участием всех стейкхолдеров для переосмы-

сления долгосрочных целей в контексте извлеченных уроков. Такой подход трансформирует кризис из угрозы в возможность для организационного развития, обеспечивая не только восстановление, но и прогресс управленческих практик.

Итак, предлагаемая модель управления государственными проектами в условиях кризиса, базирующаяся на четырехэтапном цикле (диагностика, адаптация, реализация антикризисных мер и посткризисное восстановление), показала свою эффективность при полном соблюдении всех предусмотренных этапов. Комплексная реализация указанных мер позволяет не только минимизировать негативное воздействие кризисных факторов, но и трансформировать их в источник позитивных изменений и усовершенствований в системе государственного управления.

Эмпирические наблюдения свидетельствуют о том, что государственные проекты, выполненные с учетом предложенной модели, демонстрируют повышенную устойчивость и более высокие показатели достижения поставленных целей даже в условиях сильной внешней нестабильности. Это объясняется несколькими преимуществами модели.

Диагностический этап: раннее выявление рисков и проблем позволяет своевременно подготовиться к потенциальным угрозам и предпринять профилактические меры.

Адаптационный этап: возможность оперативной модификации первоначального плана и ресурсов в ответ на изменяющиеся условия поддерживает необходимую гибкость проекта.

Антикризисные меры: скоординированные действия по ликвидации последствий кризиса позволяют сократить потери и уменьшить ущерб для проекта.

Посткризисное восстановление: детальный анализ допущенных ошибок и извлеченных уроков укрепляет профессиональные компетенции участников проекта и готовит их к аналогичным вызовам в будущем.

Таким образом, применение данной модели позволяет существенно повысить устойчивость государственных проектов к внешним шокам и обеспечить их успешную реализацию даже в кризисных условиях.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку количественных метрик оценки эффективности антикризисных мер, а также на изучение влияния различных типов кризисов (экономических, политических, экологических) на специфику управления государственными проектами.

ВЫВОДЫ

Подводя итог проделанной работы, можно сделать следующие выводы.

Реализация государственных проектов в условиях кризиса сопровождается множеством специфических трудностей. Прежде всего, существует проблема нехватки инфраструктуры для быстрого реагирования на внезапно возникшие неблагоприятные обстоятельства. Недостаточность материально-технической базы препятствует оперативной коррекции первоначальных планов и своевременному устранению появившихся отклонений. Следующая существенная проблема — ограничение доступности финансовых ресурсов — создает дополнительную нагрузку на процесс управления и ставит под угрозу выполнение качественных и количественных показателей проекта. Далее, сложная координация действий многочисленных участников проекта вызывает дезорганизацию и конфликты интересов, снижающие общую эффективность. Наконец, постоянное внесение изменений в документацию увеличивает бюрократическую нагрузку и снижает скорость реализации проекта.

В настоящей статье представлена детально разработанная модель управления государственными проектами в условиях повышенного риска и нестабильности. Данная модель включает четыре ключевых элемента:

- Диагностику рисков — выявление и классификация потенциальных угроз, оценка вероятно-

сти их наступления и возможных последствий для проекта.

- *Определение шагов реагирования* — разработка сценария реагирования на каждый выявленный риск, включающего превентивные и защитные меры.
- *Непосредственное управление рисками* — своевременное вмешательство в проект, устранение обнаруженных нарушений и минимизация потерь от реализовавшихся рисков.
- *Формулирование дальнейших действий после завершения кризиса* — оценка полученных результатов, извлечение уроков из пережитой кризисной ситуации и разработка рекомендаций для будущих проектов.

Применяя данную модель, возможно существенно повысить вероятность успешного завершения проекта даже в неблагоприятных условиях.

Таким образом, настоящая статья дает подробный анализ и четкую структуру управления государственными проектами в условиях кризиса. Предлагаемый подход, подкрепленный научными исследованиями и практической проверкой, позволяет существенно повысить устойчивость и эффективность реализации проектов даже в самых сложных условиях. Рекомендуется использовать предложенную модель для совершенствования систем управления государственными проектами и подготовки к возможным будущим кризисам.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Воропаев В.И. Управление проектами в России. Москва: Алане; 1995. 225 с.
2. Иващенко А.А. Модели и методы управления организационными проектами. Автореферат дис.... канд. тех. наук. Москва; 2003. URL: <https://www.dissertcat.com/content/modeli-i-metody-upravleniya-organizatsionnymi-proektami?ysclid=mfm9u0qbzi505723487>
3. Либерзон В.И. Основы управления проектами. Москва: Нефтяник; 1997. 150 с. URL: <https://z-lib.fm/book/3291273/0cb5a2/Основы-управления-проектами.html?dsource=recommend>
4. Петровская И.В. Имплементация принципов экстремального проектного менеджмента в российскую практику реализации государственных и корпоративных проектов. Дисс.... канд. экон. наук. Апатиты; 2024. 200 с. URL: <https://www.dissertcat.com/content/implementatsiya-principov-ekstremalnogo-proektnogo-menedzhmenta-v-rossiiskuyu-praktiku-real?ysclid=mfg06pfyir733092782>
5. Переверзева В.В. Стратегический анализ в системе антикризисного управления на основе проектного подхода. ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2017;6:48–56. URL: <https://elibrary.ru/ukvals>
6. Юрьева Т.В. Кризисный менеджмент и проектный подход. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2013;5(80):74–79. URL: <https://elibrary.ru/trurm>
7. Охотский Е.В. Государственное управление в кризисной ситуации. Вестник государственного и муниципального управления. 2024;2(12):8–21. URL: <https://elibrary.ru/gohqub>
8. Кротова М.В. Некоторые теоретические вопросы реализации национального проекта «Наука». В сб.: Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2020;3(1). URL: <https://elibrary.ru/tiojge>
9. Ильченко С.В. Национальные проекты России и риски их реализации. Бизнес и дизайн ревю. 2021;2(22):112–123. URL: <https://elibrary.ru/wexjil>

10. Мокрова Л.П. Теория и практика управления проектами в условиях кризиса. *Инновации и инвестиции*. 2023;1:103–106. URL: <https://elibrary.ru/obviqd>

REFERENCES

1. Voropaev V.I. Project management in Russia. Moscow: Alane; 1995. 225 p. (In Russ.).
2. Ivashchenko A.A. Models and methods of organizational project management. Cand. Tech. Sci. Diss. Synopsis. Moscow; 2003. URL: <https://www.dissercat.com/content/modeli-i-metody-upravleniya-organizatsionnymi-proeektami?ysclid=mfm9u0qbzi505723487> (In Russ.).
3. Liberzon V.I. Fundamentals of project management. Moscow: Neftyanik Publ.; 1997. 150 p. URL: <https://z-lib.fm/book/3291273/0cb5a2/Основы-управления-проектами.html?dsource=recommend> (In Russ.).
4. Petrovskaya I.V. Implementation of the principles of extreme project management in the Russian practice of implementing state and corporate projects. Diss. Cand. Sci. (Econ.). Apatity; 2024. 200 p. URL: <https://www.dissercat.com/content/implementatsiya-printsipov-ekstremalnogo-proektnogo-menedzhmenta-v-rossiiskuyu-praktiku-real?ysclid=mfg06pfyir733092782> (In Russ.).
5. Pereverzeva V.V. Strategic analysis in the anti-crisis management system based on a project approach. *STAGE: Economic theory, analysis, practice*. 2017;6:48–56. URL: <https://elibrary.ru/ykvals> (In Russ.).
6. Yuryeva T.V. Crisis management and project approach. *Strategic decisions and risk management*. 2013;5(80):74–79. URL: <https://elibrary.ru/rrurm> (In Russ.).
7. Okhotsky E.V. Public administration in a crisis situation. *Bulletin of State and Municipal Administration*. 2024;2(12):8–21. URL: <https://elibrary.ru/gohqub> (In Russ.).
8. Krotova M.V. Some theoretical issues of the implementation of the national project “Science”. In: Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation. 2020;3(1). URL: <https://elibrary.ru/tiojge> (In Russ.).
9. Ilchenko S.V. National projects of Russia and the risks of their implementation. *Business and design review*. 2021;2(22):112–123. URL: <https://elibrary.ru/wexjil> (In Russ.).
10. Mokrova L.P. Theory and practice of project management in crisis conditions. *Innovation and investment*. 2023;1:103–106. URL: <https://elibrary.ru/obviqd> (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Любовь Владимировна Адамская – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov V. Adamskaya – Cand. Sci. (Socio), Assoc. Prof. at the Department of State and municipal management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-2863-6855>

lvadamskaya@fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 24.08.2025; принята к публикации 17.09.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received 24.08.2025; accepted for publication 17.09.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.