

*Хвостиков А.А.
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь
Миргородская О.А.
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь*

**ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ:
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТА**

В условиях нарастающей сложности и неопределенности социально-экономической среды традиционные модели стратегического планирования на муниципальном уровне демонстрируют ограниченную эффективность. В статье обосновывается необходимость трансформации управленческой парадигмы в сторону интеграции проектного подхода как инструмента повышения стратегической гибкости муниципального управления.

Проектный подход, стратегическое планирование, муниципальное управление, проектификация, институциональная логика.

*Khvostikov A.A.
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol
Mirgorodskaya O.A.
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol*

**TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT PARADIGM: THE
PROJECT APPROACH AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING OF
THE MUNICIPALITY**

In the context of the increasing complexity and uncertainty of the socio-economic environment, traditional models of strategic planning at the municipal level demonstrate limited effectiveness. The article substantiates the need to transform the management paradigm towards the integration of the project approach as a tool to increase the strategic flexibility of municipal government.

Project approach, strategic planning, municipal management, design, institutional logic.

Муниципальное управление в XXI веке сталкивается с вызовами, которые качественно отличаются от тех, для которых была сконструирована классическая бюрократическая модель планирования. Изменение климата, технологическая трансформация, социальное неравенство и волатильность экономической конъюнктуры создают среду, характеризующуюся высокой степенью неопределенности.

Традиционная модель стратегического планирования, основанная на линейном прогнозировании и жестком контроле исполнения, в этих условиях оказывается недостаточно адаптивной [2]. В ответ на эти вызовы в публичном управлении нарастает тенденция к «проектификации» - распространению проектных форм организации деятельности, которые в принципе несут иную институциональную логику: гибкость, инновационность, временность и ориентацию на результат [1].

Для понимания трансформации управленческой парадигмы принципиальное значение имеет концепция институциональных логик, различающая ценности, нормы и практики, направляющие организационное поведение. В контексте муниципального планирования можно выделить две конкурирующие институциональные логики.

Бюрократическая (традиционная) логика базируется на иерархии, формальных процедурах, стандартизации и контроле. Ее организующие принципы включают правовое регулирование, профессиональную экспертизу, бюджетирование и вертикальное принятие решений.

Экспериментальная логика предполагает открытое исследование, итеративное тестирование решений, коллаборацию и ориентацию на инновационный результат. Она требует готовности к неопределенности, признания множественности взглядов и постоянного обучения в процессе действия.

Эмпирические исследования позволяют утверждать, что проектный подход выполняет функцию медиатора между бюрократической и экспериментальной институциональными логиками. Суть этого феномена заключается в том, что проектные формы организации «приручают» экспериментальную логику, делая ее совместимой с бюрократической системой, но при этом сохраняют ее преобразовательный потенциал.

Механизм этого медиаторства раскрывается через несколько аспектов:

Во-первых, проекты обладают четкими временными, бюджетными и содержательными рамками, что соответствует бюрократической потребности в контроле и подотчетности. Однако внутри этих рамок может разворачиваться экспериментальная деятельность с высокой степенью автономии.

Во-вторых, проектная структура позволяет создавать временные коллаборативные пространства, где пересекаются компетенции различных департаментов и привлекаются внешние стейкхолдеры, не разрушая при этом функциональную специализацию постоянных структур.

В-третьих, проектная логика вносит элемент итеративности и обучения в реализацию стратегии.

Анализ долгосрочных стратегий публичного сектора, в частности, масштабных проектов городского развития, позволяет выделить ключевые механизмы трансформации стратегического планирования под влиянием проектного подхода [3].

Интеграция проектной логики в стратегическое планирование муниципалитета открывает путь к достижению стратегической гибкости - способности организации проактивно идентифицировать сложные вызовы и осуществлять изменения своевременно и упорядоченно.

В отличие от традиционного стратегического цикла, предполагающего последовательное прохождение этапов от планирования к реализации и оценке, проектифицированная система позволяет: работать с меньшими инкрементами - реализовывать стратегию через серию взаимосвязанных проектов, каждый из которых может быть скорректирован на основе обратной связи; интегрировать обучение в процесс реализации - использовать «малые победы» и промежуточные результаты как источник знаний для корректировки дальнейших действий; распределять лидерство - делегировать полномочия и ответственность на уровень проектных команд, что повышает адаптивность и вовлеченность.

Особое значение в этом контексте приобретает переход от управления отдельными проектами к управлению портфелями проектов.

Внедрение проектного подхода в систему муниципального стратегического планирования сталкивается с рядом институциональных барьеров, требующих осознанного преодоления:

Инерция бюрократической культуры. Традиционная система публичного управления построена на принципах стабильности, предсказуемости и формальной подотчетности. Переход к экспериментальным и итеративным формам работы требует изменения менталитета и управленческих привычек.

Конфликт временных горизонтов. Стратегическое планирование оперирует долгосрочными целями, тогда как проектная деятельность ориентирована на ограниченный временной период. Необходимы механизмы, обеспечивающие связь между краткосрочными проектами и долгосрочными стратегическими приоритетами.

Оценка эффективности. Традиционные KPI часто не отражают реальные изменения в сложных системах.

Таким образом, трансформация управленческой парадигмы в муниципалитетах - это не отказ от стратегического планирования как такового, а переосмысление его природы. Проектный подход не отменяет необходимость долгосрочного видения и стратегических приоритетов, но меняет способ их реализации: от линейного исполнения плана к итеративной адаптации, от контроля к обучению, от иерархии к коллаборации.

Предложения в статье показывают, что эффективное стратегическое управление в условиях неопределенности требует динамического баланса между бюрократической и экспериментальной институциональными логиками, достигаемого через проектификацию. Этот процесс не является одномоментным, а требует развития институциональных механизмов, организационных форм и проектных компетенций в их взаимной адаптации.

Список использованных источников:

1. Пшихачев, М. У. Характерные черты и особенности кадровой политики муниципального учреждения / М. У. Пшихачев, Н. Н. Буланкина // Современная наука: ключевые проблемы и инновационные разработки : материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 17 ноября 2023 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2023. – С. 398-404. – EDN BAHZMO.

2. Ракша, В. А. Подходы к организации проектного офиса в системе управления проектами / В. А. Ракша, Н. Н. Буланкина // Форум молодых ученых. – 2024. – № 9(97). – С. 38-42. – EDN JCPUHR.

3. Управление проектами: учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 349 с. - (Высшее образование). 10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2081756> (дата обращения: 27.07.2026). - Режим доступа: по подписке. DOI: [10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197](https://doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197).-ISBN978-5-16-018978-9.- ISBN: [978-5-16-018978-9](https://www.isbn-international.org/product/9785160189789)