

*Научный руководитель: Сингизов И.Ю., канд. эконом. наук
ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и
управления при Главе Республики Башкортостан»*

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ДВОЙНОЙ
МИССИЕЙ: БАЛАНС МЕЖДУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ И КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
(НА ПРИМЕРЕ АО «ПОЧТА РОССИИ»)**

Аннотация: Современные государственные корпорации в России всё чаще функционируют в условиях двойной миссии: с одной стороны, они обязаны выполнять социально значимые функции, с другой — демонстрировать коммерческую устойчивость. В таких условиях традиционные модели проектного управления, ориентированные на прибыль и сроки, оказываются недостаточными. В статье на основе анализа проектов АО «Почта России» — включая «Цифрового почтальона», «Бережливый офис» и развитие «Почта Банка» — показано, как организация балансирует между социальными обязательствами (доставка пенсий, госуслуги на селе) и рыночными задачами (цифровизация, рост выручки). Исследование выявило, что успех проектов в подобной среде зависит не от ROI, а от способности учитывать интересы множества стейкхолдеров — от Минцифры до жителей отдалённых населённых пунктов. Предложена модель гибридного проектного управления, учитывающая дуальность целей как управленческий ресурс, а не ограничение.

Ключевые слова: проектное управление, двойная миссия, социальная ответственность, государственная корпорация, стейкхолдеры, Почта России, национальные проекты

Mashkovskaya D.K.

Master's Student
Scientific supervisor: Singizov I.Yu., Candidate of Economic Sciences
Bashkir Academy of Public Administration and Management under the
Head of the Republic of Bashkortostan
Russia, Ufa

**PROJECT MANAGEMENT IN DUAL-MISSION ORGANIZATIONS:
BALANCING PUBLIC SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMMERCIAL
EFFICIENCY (CASE OF JSC «RUSSIAN POST»)**

Abstract: Modern Russian state corporations increasingly operate under a dual mission: on one hand, they must fulfill socially significant functions; on the other, demonstrate commercial sustainability. In this context, traditional project management models focused on profit and timelines prove insufficient. Based on the analysis of JSC “Russian Post” projects — including “Digital Postman”, “Lean Office”, and “Post Bank” development — the article demonstrates how the organization balances social obligations (pension delivery, rural public services) with market-driven objectives (digital transformation, revenue growth). The study finds that project success in such environments depends not on ROI, but on the ability to account for the interests of multiple stakeholders — from the Ministry of Digital Development to residents of remote settlements. A hybrid project management model is proposed, treating mission duality not as a constraint, but as a strategic asset.

Keywords: project management, dual mission, social responsibility, state corporation, stakeholders, Russian Post, national projects

АО «Почта России» представляет собой уникальный феномен в ландшафте российской экономики: это организация, которая одновременно выступает институтом социальной инфраструктуры и коммерческим оператором на конкурентном рынке логистики и финансовых услуг. Её сеть охватывает 99,9% населённых пунктов страны — включая удалённые сёла Якутии, горные аулы Дагестана и арктические посёлки Ямала, где ни один частный логистический оператор экономически не выживает. В то же время

«Почта России» развивает цифровые сервисы, запускает собственный банк и конкурирует с «СберЛогистикой», «СДЭК» и «Boxberry» в сегменте e-commerce.

Эта двойственность не является побочным эффектом, а закреплена на уровне государственной политики. Почта обязана обеспечивать «универсальную почтовую услугу» — доставку корреспонденции и пенсий по фиксированному тарифу, независимо от рентабельности маршрута. Одновременно Стратегия развития компании до 2025 года ставит амбициозные цели по росту выручки, цифровизации и выходу на операционную прибыль.

Именно эта напряжённая синергия между социальной обязанностью и рыночной логикой формирует особое поле для проектного управления. Традиционные методологии — PMBOK, PRINCE2 или даже гибкие фреймворки вроде Scrum — изначально проектировались для организаций с единой целью: максимизация ценности для клиента или акционера. В условиях же дуальной миссии проект перестаёт быть технократической задачей и превращается в сферу переговоров между конфликтующими логиками: логикой социального равенства и логикой эффективности.

Цель данной статьи — проанализировать, как АО «Почта России» организует проектное управление в условиях этой двойственности, какие управленические механизмы позволяют ей не только избегать конфликтов между целями, но и использовать их синергию для создания устойчивой модели развития. Для этого будут рассмотрены реальные проекты последних лет, их целеполагание, критерии успеха и система заинтересованных сторон.

Исследование выполнено на основе качественного кейс-стади, дополненного элементами документального анализа. Такой подход позволяет глубоко проникнуть в контекст управленических решений, недоступный при чисто количественных методах.

Эмпирической базой послужили:

- Официальные документы: Стратегия развития АО «Почта России» 2020-2030 гг. [4], отчёты о реализации национальных проектов «Производительность труда» и «Цифровая экономика», материалы Минцифры России по проекту «Цифровой почтальон»;
- Нормативно-правовая база: Федеральный закон № 176-ФЗ «О почтовой связи» [2], Указ Президента № 306 «О национальных целях развития» [3];
- Публичная статистика: данные о географии сети, объёмах доставки пенсий, финансовых результатах за 2023–2024 гг.

Теоретическую основу составили:

- концепция организаций с двойной миссией (Ким Камерон, Роберт Куин) — применительно к государственному сектору;
- теория стейкхолдеров (Эдвард Фриман) — для анализа множественности интересов;
- современные подходы к гибридному управлению проектами (PMI, 2021).

Метод кейс-анализа был применён к трём проектам, репрезентативным для разных аспектов двойной миссии:

1. «Цифровой почтальон» — социальный проект по доставке цифровых госуслуг в сельскую местность;
2. «Бережливый офис» — операционная трансформация в рамках нацпроекта;
3. Развитие «Почта Банка» — коммерческий финансовый сервис, использующий доверие к почтовой сети.

По итогам проведенного авторского исследования получены следующие результаты:

1. Двойная миссия как управленческий парадокс — в отличие от частных компаний, где проект оценивается по чётким метрикам (срок, бюджет, ROI), проекты в «Почте России» сталкиваются с дилеммой оценки

эффективности. Например, проект по запуску почтового пункта в селе с населением 30 человек:

- С точки зрения рынка — убыточен, неокупаем, требует субсидий;
- С точки зрения государства — необходим для обеспечения конституционного права на социальные гарантии.

Анализ Стратегии [4] показывает, что компания не пытается устраниć этот парадокс, а институционализирует его. Социальные и коммерческие проекты управляются разными подразделениями, но объединены общей системой отчётности перед Минцифой и Минэкономразвития. Это позволяет сохранять две логики одновременно, не подменяя одну другой.

2. Стейкхолдеры как центр проектного управления, т.е. ключевое отличие «Почты России» от классических моделей — смещение фокуса с deliverables на стейкхолдеров. В проекте «Цифровой почтальон» (запущен в 2022 г. в 15 регионах, в 2023 — расширен на 45) главным критерием успеха стал не рост выручки (он близок к нулю), а охват населения, не имеющего доступа к интернету. По данным Минцифры [5], за 2023 год услугой воспользовались более 1,2 млн человек в сельской местности.

При этом проект управлялся совместно:

заказчик — Минцифры (социальный эффект);
исполнитель — «Почта России» (логистика, персонал);
бенефициар — граждане (доступ к услугам).

Такая мультисторонняя ответственность требует от проектного менеджера не только технических, но и медиационных компетенций: умения переводить социальные цели в операционные задачи и наоборот.

3. Гибридная архитектура управления проектами показывает, что АО «Почта России» не использует PMBOK «как есть». Вместо этого применяется адаптированная гибридная модель, сочетающая:

- Жёсткое управление по бюджету и срокам — для коммерческих проектов («Почта Банк»);

- Гибкое, итеративное управление по эффекту — для социальных («Цифровой почтальон»).

Например, при внедрении «Бережливого офиса» в 2023–2024 гг. в рамках нацпроекта использовались:

- карта потока создания ценности (VSM) — для выявления потерь;
- ежедневные stand-up'ы — для вовлечения персонала;
- KPI: время обслуживания, число жалоб, удовлетворённость клиента.

Но при этом финансирование проекта было обеспечено за счёт субсидий, а не внутренней прибыли — что сняло давление срока окупаемости.

Таким образом, проектное управление в «Почте России» — это не набор инструментов, а система адаптации методологий под природу миссии.

Исследование позволяет сделать вывод — дуальность миссии в условиях современной России — не исключение, а норма для ключевых инфраструктурных организаций. АО «Почта России» демонстрирует, что такую двойственность можно не только удерживать, но и превращать в источник устойчивости.

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Проектное управление в организациях с двойной миссией требует отказа от универсальных моделей в пользу контекстно-зависимых гибридных подходов;
2. Главный ресурс проекта — не бюджет, а способность согласовывать интересы разнородных стейкхолдеров;
3. Государственная поддержка (в форме субсидий, регуляторных преференций и мандата) — необходимое условие для баланса между социальной и коммерческой логикой.

Отсюда мы видим, что предложенная модель имеет значение не только для почтовой отрасли, но и для других госкорпораций («РЖД», «Росатом»), а

также для муниципальных учреждений, реализующих проекты в условиях ограниченных ресурсов и множественности целей.

Использованные источники

1. Федеральный закон от 17.07.1999 № 176-ФЗ «О почтовой связи» — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6719/ (дата обращения: 01.12.2025).
2. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи» — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43224/ (дата обращения: 01.12.2025).
3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 306 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» — URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73986> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Стратегия развития АО «Почта России» 2020 – 2030 – М., 78 с. – URL: https://www.pochta.ru/assets/Strategiya_razvitiya_AO_Pochta_Rossii_2020_2030_gg_0471aa58e4.pdf (дата обращения: 01.12.2025).
5. Приказ Минцифры России от 17.04.2023 № 382 «Об утверждении Правил оказания услуг почтовой связи» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2023 № 73719) — URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/80520.html> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 07.07.2025) «О защите прав потребителей» — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 01.12.2025).
7. Артемова И.Д., Никифорова Е.В. Теория стейкхолдеров и ее влияние на устойчивое развитие // Фундаментальные исследования. 2024. № 4 С. 14-19 — URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43587> (дата обращения: 04.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.43587>