

На правах рукописи



Кравцова Маргарита Владиславовна

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ
СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность

08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2022

Работа выполнена на кафедре управления проектом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления».

Научный руководитель: **Бирюков Александр Петрович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления проектом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления»

Официальные оппоненты: **Апенько Светлана Николаевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг» федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»

Титов Сергей Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент Департамента менеджмента и инноваций федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Ведущая организация: **федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**

Защита состоится 15 сентября 2022 года в 11.00 на заседании диссертационного совета Д 212.049.15 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ) по адресу: 109542, г. Москва, ул. Рязанский проспект, 99, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» <http://www.guu.ru>. Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ <http://minobrnauki.gov.ru/>.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2022 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.049.15
к.э.н., доцент



В.В. Дегтярёва

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. При постоянно изменяющихся условиях рынка организациям необходимо своевременно адаптироваться и выбирать подходящий метод управления, обеспечивающий их стабильное функционирование во всех отраслях народного хозяйства. Проектное управление является одним из распространенных подходов для достижения целей и решения наиболее важных задач организаций.

Данный подход начали широко использовать при ведении бизнеса малые и средние организации. Внедрение проектного управления в государственные социальные организации и органы власти выполнено согласно Указу Президента от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» при разработке и реализации национальных проектов (нацпроектов). Нацпроекты направлены на обеспечение прорывного научно-технологического прогресса, социально-экономического развития страны, а также на повышение уровня жизни и создание условий для самореализации граждан.

Государственные социальные организации, реализующие программы и проекты, требуют особо пристального внимания, так как от результатов их деятельности зависят уровень благосостояния, качество жизни и здоровье населения. Государственные социальные организации отличаются бюрократической культурой, характеризуются безличностью отношений, по структуре интегрированы и масштабированы, наделены высокой социально-экономической значимостью, их деятельность направлена на решение государственных задач. С целью повышения результативности управления менеджеры организаций должны непрерывно улучшать уровень их теоретической и практической проектной грамотности.

К преимуществам проектного управления в государственных социальных организациях относятся: точная идентификация целей, контроль проектных работ и их оценка, оптимизация бюджета и ресурсов, выявление рисков и их минимизация, прозрачная система работы проектных команд, оперативное принятие решений и другое.

Вместе с тем на практике управление реализацией программ и проектов государственными социальными организациями сопровождается низким уровнем достижения целевых показателей, нерациональным использованием ограниченных ресурсов, превышением объемов бюджетных средств, нарушением сроков исполнения проектных работ, асимметрией информации, слабым межведомственным взаимодействием между стейкхолдерами.

Низкий уровень исполнения ряда положений нацпроектов был вызван проблемами в системе государственного управления и малобюджетным исполнением федерального бюджета в 1,1 трлн руб. в 2019 году. Среди 65 главных распорядителей бюджетных средств, вовлеченных в реализацию

нацпроектов, в полном объеме исполнили их только 29 в 2020 году.¹ По состоянию на 1 января 2022 года исполнение расходов федерального бюджета составило 2,5 трлн руб. или 97,8 % от плана². При этом сохраняется недостижение целевых показателей по программам и проектам с переносом запуска работ по причине низкой дисциплины исполнения государственных социальных организаций и их несовершенных инструментов управления.

Управление проектом не является принципиально новой профессиональной и организационной культурой для России, в то время как появление современных сложных масштабных программ и проектов в развивающихся сферах общественной жизни требует применения адаптированного методического инструментария для повышения результативности управления программами и проектами с учетом особенностей российской действительности. Несовершенство указанного методического инструментария обуславливает актуальность диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. Фундаментальные основы проектного менеджмента были изложены в трудах В.Н. Буркова, В.В. Воропаева, Г. Гантга, А.А. Гусакова, В.Н. Михеева, С.П. Никанорова, Д.А. Новикова, Ф. Тейлора, Б.П. Титаренко, А. Файоля, Г.Л. Ципеса, А.А. Эрасмуса.

Раскрытию теоретико-методических основ управления проектом посвящены труды научных школ управления проектами IPMA, PMAJ, PMI, СОВНЕТ и высших учебных заведений ВШЭ, ГУУ, МГУ, РАНХиГС. Теоретический и практический инструментарий управления проектом, основанный на отечественном и зарубежном опыте, описан в работах А.П. Бирюкова, Т.М. Бронниковой, М.Н. Гусевой, А.М. Лялина, М.Л. Разу, С.А. Титова, В.С. Шаракина.

Вклад в разработку адаптированного методического инструментария управления проектом внесли С.Я. Бабаскин, И.В. Багаутдинова, С.А. Баркалов, Т. Гзещук, М.В. Грачева, Л. Дубе, М. Завада, М.А. Лопес-Гонсалес, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогге, М.Н. Руденко, Г.И. Секлетова, Дж. Солтц, Н. Хотц, В.Д. Шапиро, Д. Ширли, предложив новые направления развития методологии управления.

В последние годы изучению проблемы неэффективного управления проектами и специфики их реализации уделяли внимание Н.Н. Бондарева, М.И. Казнова, С.А. Кожевников, Н.И. Комков, Е.А. Уразовская, выделив современные подходы управления. Отдельные аспекты управления государственными проектами нашли отражение в трудах Н.Ю. Азаренко, Н.Д. Базаева, А.А. Звягина, Х. Керзнера, Н.А. Кулагиной, П.Ю. Макарова, О.В. Михеенко, Л.А. Раменской, А.М. Сеницыной.

¹ Оперативный доклад об исполнении федерального бюджета за 2020 год. Национальные проекты / Счетная палата Российской Федерации, 2020. URL: <https://ach.gov.ru/audit/oper-2020#np>

² Отчет об исполнении расходов федерального бюджета на реализацию национальных проектов / Министерство финансов Российской Федерации, 2022. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=37752-ispolnenie_raskhodov_federalnogo_byudzheta_na_ryealizatsiyu_natsionalnykh_proektov

Признавая значимость проведенных исследований, необходимо констатировать тот факт, что недостаточно изученными остаются проблемы применения проектного управления в государственных социальных организациях. Анализ специальной литературы позволил сделать вывод, что результаты данных работ не могут быть в полной мере применены для управления государственными программами и проектами, так как не содержат рекомендаций, в полной мере учитывающих специфику деятельности государственных социальных организаций в современных условиях.

Научная гипотеза исследования заключается в том, что повысить результативность управления программами и проектами в государственных социальных организациях можно за счет изменения действующей модели проектно-ориентированной системы управления путем расширения ее функционала в части контроля расхода бюджетных средств, мониторинга ресурсных затрат и оценки достижения целевых показателей, что требует разработки методического инструментария.

Целью исследования является повышение результативности управления программами и проектами в государственных социальных организациях за счет развития теоретических положений и методического инструментария проектного управления.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать деятельность государственных социальных организаций и выявить барьеры, препятствующие повышению ее результативности.

2. Определить специфику и проблемы реализации программ и проектов в государственных социальных организациях.

3. Провести критический анализ современного методического инструментария управления проектом и определить степень его применимости для государственных социальных организаций.

4. Проанализировать зарубежный опыт управления проектами в государственных социальных организациях и оценить возможность его использования в условиях российской действительности.

5. Разработать модель проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях.

6. Предложить методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, заключающимися в государственных социальных организациях при реализации программ и проектов.

7. Разработать методические рекомендации по интегрированию отдельно взятого государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня.

Объект исследования – государственные социальные организации, реализующие программы и проекты.

Предмет исследования – совокупность управленческих отношений, возникающих в процессе реализации программ и проектов государственными социальными организациями.

Область диссертационного исследования соответствует Паспорту специальности ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (менеджмент), п. 10.6 «Формирование и развитие механизмов государственного управления и местного самоуправления. Результативность и эффективность функционирования субъектов и механизмов государственного управления», п. 10.12 «Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Управление проектом».

Методологической базой исследования являются общенаучные методы (формализация и обобщение, индукция и дедукция, систематизация), экономико-статистические и социологические методы (сравнительный и экспертный анализ, табличные и графические приемы визуализации данных, управленческое моделирование, анкетирование, эмпирический анализ данных).

Информационной базой исследования послужили результаты научных исследований российских и зарубежных ученых, отраженные в статьях, книгах, учебных пособиях, специализированных и отраслевых научных журналах и интернет-порталах, действующая нормативно-правовая база, справочные издания, сборники научных трудов по материалам конференций, электронные научные библиотеки, статистическая отчетность государственных социальных организаций.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии методического инструментария управления программами и проектами в рамках модели проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях.

Автором получены следующие результаты работы, имеющие научную новизну:

1. **Предложен концептуальный подход к управлению реализацией программ и проектов в государственных социальных организациях, отличающийся от существующих** тем, что учитывает вероятность изменений в социально-экономической политике государства, возможности интеграции проекта в цифровую экосистему, влияние стейкхолдеров на исход выполнения каждого из этапов реализации проекта, современные тенденции проектного управления, что *позволяет* снизить риск недостижения целевых показателей, нерационального использования ограниченных ресурсов, превышения объема бюджетных средств и нарушения сроков реализации проекта.

2. **Разработана модель проектно-ориентированной системы управления, отличающаяся от существующей** возможностью осуществления контроля расхода бюджетных средств, мониторинга ресурсных затрат и оценки достижения целевых показателей, *которая реализуется за счет* комплексного учета государственных ресурсов (временных, человеческих, финансовых), поэтапного мониторинга ресурсных

затрат и рисков в ходе проведения проектных работ, что *позволяет* повысить результативность управленческих воздействий в процессе реализации программ и проектов.

3. Разработан методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, заключающимися в процессе реализации государственных программ и проектов, *отличающийся* использованием авторского набора критериев эффективности (соблюдение законодательства, выполнение планов-графиков, дисциплина исполнения контрактных обязательств, стимулирование инноваций, квалификация членов комиссии, обоснованность определения стоимости контракта, конкурентность закупки) и реализованный в виде авторского программного продукта «Оценка эффективности закупок», использование которого *позволяет* оценить контрактную деятельность организации и принять управленческие решения по ресурсообеспечению проекта с учетом выявленных недостатков в работе проектной команды.

4. Разработаны методические рекомендации по интегрированию отдельно взятого государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня, *отличающиеся* сочетанием организационных инструментов проектного управления, определением перспективных модулей и механизмов реализации проектных мероприятий, что *позволяет* выстроить единую стратегию управления, связать проект с имеющимися цифровыми системами, снизить фрагментарность информационных систем, и в результате обеспечить устойчивость функционирования государственных социальных организаций в долгосрочной перспективе.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в углублении и расширении теоретических положений и методического инструментария управления государственными программами и проектами за счет разработанной модели проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях, предложенного методического инструментария мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, сформулированных методических рекомендаций по интегрированию государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня. Ключевые выводы и методические рекомендации, полученные в результате проведенного исследования, могут служить базой для научно-практических разработок, направленных на решение вопросов в области эффективного управления нацпроектами.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования предложенных методических рекомендаций управления программами и проектами в практической деятельности государственных социальных организаций с целью повышения результативности управления программами и проектами в условиях ограниченных ресурсов, а также использования результатов исследования в учебном процессе высших учебных заведений. Вместе с тем разработанная модель может применяться в качестве инструментария управления

государственными программами и проектами органами государственной власти, способствовать получению объективной информации об этапах реализации программ и проектов, что влияет на дальнейшее принятие управленческих решений по достижению целей программ и проектов.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные научные результаты диссертационного исследования доложены автором и получили положительную оценку на научно-практических конференциях: Ежегодная конференция «Практика управления проектами 2020» Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации (г. Москва, 2020 г.), The 7th International GSOM Emerging Markets Conference 2020 Graduate School of Management (г. Санкт-Петербург, 2020 г.), IV Российский экономический конгресс: конференция молодых ученых при поддержке Новой Экономической Ассоциации (г. Москва, 2020 г.), XXI Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества Высшей Школы Экономики (г. Москва, 2020 г.).

Основные результаты исследования были использованы в учебном процессе на кафедре управления проектом ГУУ в период 2021-2022 годов по дисциплинам: Управление федеральными и региональными программами в условиях цифровизации, Управление проектами и программами развития в реальном секторе экономики в условиях цифровизации.

Методические рекомендации проектного управления используются в реализации нацпроекта «Здравоохранение» на базе государственных организаций: ГБУЗ Московской области «Московская областная больница им. проф. Розанова В.Н.», ГБУЗ Тверской области «Областная клиническая больница». Отдельные теоретические положения и практические рекомендации нашли применение в деятельности Министерства здравоохранения Тверской области при управлении реализацией программ и проектов в сфере здравоохранения (имеются акты о внедрении).

Публикации. Основные положения и практические результаты работы отражены в 14 публикациях, общим объемом 12,1 п.л. (авторский объем – 10,6 п.л.): из них 9 научных статей в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 8,2 п.л. (авторский объем – 7,3 п.л.), 1 публикация в научном издании, индексируемом в международной базе SCOPUS, общим объемом 1,3 п.л. (авторский объем – 0,8 п.л.).

Структура и объем исследования. Логическая структура диссертации определяется особенностями темы исследования, целью и характером решаемых задач. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 110 источников, и 16 приложений общим объемом 201 страница. Основной текст работы изложен на 164 страницах, который включает 18 таблиц, 30 рисунков и 39 формул.

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены предмет и объект исследования, сформулирована цель и поставлены задачи, решение которых направлено на ее достижение, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость, приведены сведения об апробации основных результатов исследования.

В **первой главе** «Теоретико-методические основы управления программами и проектами» исследована проектно-ориентированная система управления, выделены тенденции ее развития в современных экономических условиях и проблемные аспекты проектного управления в государственных социальных организациях. Предложены новые группы процессов и принципы в системе управления проектом. Описаны функциональные области управления проектом, проанализированы широко используемые методы и инструменты управления, определены их недостатки для применения в управлении нацпроектами. Проведен критический анализ модели проектно-ориентированной системы управления, в результате чего сформированы направления разработки модели с учетом рассмотренного российского и зарубежного опыта управления проектами.

Во **второй главе** «Методические положения управления государственными программами и проектами в условиях цифровой трансформации» разработана модель проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях, где систематизированы методы и инструменты управления и раскрыто их содержание в управлении государственными проектами. Разработан методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами. Разработаны методические рекомендации по интегрированию отдельно взятого государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня.

В **третьей главе** «Оценка результативности методических положений и прикладные аспекты управления программами и проектами в государственных социальных организациях» проведена верификация разработанной модели проектно-ориентированной системы управления на примере нацпроекта «Здравоохранение». Описан алгоритм применения методического инструментария мониторинга и оценки эффективности управления контрактами и проведена его верификация на базе государственных медицинских организаций Московской и Тверской областей. Представлена интеграция государственного проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» в цифровую экосистему на территории Тверской области.

В **заключении** приведены основные выводы, сформулированные по результатам диссертационного исследования.

III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложен концептуальный подход к управлению реализацией программ и проектов в государственных социальных организациях, отличающийся от существующих тем, что учитывает вероятность изменений в социально-экономической политике государства, возможности интеграции проекта в цифровую экосистему, влияние стейкхолдеров на исход выполнения каждого из этапов реализации проекта, современные тенденции проектного управления, что позволяет снизить риск недостижения целевых показателей, нерационального использования ограниченных ресурсов, превышения объема бюджетных средств и нарушения сроков реализации проекта.

Проведенный в работе анализ используемых современных методов управления проектами, позволил определить недостатки их применения в управлении реализацией нацпроектов (таблица 1). Установлено, что при выборе подходящих методов и инструментов управления следует руководствоваться поставленными целями проекта с ориентиром на специфику предстоящих к выполнению работ и возможными изменениями.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методов управления проектом

| № | Методы | Недостатки методов для управления нацпроектами |
|----|--|---|
| 1 | benefit realization (реализация выгоды) | направлен на достижение максимальной прибыли от результатов, ориентирован на коммерческий проект, требует активного участия вышестоящего руководства |
| 2 | event chain methodology (методология моделирования событий) | предназначен для моделирования рисков событий, характеризуется слабой автоматизацией итераций, самостоятельным принятием решений |
| 3 | extreme programming (экстремальное программирование) | ориентирован на создание программного продукта, работа в малых группах, риск потери информации, самоорганизация |
| 4 | kanban (канбан) | предназначен для управления запасами, имеется ограниченность числа параллельно выполняемых задач, не предусматривает долгосрочное планирование |
| 5 | lean (лин бережливое производство) | высокая стоимость внедрения, нет учета внешнего влияния и отклонений от плана работ, отсутствуют алгоритмы рабочего процесса по реализации отдельных частей проекта |
| 6 | six sigma (шесть сигм) | качество результата сильно зависит от профессионализма команды проекта, требуется директивная культура, измерение и контроль показателей, возникает сложность в понимании приоритетов |
| 7 | lean six sigma (лин шесть сигм) | риск получения низкого качества по проекту из-за требования повысить скорость рабочего процесса, одновременно выполнение работы и обучение проектной команды |
| 8 | process-based project management (процессно-ориентированное проектное управление) | эффективность метода зависит от миссии и технологичности его применения проектной командой, акцент на корпоративные ценности организации |
| 9 | waterfall (водопад) | корректировка плана работ невозможна, выявление и исправление ошибок проводится только на этапе тестирования продукта |
| 10 | agile (аджайл) | отсутствие полного пакета документов, постоянное взаимодействие с заказчиком при слабом планировании проектных работ, решение проблем в момент их наступления |
| 11 | adaptive project framework (адаптивные рамки проекта) | сильная вовлеченность заказчика с выполнением нескольких ролей в одном проекте, использование адаптивных рамок по задачам в краткосрочных циклах |

Продолжение таблицы 1

| | | |
|----|--|--|
| 12 | scrum (скрам) | неконтролируемое расширение масштабов проекта, отсутствие ответственного лица за исполнение бюджета, планирование работ и наступление рисков, характерна самоорганизованность команд |
| 13 | critical path method (метод критического пути) | увеличение объема работ по критическому пути приводит к превышению срока реализации проекта, плохая адаптация к изменениям, требуется постоянное планирование ресурсов |
| 14 | critical chain project management (метод критической цепи) | требуется профессиональный менеджер, возможны задержки из-за временных буферов по работам в критической цепи, невозможность использовать один вид ресурса одновременно по всем параллельно выполняемым задачам |
| 15 | projects in controlled environment (проекты в контролируемой среде) | сложная адаптация к изменениям, затраты на создание регламентов, так как каждый этап процесса задокументирован |
| 16 | integrated project management (интеграционное управление проектом) | сложность в распределении ответственности по проекту, работа по стандартам накладывает дублирование действий, требуется риск-ориентированное мышление |
| 17 | project integration sustainable method (устойчивый метод интеграции проекта) | сохранение природно-ресурсного потенциала превыше экономического, предполагает оценку экологического воздействия проекта на окружающую среду |

Источник: составлено автором с учетом положений PMI

В ходе проведения сравнительного анализа методов управления проектом установлено, что применение методов benefit realization, event chain methodology, extreme programming, kanban, lean six sigma, waterfall, agile, adaptive project framework, projects in controlled environment, project integration sustainable method связано с рядом трудностей для управления нацпроектами. Определено, что такие методы, как process-based project management, critical path method, integrated project management могут применяться для достижения запланированных результатов по государственным программам и проектам, что ранее не учитывалось в теории и практике управления проектом.

Для выявления недостатков в организации взаимодействия стейкхолдеров, обладающих разной степенью влияния на управление проектами, была рассмотрена модель управления нацпроектом (рисунок 1).

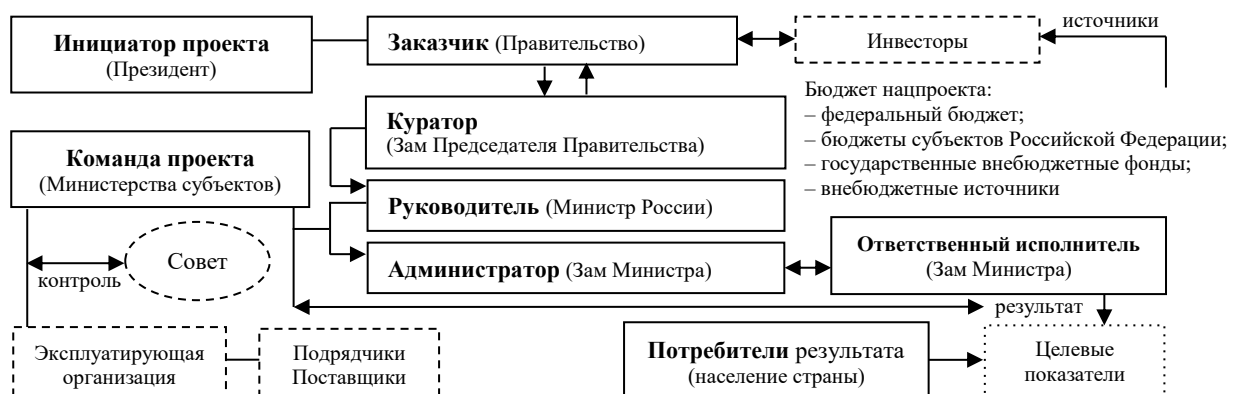


Рисунок 1 – Организационная модель управления нацпроектом
 Источник: подготовлено автором по Постановлению Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288

В организационной модели управления нацпроектом отсутствует контрольный орган, выполняющий свои задачи самостоятельно. Автор предлагает создать общественный совет, предоставляющий объективные данные по итогу проведения оценки проектных работ. Управленческая деятельность участников должна дополнительно подкрепляться применением информационных и цифровых технологий, что значительно оптимизирует работу. Автор предлагает дополнить модель тремя принципами: унификацией, синергетичностью и интегрируемостью, где управляемость будет наделять подсистемы проекта свойством изменять закономерность функционирования в желаемом направлении его развития и выполнять переход на новый уровень зрелости, например, как возможность интеграции проекта в экосистему.

В результате перехода на проектно-ориентированную систему управления предпосылками к необходимости дальнейшего развития методического инструментария управления проектами послужили: недостижение целевых показателей, нарушение сроков выполнения проектных работ и слабый уровень их контроля, перерасход бюджетных средств, нерациональное использование ограниченных ресурсов, бессистемность управленческих структур, слабая коммуникация участников проектных команд, асимметрия информации и другое.

При анализе отечественного и зарубежного опыта управления проектами автором определено, что к положительным эффектам от внедрения проектного управления в государственные социальные организации относятся: трансформация иерархической структуры управления; четкое определение целей, ресурсов и ожидаемых результатов; планирование работ по бюджету, сроку и желаемого качества; распределение ролей согласно компетенциям участников; оперативное принятие решений при наступлении рисков; непрерывное контролирование этапов проекта; снижение предпосылок к возникновению конфликтов; командное выполнение работ; использование программных продуктов для снижения трудозатрат и другое.

Концептуальную основу авторского подхода к управлению государственным проектом формирует идея о том, что государственные социальные организации способны повысить результативность управления программами и проектами, руководствуясь полученными знаниями и оптимизируя выполнение процессов проектной деятельности. Таким образом, для повышения результативности управления государственными программами и проектами автором предлагается первоначально проводить анализ и оценку текущего состояния проектных работ для того, чтобы определить проблемные области в реализации программ и проектов. Руководствуясь полученными знаниями, государственные социальные организации способны сделать выбор в пользу наиболее подходящего методического инструментария управления, который будет ориентирован на своевременную адаптацию проекта к изменяющимся условиям рыночной среды в ходе экономико-политической нестабильности.

Выявленные проблемные аспекты в системе проектного управления государственных социальных организаций предлагается решить через развитие методического инструментария управления программами и проектами, разработав модель проектно-ориентированной системы управления.

2. Разработана модель проектно-ориентированной системы управления, отличающаяся от существующей возможностью осуществления контроля расхода бюджетных средств, мониторинга ресурсных затрат и оценки достижения целевых показателей, которая реализуется за счет комплексного учета государственных ресурсов (временных, человеческих, финансовых), поэтапного мониторинга ресурсных затрат и рисков в ходе проведения проектных работ, что позволяет повысить результативность управленческих воздействий в процессе реализации программ и проектов.

Критический анализ модели проектно-ориентированной системы управления, предложенной Минэкономразвития России в 2014 году, показал, что имеются возможности направления развития относительно имеющихся теоретических недостатков в составных частях модели, где процессы, набор методов и инструментов не способствуют повышению результативности управления реализацией программ и проектов (таблица 2).

Таблица 2 – Направления развития модели проектно-ориентированной системы управления относительно ее недостатков

| № | Недостатки работы модели | Направления развития модели |
|----|--|---|
| 1 | набор инструментов не обеспечивает стандартизацию выполнения проектных работ, что приводит к неопределенности принятия решений, расхождению в организации проектной деятельности | отбор инструментов с учетом анализа, мониторинга и оценки проектной деятельности государственных социальных организаций |
| 2 | механизмы не минимизируют вероятность наступления неблагоприятных событий, что приводит к превышению бюджета и срока реализации проекта | корректировка модуля управления проектом по рискам и изменениям |
| 3 | на стадии исполнения проекта недостаточно регламентировано место стейкхолдеров и их роли, имеется слабое межведомственное взаимодействие | корректировка модуля управления проектом по коммуникациям |
| 4 | уровни управления усиливают бюрократию, что снижает оперативность принятия решений и увеличивает сроки выполнения работ | пересмотр уровней управления в модели |
| 5 | на стадии контроля не обеспечен единый подход в предоставлении форм отчетности об этапах проекта | разработка единых стандартов по подготовке отчетной документации проекта |
| 6 | низкая оптимизация расходов по проекту, рост запросов по привлечению бюджетных средств | создание модуля проверки внутренних резервов |
| 7 | достижение эффективной работы команды проекта обеспечивается через систему мотивации | создание модуля по наращиванию кадрового потенциала с непрерывным обучением |
| 8 | низкая прозрачность и оперативность выполняемых работ по проекту, высокие трудозатраты | автоматизация управленческих процессов |
| 9 | перерасход ограниченных ресурсов от установленных объемов на проект | отбор инструментов, приводящих к рациональному использованию ресурсов |
| 10 | не предусмотрена самостоятельность принятия решения с учетом положительного опыта и другое | отбор функциональных областей управления в условиях цифровизации и происходящих изменений |

Источник: составлено автором

Среди отмеченных недостатков модели проектно-ориентированной системы управления к основным направлениям ее развития предложено отнести: контроль расхода бюджетных средств, мониторинг ресурсных затрат, оценку достижения целевых показателей, сопровождающуюся автоматизацией процессов в функциональной области управления контрактами, применение адаптированных методов и инструментов управления, использование показателей устойчивого развития, трансформация проектов в цифровую экосистему мезоуровня.

Методические положения по разработке модели проектно-ориентированной системы управления имеют принципиальные отличия в сравнении с существующими положениями (таблица 3).

Таблица 3 – Отличие разработанной модели от существующей модели проектно-ориентированной системы управления

| № | Параметры | Существующая модель | Разработанная модель |
|---|---------------------------|---|--|
| 1 | уровни управления | стратегический, тактический, оперативный, операционный | стратегический, тактический, оперативный |
| 2 | этапы проекта | планирование, исполнение, контроль | исполнение, контроль |
| 3 | управление | по основным процессам | по приоритетным функциональным областям |
| 4 | принципы работы | целостность, простота, гибкость | стандартизация, адаптированность, открытость |
| 5 | механизм работы | выполнение мероприятий по нормативным методическим документам, контроль событий с учетом срока окончания поручений (только по приоритетным и внутренним проектам) | сбор данных, анализ бюджета, расчет показателей проекта, оценка значений, поэтапный мониторинг ресурсных затрат, принятие управленческих решений с учетом индикаторного состояния проектных работ (по всем типам государственных проектов) |
| 6 | подход к управлению | цель проекта достигается путем планирования, организации и контроля ресурсов, процессное выполнение проектных работ | фокус на стейкхолдеров, управление реализацией проектов в экосистеме, комплексный учет государственных ресурсов при выполнении работ |
| 7 | организационная поддержка | административное обеспечение путем создания коллегиального органа | структурное подразделение внутри проектной команды |
| 8 | технологическая поддержка | информационная система управления проектом | программный продукт по оценке эффективности закупок в функциональной области управления контрактами проекта |
| 9 | и другое | | |

Источник: составлено автором

В результате обобщения научно-методической литературы автором дополнительно отобраны критерии, которые необходимо учитывать при оценке результативности управления государственным проектом: достижение целевых показателей согласно плану-графику, использование ресурсов в установленном объеме, соблюдение сроков, работу поставщиков по условиям контрактных обязательств, кассовое исполнение относительно объема бюджетных средств, отсутствие замечаний по проекту со стороны заказчика и стейкхолдеров, рост числа потребителей результатов по проекту, окупаемость проекта за счет получаемых преимуществ от результатов и другое.

Основываясь на анализе отечественного и зарубежного опыта управления проектом, автором отобраны приоритетные функциональные области управления, принципиальным отличием которых является комплексный учет ресурсов на стадиях исполнения и контроля (таблица 4).

Таблица 4 – Приоритетные функциональные области управления проектом

| Функциональные области управления | Цель | Методическая база | Показатели |
|-----------------------------------|--|---|---|
| предметная область | управление объемом работ и содержанием проекта | положения Аппарата Правительства Российской Федерации | комплексная оценка, МОО (отклонения по срокам и стоимости; индекс выполнения сроков; индекс стоимости; индекс эффективности (предложено автором)) |
| человеческие ресурсы | наращивание кадрового потенциала, оптимизация работы специалистов | социально-психологические методы, система оценки сотрудников, принципы теории К. Альдерфера и Мак-Клелланда | K ₁ – критерий работы сотрудника за расчетный период; K ₂ – критерий надежности; K ₃ – критерий непостоянства; K ₄ – критерий замены; R – эффективность работы (предложено автором) |
| коммуникации | повышение межведомственного взаимодействия, достоверная информация | полудуплексный метод, полнодуплексный и симплексный методы передачи информации | C – оптимальное количество каналов связи в проектной команде |
| время | выполнение задач в установленные временные интервалы | математическая модель «время-стоимость» | T _p – срок окупаемости результата проекта; V ^k – потребность в k-м ресурсе на период реализации проекта |
| стоимость | контроль стоимости, соблюдение бюджетных ограничений | механизм прямых приоритетов | Z _п – планируемая бюджетная стоимость работ; Cost – отклонение по стоимости |
| контракты | своевременное снабжение материально-техническими ресурсами | теория транзакционных издержек, эконометрическая модель | E – оценка экономической эффективности; K – оценка операционной эффективности, состоящая из суммы критериев по: K ₁ – соблюдение законодательства; K ₂ – выполнение планов-графиков; K ₃ – дисциплина исполнения; K ₄ – стимулирование инноваций; K ₅ – квалификация комиссии; K ₆ – обоснованность НМЦК; K ₇ – конкурентность закупки (предложено автором) |
| риски и изменения | минимизация наступления рисков | метод экспертных оценок | C ₁ – время выполнения работ; C ₂ – объем выполненных работ; C ₃ – расход бюджетных средств; C ₄ – качество выполненных работ; C ₅ – работа с поставщиком; C ₆ – надежность команды проекта; C ₇ – скорость коммуникации; C ₈ – степень достоверности полученной информации; г – влияние риска, состоящего из $\sum_{i=1}^8 C_i$ (предложено автором) |
| качество | поставка качественных закупок | эмпирический анализ, метод экспертных оценок | B – экспертная суммарная оценка качества выполнения проектных работ (предложено автором) |

Источник: составлено автором

Основной целью функционирования разработанной модели проектно-ориентированной системы управления являются повышение результативности управления реализацией программ и проектов государственными социальными организациями, достигая целевые показатели, исполняя задачи в рамках ограниченных ресурсов, бюджета и установленных сроков (рисунок 2). Методическая база: положения Аппарата Правительства Российской Федерации, экспертно-аналитическое моделирование. Разработанная модель содержит приоритетные функциональные области управления, которые включают совокупность систематизированных показателей оценки достижения целевых показателей на этапах исполнения и контроля проекта, позволяет проводить мониторинг ресурсных затрат, обеспечивает единый подход к проектному управлению, а также открытость, обоснованность и своевременность принимаемых решений командой проекта, что не предусмотрено в существующей модели.

Особый интерес представляет работа модели в экосистеме, под которой понимается организация управления программами и проектами на единой платформе, основанной на процессах автоматизации и информатизации, охватывающая функциональные области управления на уровнях стратегического, тактического и оперативного управления в целях максимального удовлетворения потребностей конечных пользователей системы. На стадии исполнения проекта выполняются задачи с принятием решений из выбора числа возможных альтернатив по каждой функциональной области, основываясь на методических положениях автора. На стадии контроля проекта проверяется уровень выполненных задач через оценку показателей функциональных областей управления, также в установленные сроки проводится повторная проверка состояния реализации проекта после ранее составленных и принятых к исполнению управленческих решений.



Рисунок 2 – Разработанная модель проектно-ориентированной системы управления (составлено автором)

Алгоритм деятельности менеджера проекта в рамках работы разработанной модели проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях:

1. Сбор данных о реализации проекта, включая информацию о работе стейкхолдеров, вовлеченных в реализацию проекта. Осуществление предварительного анализа бюджета.

2. Проведение расчета показателей проекта по методу освоенного объема для анализа и оценки текущего состояния проектных работ в денежном выражении (с учетом индекса доходности по работам проекта, предложенного автором).

3. Оценка показателей функциональных областей управления проектом.

4. Принятие решения по управлению реализацией проекта с учетом определения индикаторного состояния выполнения проектных работ.

Апробация методических положений проведена на примере реализации нацпроекта «Здравоохранение» федерального проекта «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями» по задачи переоснащение/ дооснащение медицинским оборудованием региональных сосудистых центров и первичных сосудистых отделений на базе «Областная клиническая больница» в Тверской области (Тверская ОКБ) и «Московская областная больница им. проф. Розанова В.Н.» в Московской области (Московская МОБ).

Основываясь на алгоритме функционирования разработанной модели проектно-ориентированной системы управления, на 1 этапе проводился сбор данных и анализ бюджета по федеральному проекту, учитывая работу Министерства здравоохранения Тверской области и медицинских организаций, вовлеченных в реализацию проекта; на 2 этапе – применялся метод освоенного объема для оценки работ по переоснащению/ дооснащению медицинским оборудованием РСЦ в денежном выражении; на 3 этапе – рассчитывались значения показателей по функциональным областям управления; на 4 этапе – принимались управленческие решения по проекту согласно индикаторному состоянию его показателей.

По результатам функционирования разработанной модели проектно-ориентированной системы управления составлены практические рекомендации по управлению государственным проектом, реализуемого государственными социальными организациями на территории Тверской области: 1) Органу исполнительной власти субъекта рекомендовано усилить контроль за координацией выполнения мероприятий программы в 2021-2022 годах; 2) Органу в сфере охраны здоровья рекомендовано обеспечить устранение проблем, выявленных при проведении анализа причин невыполнения мероприятий в 2020-2021 годах по модели, утвердить к исполнению план дорожной карты с контрольными сроками и ответственными лицами на 2022 год.

3. Разработан методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, заключающимися в процессе реализации государственных программ и проектов, отличающийся использованием авторского набора критериев эффективности (соблюдение законодательства, выполнение планов-графиков, дисциплина исполнения контрактных обязательств, стимулирование инноваций, квалификация членов комиссии, обоснованность определения стоимости контракта, конкурентность закупки) и реализованный в виде авторского программного продукта «Оценка эффективности закупок», использование которого позволяет оценить контрактную деятельность организации и принять управленческие решения по ресурсообеспечению проекта с учетом выявленных недостатков в работе проектной команды.

В разработанной модели проектно-ориентированной системы управления область управления контрактами является одной из наиболее значимой по ресурсному обеспечению этапов реализации проекта согласно результату социального опроса, проведенного среди стейкхолдеров государственных социальных организаций.

Автор разработал методический инструментарий, позволяющий проводить мониторинг и оценку эффективности управления контрактами проекта (рисунок 3). Проведение регулярной оценки эффективности осуществляемых государственных закупок (госзакупок) является механизмом контроля распределения ресурсов по проектным работам.



Рисунок 3 – Оптимальная стратегия осуществления госзакупок государственными социальными организациями в контрактной системе: ресурсообеспечение этапов проекта (составлено автором)

Оценка эффективности госзакупок по программам и проектам проводится по авторской адаптированной методике (рисунок 4), разработанной с учетом методических рекомендаций, предложенных ранее уполномоченными органами власти Костромской и Орловской областей.



Рисунок 4 – Алгоритм адаптированной методики оценки эффективности госзакупок: на примере закупки оборудования для нужд Тверской ОКБ (составлено автором)

Оценка операционной эффективности госзакупки (К) рассчитывается по формуле, балл:

$$K = 0,2 * K_1 + 0,2 * K_2 + 0,2 * K_3 + 0,05 * K_4 + 0,05 * K_5 + 0,2 * K_6 + 0,1 * K_7 \quad (1)$$

где K_1 – соблюдение законодательства заказчиком, K_2 – выполнение планов-графиков при размещении заказа, K_3 – дисциплина исполнения контрактных обязательств заказчика перед поставщиком, K_4 – стимулирование инноваций, K_5 – квалификация членов комиссии по размещению заказа, K_6 – обоснованность определения НМЦК, K_7 – конкурентность закупки. Результат оценки К определяется в соответствии с предложенной балльной шкалой эффективности ($K=5$ баллов – эффективная закупка по проекту, $4,3 \leq K < 5$ – умеренно эффективная, $3,5 \leq K < 4,3$ – неэффективная, $K < 3,5$ – неудовлетворительная).

В разработанном автором программном продукте «Оценка эффективности закупок» в среде Microsoft Access представлена адаптированная методика оценки эффективности закупок по проекту. Функционал программы позволяет оценить эффективность и сформировать информационно-аналитический отчет с практическими рекомендациями по закупке. Проектная команда будет иметь возможность оценить эффективность госзакупки до начала проведения торгов (прогнозное значение) и после

заключения контракта (фактическое значение), руководствоваться объективной информацией при принятии управленческих решений. Предложенный методический подход к оценке эффективности управления контактами успешно апробирован на базе Тверской ОКБ и Московской МОБ.

4. Разработаны методические рекомендации по интегрированию отдельно взятого государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня, отличающиеся сочетанием организационных инструментов проектного управления, определением перспективных модулей и механизмов реализации проектных мероприятий, что позволяет выстроить единую стратегию управления, связать проект с имеющимися цифровыми системами, снизить фрагментарность информационных систем, и в результате обеспечить устойчивость функционирования государственных социальных организаций в долгосрочной перспективе.

В ходе диссертационного исследования предлагается реализовывать государственные проекты в экосистеме мезоуровня, которая в настоящее время не создана в государственном секторе экономики. Существующая единая государственная информационная система состоит из информационно-технологических и технических средств, обеспечивающих только информационную поддержку деятельности участников системы. Разработанные автором элементы, необходимые для создания экосистемы, служат фундаментом в организации управленческих, организационных и социально-экономических процессов (рисунок 5).

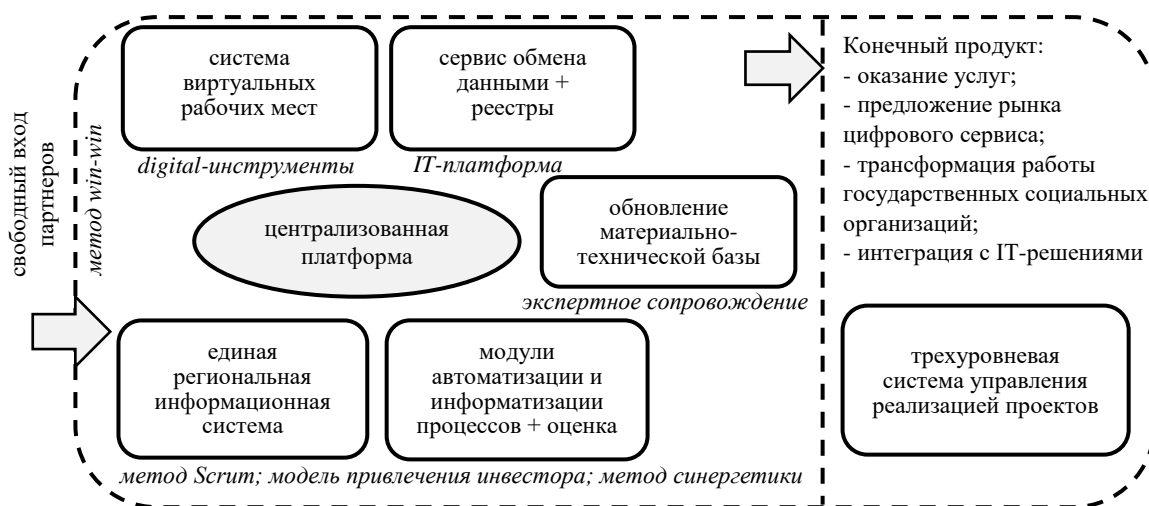


Рисунок 5 – Концепция управления реализацией государственных проектов в цифровой экосистеме мезоуровня (составлено автором)

Единое пользовательское пространство предоставляет возможность своевременно отвечать на растущие запросы потребителей. Преимуществом для государственных социальных организаций является организованная работа со снижением бюрократических барьеров и затрат, совместная эволюция, подключение к цифровым региональным системам, доступ к реестрам, открытая деятельность и оперативный обмен информацией,

оказание мер постоянной поддержки и привлечение инвестиций, устойчивость к внешним потрясениям, таким как распространение COVID-19.

В целях интегрирования государственных программ и проектов в цифровую экосистему мезоуровня ответственному лицу следует:

- 1) сформировать нормативно-правовую базу по проектной деятельности (постановления о проектном управлении, план мероприятий, положения и порядок проведения проектных и технических работ);
- 2) разработать и утвердить организационную структуру (разделение органов управления проектной деятельностью на постоянные, временные и вспомогательные, наделение полномочиями стейкхолдеров);
- 3) обеспечить закупку и внедрение информационных технологий (порядок ввода информационных систем, средства управления, сервисы, хранилище данных, программные платформы);
- 4) организовать систему обучения и мотивации специалистов (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, механизмы материального и нематериального стимулирования);
- 5) организовать систему мониторинга и оценки мероприятий (средства определения эффективности реализации проектного управления, анализа данных, измерения достижения целевых показателей и другое);
- 6) сформировать и утвердить бюджетную систему для обеспечения проектной деятельности (планы-графики, сметы «доход-расход», государственная поддержка, источники поступления финансовых средств на обеспечение работы системы и комплекса интегрируемых модулей);
- 7) разработать стратегию развития управления программами и проектами на базе государственных социальных организаций в экосистеме (поддержка принятия управленческих решений, политика функционирования организаций) и другое.

На основе разработанных автором методических рекомендаций выполняется пилотный переход на цифровую экосистему по отдельно взятому медицинскому проекту, реализуемому на территории Тверской области.

IV. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования представляется возможным сделать следующие выводы:

1. Государственные социальные организации функционируют в динамично развивающейся среде, где неспособность быстрого реагирования на изменения приводит к нестабильной их работе. Основными барьерами, препятствующими повышению результативности их деятельности, являются жесткая бюрократическая культура, бюджетные и ресурсные ограничения, подчиненность уполномоченным органам, низкий уровень автоматизации управленческих процессов и другое. Обеспечить успешное достижение поставленных целей государственных социальных организаций можно за счет использования проектного подхода к решению задач.

2. Реализуемые программы и проекты в государственных социальных организациях имеют большую масштабированность, а их результаты оказывают высокий социально-экономический эффект. К распространенным проблемам реализации проектов относятся слабая межведомственная коммуникация, низкая исполнительная дисциплина и мотивация проектных команд, недостаточная теоретическая и практическая проектная грамотность стейкхолдеров, высокие трудозатраты, следствием чего является несвоевременное принятие решений и допущение управленческих ошибок, что порождает низкий уровень исполнения положений по нацпроектам (недостижение целей и целевых показателей проекта, неисполнение бюджетных обязательств, превышение объема ограниченных ресурсов и сроков реализации, низкий уровень качества выполнения проектных работ и т.д.).

3. В результате критического анализа современного методического инструментария управления проектом определено, что применение широко используемых методов, таких как реализация выгоды, моделирование событий, экстремальное программирование, канбан, водопад, аджайл, адаптивные рамки, контролируемая среда, не учитывает специфику государственных программ и проектов, так как ориентированы на реализацию коммерческих IT-проектов, и не позволяют повысить результативность управления нацпроектами в государственных социальных организациях. Методы и инструменты процессно-ориентированного и интеграционного проектного управления, а также критического пути в совокупности могут использоваться для достижения запланированных результатов по государственным проектам в современных экономических условиях.

4. Принятые к использованию методические рекомендации управления проектами (подходы, стратегии, модели) в зарубежной практике не всегда приводят к повышению результативности управления государственными проектами, сопровождаясь аналогичными проблемами в управлении их реализацией (перерасход бюджета, длительные сроки, низкое качество работ и др.). Целесообразно использовать успешный зарубежный опыт в части разработки бизнес-стратегий и инновационных подходов, организационной адаптивности, вовлеченности в цифровую трансформацию.

5. Разработана модель проектно-ориентированной системы управления в государственных социальных организациях, дополняющая теорию проектного управления методическим инструментарием по контролю расхода бюджетных средств, мониторингу ресурсных затрат и оценки достижения целевых показателей. Модель включает приоритетные функциональные области управления (человеческие ресурсы, коммуникация, время, стоимость, контракты, риски и изменения, качество) с современными методами и инструментами, ориентированные на применение в государственных проектах. Модель ориентирована на повышение результативности управления государственными программами и проектами, оперируя объективной информацией по функциональным областям

управления через оценку этапов проведения проектных работ на стадии контроля и коррекцию хода выполнения дальнейших работ на стадии исполнения проекта.

6. Предложен методический инструментарий мониторинга и оценки эффективности управления контрактами, являющимися незаменимыми ресурсами для этапов реализации программ и проектов. Адаптированная методика содержит критерии эффективности закупок и шкалу их оценивания. Разработан программный продукт «Оценка эффективности закупок», позволяющий реализовать методику, получить объективные значения и минимизировать трудозатраты по функциональной области управления контрактами. Менеджер, руководствуясь полученными знаниями, принимает управленческие решения по дальнейшей работе в контрактной системе.

7. Разработаны методические рекомендации по интегрированию государственного проекта в цифровую экосистему мезоуровня и содержащие требования по утверждению законодательной базы проектной деятельности, организационной структуры, порядку внедрения информационных технологий и инноваций, разработке системы обучения, мониторинга и оценки мероприятий, утверждению бюджетной системы для обеспечения проектной деятельности. Экосистема мезоуровня дополнена элементами организации, интеграции и информатизации процессов, ориентированными на повышение результативности управления государственными медицинскими проектами, и реализуется как пилотный проект на территории Тверской области.

V. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в журналах, входящих в перечень
рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК*

1. Кравцова М.В. Управление реализацией программ и проектов в цифровой экосистеме / М.В. Кравцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 1. – С. 47-62. – 0,9 п.л. (авт. – 0,9 п.л.).

2. Кравцова М.В. Управление инновационными проектами: способ повышения конкурентоспособности государственных учреждений на рынке оказания услуг в области здравоохранения / М.В. Кравцова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6. – С. 865-870. – 0,7 п.л. (авт. – 0,7 п.л.).

3. Кравцова М.В. Гибкие методы управления национальными проектами в условиях цифровой трансформации: кейс в здравоохранении / М.В. Кравцова, Н.П. Санина, С.Е. Козлов // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2021. – № 2(60). – С. 175-183. – 0,8 п.л. (авт. – 0,6 п.л.).

4. Кравцова М.В. Кадровый потенциал стейкхолдеров в управлении проектами: анализ, оценка и стратегия развития / А.П. Бирюков, М.В. Кравцова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 894-899. – 0,5 п.л. (авт. – 0,3 п.л.).

5. Кравцова М.В. Управление проектами в системе здравоохранения на примере создания государственного детского специализированного

реабилитационного центра / А.Л. Старцев, М.В. Кравцова, М.Н. Гусева, Н.П. Санина // *Лидерство и менеджмент*. – 2021. – Т8. – № 3. – С. 357-372. – 0,8 п.л. (авт. – 0,5 п.л.).

6. Кравцова М.В. Качество государственных медицинских закупок в конкурентных процедурах / М.В. Кравцова // *Регион: экономика и социология*. – 2021. – № 2(110). – С. 53-77. – 1,1 п.л. (авт. – 1,1 п.л.).

7. Кравцова М.В. Аспекты программы модернизации первичного звена здравоохранения: проблемы и решения / Н.П. Санина, М.В. Кравцова // *Экономика и управление*. – 2021. – Т. 27. – № 6. – С. 396-409. – 0,9 п.л. (авт. – 0,7 п.л.).

8. Кравцова М.В. Государственные закупки и качество оказываемых услуг: пример больниц города Москвы / М.В. Кравцова // *Экономическая наука современной России*. – 2020. – № 4(91). – С. 118-131. – 1,2 п.л. (авт. – 1,2 п.л.).

9. Кравцова М.В. Государственные закупки здравоохранения: роль поставщиков в работе больниц / М.В. Кравцова // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. – 2020. – № 4. – С. 109-131. – 1,3 п.л. (авт. – 1,3 п.л.).

Статьи в журналах, входящих в международную базу цитирования Scopus

10. S.E. Kozlov, M.V. Kravtsova (2019). Qualitative medicine: the experience of Tver Regional Clinical Hospital. *Health Care of the Russian Federation*, no. 63(3), pp. 129-139. doi: 10.18821/0044-197X-2019-63-3-129-139 – 1,3 п.л. (авт. – 0,8 п.л.).

Публикации в других изданиях

11. Kravtsova M. The Role of Customers in Public Procurement and the Quality of Services: The Case of Moscow Hospitals / M. Kravtsova // *The 7th International GSOM Emerging Markets Conference 2020, public sector issues, Graduate School of Management*. – St. Petersburg. – 2020. – pp. 348-355. – 0,5 п.л. (авт. – 0,5 п.л.).

12. Кравцова М.В. Роль заказчиков в госзакупках и качество услуг: пример больниц г. Москвы // М.В. Кравцова // *IV Российский экономический конгресс: конференция молодых ученых, Новая Экономическая Ассоциация*. – Том XXIII. – 2020. – С. 132-149. – 1 п.л. (авт. – 1 п.л.).

13. Kravtsova M. «Features of the health procurement system of the Russian Federation» / M. Kravtsova // *XII Specialized conference: «International scientific survey of problems of economics, finance and management»*. – Boston, Massachusetts printed in the USA. – 2019. – С.36-49. – 0,6 п.л. (авт. – 0,6 п.л.).

14. Кравцова М.В. Оказание качественной медицинской помощи в Тверской областной клинической больнице / М.В. Кравцова, С.Е. Козлов // *XXI Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Секция: Экономика и управление здравоохранением, НИУ ВШЭ*. – Москва. – 2020. – С.26-33. – 0,5 п.л. (авт. – 0,4 п.л.).