

**Д.С. Рымарчук**

## **ГИБКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

**Дарья Сергеевна Рымарчук** – доцент кафедры управления социальными и экономическими процессами, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: kaktus\_2702@mail.ru.**

*В статье рассмотрены основные правила, принципы, требования, предъявляемые к классическому проектному управлению в органах государственной власти. Раскрыты принципы и преимущества управления проектами с применением гибких подходов. Описаны препятствия к применению гибких подходов в органах государственной власти. Сделано заключение о перспективности перехода органов государственной власти на новые методы управления проектами.*

**Ключевые слова:** проектное управление; гибкие методы управления проектами; органы государственной власти; проектный подход; Agile; цифровизация; цифровая трансформация.

**D.S. Rymarchuk**

## **FLEXIBLE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN GOVERNMENTAL BODIES**

**Daria Rymarchuk** – senior lecturer, the Department of Management of Social and Economic Processes, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: kaktus\_2702@mail.ru.**

*We consider the main rules, principles and requirements to classic project management in governmental bodies. We reveal principles and advantages of project management relying on flexible approaches. Obstacles to the application of flexible approaches in governmental bodies are described. We make a promising outlook for the transition of governmental bodies to the new methods of project management.*

**Keywords:** project management; flexible methods of project management; governmental bodies; project approach; Agile; digitalization; digital transformation.

Проектный подход к решению социально-экономических проблем территорий применяется в Российской Федерации с 2014 г. на основании Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Главная цель внедрения проектного управления в органах исполнительной власти – повышение эффективности деятельности орга-

нов исполнительной власти в решении ключевых задач за счет более эффективного использования имеющихся ресурсов, повышения прозрачности принимаемых решений, организации коммуникационных процессов между разными государственными структурами, участвующими в достижении одной цели, соблюдения сроков достижения промежуточных и итоговых результатов [1]. Проектный подход направлен на управление такими процессами в органах исполнительной власти,

которые не являются рутинными, а, напротив, связаны с необходимостью решения новых задач и достижения новых целей, для которых нет утвержденного порядка действий и, соответственно, требуется нахождение уникального подхода.

Для реализации проектного управления в органах власти необходимо создание дополнительных структур: проектных комитетов, проектных офисов и иных структурных подразделений, требуемых для работы над конкретным проектом. Основная цель формирования новых структур – четкое распределение ролей в команде проекта и определение обязанностей и ответственности согласно назначениям. Понимание места каждого участника в проектной группе позволяет избежать дублирования задач исполнителями, делает прозрачным процесс коммуникации и упрощает поиск узких мест проекта.

Кроме того, для реализации проектного управления должна быть сформирована специальная информационная система, соответствующая специфике проекта и доступная всем участникам проектной группы. Значение данной составляющей особенно важно, когда проектная группа состоит из представителей разных подразделений, расположенных далеко друг от друга и в условиях вынужденного нахождения на удаленной работе. Использование удобной информационной системы делает процесс взаимодействия участников проектной команды более быстрым и прозрачным, дает возможность участникам команды и другим заинтересованным лицам получать необходимую информацию, не прибегая к прямым контактам с исполнителем, предоставляя тем самым больше времени для работы над проектом.

Неотъемлемыми составляющими проектного управления являются Паспорт, План-график и Отчет по проекту. Благодаря использованию таких инструментов вся информация по проекту структурируется, формализуется, становится более ясной. Составление планов с указанием четких сроков выполнения задач и определением промежуточных целей позволяет увидеть последовательность выполнения заданий, узнать ответственных за ка-

ждое мероприятие проекта, рассчитать объем необходимых ресурсов и распределить имеющиеся ресурсы наиболее оптимально. Промежуточная отчетность – шанс своевременно отследить возможные трудности, возникающие в ходе реализации проекта и, соответственно, уменьшить риск недостижения поставленных целей. Таким образом, составление Паспорта, Плана-графика и Отчетов позволяет узнать всем заинтересованным лицам миссию, цели, задачи, исполнителей, ресурсы, сроки реализации проекта без необходимости изучения многотомных документов и прямого контакта с инициатором проекта.

Помимо внесения структурных изменений, формирования специальной документации для успешного перехода к проектному управлению, также существенное внимание стоит уделить мотивации участников проектной группы. Заинтересованность людей в достижении поставленных целей – гарантия успеха проекта, поскольку проектная деятельность требует большего, чем просто добросовестное выполнение служебных обязанностей. Проект требует нестандартного подхода к решению проблемы, чего невозможно добиться без создания комфортных условий работы, индивидуального подхода к участникам команды проекта. Процесс управления мотивацией в органах исполнительной власти включает в себя следующее [1]:

- формирование перечня ключевых показателей эффективности;
- проведение оценки выбранных показателей;
- утверждение коэффициентов премирования;
- расчет и выплату премий членам проектной команды.

Личная заинтересованность в проекте – важное, но не единственное условие перехода к проектному управлению. Необходимо также наличие у участников знаний в области проектного управления и соблюдение принципов проектной культуры. Для освоения необходимых компетенций следует определить потребность в обучении, сформировать учебные группы,

разработать план обучения, организовать процесс обучения и по итогу провести оценку квалификации.

Для успешного внедрения проектного управления в органах власти также необходимо соблюдать ряд принципов [1]:

– *целостность* – сущность принципа состоит в том, чтобы важные решения, принимаемые в органах власти, существовали не обособленно, а во взаимосвязи и дополняли друг друга;

– *простота принимаемых решений* для ускорения их внедрения в рабочем процессе;

– *гибкость*, подразумевающая возможность адаптации принятых решений к новым условиям.

Проектное управление в органах государственной власти имеет свои особенности, среди которых можно выделить следующие [2]:

– обязательность предоставления отчетов о результатах работы вышестоящим органам власти;

– бюджетное финансирование;

– отчетность по проекту является публичной;

– наличие общественного контроля;

– масштабность целей;

– социальная значимость реализуемых проектов.

Таким образом, внедрение системы проектного управления, несомненно, позволяет повысить эффективность работы органов власти в первую очередь при решении социально-значимых вопросов за счет лучшей скоординированности участников проектной группы, более эффективного распределения ресурсов, четко установленных сроков. Однако сам процесс утверждения проектов является достаточно длительным, требующим соблюдения целого комплекса формальных процедур. Кроме того, после утверждения проекта внести какие-либо изменения в его содержание практически невозможно, что ввиду длительности значительного числа проектов, реализуемых органами государственной власти, является существенным недостатком проектного подхода.

Высокая скорость происходящих во внешнем окружении проекта изменений,

обусловленная, в том числе, процессами цифровизации, требует более гибкого подхода в решении имеющихся проблем. В связи с вышеизложенным встает необходимость поиска иных подходов при реализации проектов органами государственной власти. Наиболее популярными являются гибкие подходы, например, Agile, позволяющие значительно ускорить осуществление нововведений.

С целью разъяснения особенностей применения гибких подходов при реализации проектов органами государственной власти Минкомсвязь России разработал в 2019 г. Навигатор цифровой трансформации. Основное преимущество гибких подходов в управлении проектами – возможность вносить необходимые изменения в проект на всем протяжении его реализации, что крайне важно в условиях постоянно происходящих преобразований во внешней среде, приводящих также и к изменениям запросов потребителей государственных услуг. Кроме того, ввиду новизны проекты в области цифровизации обладают высокой степенью неопределенности, в том числе и относительно конечного результата, а значит, нет однозначного ответа, как решать поставленную задачу, какой способ выбрать, какой метод. Все эти условия обуславливают необходимость проведения тестирования предполагаемых вариантов, что невозможно в условиях традиционного проектного подхода. Применение гибких подходов позволяет также решить проблему проведения длительных согласований заинтересованных в проекте лиц, характерных для классического проектного управления. В условиях гибких подходов всем участвующим в принятии решений назначается конкретная роль и решения принимаются в момент их встречи.

Идеология и базовые принципы Agile-подхода в проектном управлении были зафиксированы в Agile Манифесте в 2001 г. [5]. Главные правила применения Agile можно описать следующим образом:

– Люди и взаимоотношения важнее процессов. При применении гибких подходов первостепенное значение имеют люди (участники команды, заказчики,

клиенты) и создание комфортных условий их взаимодействия, а не директивное следование формальным процедурам.

– Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Акцент в работе делается на результате, удовлетворяющем требованиям клиента.

– Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Постоянная обратная связь и понимание нужд заказчика является более приоритетным по сравнению с подписанием официальных документов, но не исключает необходимости оформления договоров.

– Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Несмотря на наличие плана работы над проектом, его содержание не является неподвижным. По итогу каждого краткосрочного этапа, в случае необходимости, в проект вносятся корректировки.

Таким образом, основная идея гибких подходов состоит в следующем [5]:

– главное – потребности клиента, т.е. все мероприятия, осуществляемые в рамках реализации проекта, нацелены на создание такого продукта, который соответствует запросам клиентов;

– организационная структура проектной команды должна быть простой, что выражается в четком распределении ролей;

– работа разделена на короткие этапы. Продолжительность одного этапа, как правило, не более двух недель;

– продукт для клиента создается в максимально быстрые сроки, что позволяет также быстро получить обратную связь и внести необходимые корректировки;

– понимание всеми участниками своей роли и готовность нести ответственность делает команду проекта высоко самоорганизованной;

– основная ценность – человек. Цель всех проектов – улучшение условий жизнедеятельности человека.

Исходя из вышеописанного, можно выделить ряд преимуществ применения гибких подходов [5]:

• Более высокая скорость представления продукта на рынке. Ввиду скорости появления все новых IT-разработок и

изменения запросов потребителя заказчик заинтересован в предложении своего продукта клиенту в максимально короткие сроки, что практически невозможно осуществить, используя классический проектный подход.

• Снижение риска несоответствия конечного продукта запросам заказчика и клиента. Agile-подход дает возможность тестировать отдельные функции товара поэтапно и, соответственно, еще до завершения первоначального плана получать обратную связь от потребителя и заказчика относительно работы предложенных функций. А значит, можно избежать потерь, возможных в случае представления сразу окончательной версии товара, которая может уже не удовлетворить все запросы целевой аудитории.

• Возможность реализовать проект с множеством неизвестных. Гибкие подходы позволяют создавать команды, состоящие из специалистов разных функциональных структур, благодаря чему появляется возможность взглянуть на проект с разных сторон.

• Процесс реализации проекта становится прозрачным для всех заинтересованных сторон. Работа с применением гибких подходов предполагает постоянные встречи как участников команды проекта, так и значительно более частые в сравнении с проектным подходом, коммуникации с заказчиком и пользователем конечного продукта. Таким образом, заказчик видит, как идет работа над проектом, знает, какие есть сложности, может вносить изменения, а команда быстрее определяет узкие места и решает проблемы сразу же, а не спустя месяцы.

• Отсутствие большого количества руководящих позиций в команде. Ведущую роль, как правило, имеет заказчик, а внутри команды взаимодействие осуществляется по принципу горизонтальных коммуникаций.

• Акцент на ценности продукта. Благодаря постоянным тестовым процедурам итоговый товар максимально соответствует запросам потребителя.

• Возможность экономии ресурсов заказчиком. Работа краткосрочными ите-

рациями и частое тестирование полученного результата дает возможность заказчику завершить проект в любой момент, как только будет получен требуемый результат, сэкономив при этом часть своих ресурсов.

- Высокая мотивация участников проектной группы. Необходимость предоставления результатов в сжатые сроки, множество неизвестных стимулируют творческую активность членов команды проекта, делая работу более привлекательной.

Однако несмотря на очевидные преимущества применения гибких подходов в управлении проектами, в органах государственной власти существуют формальные и психологические барьеры при необходимости организации межведомственного сотрудничества. Среди основных сложностей – неясная цепочка коммуникаций и необходимость согласования своих действий с самым высшим руководством; закрытая система данных, блокирующая доступ к информации другими ведомствами. Среди психологических барьеров – конкуренция между разными структурами, отсутствие мотивации и культуры работы в кросс-функциональной команде.

Кроме того, внедрение Agile-подхода в органах государственной власти встречается с рядом ограничений, вызванных действующим законодательством. Например, наличие ГОСТ по разработке отдельных продуктов практически не оставляет возможности для творчества и работы итерациями. Другое серьезное препятствие – схема формирования бюджета и проведения госзакупок, что увеличивает сроки приобретения необходимых для работы ресурсов, а в ряде случаев делает это вообще невозможным. Например, запрет повременной оплаты труда значительно усложняет процесс привлечения к работе в команде необходимых специалистов извне.

Таким образом, для применения гибких подходов в системе органов государственной власти необходимо формирование новой культуры работы, навыков командной работы, преодоление строгой ие-

рархии при работе над проектом, открытость руководства идеям сотрудников, принятие неудач и промахов и внесение изменений в существующее законодательство.

Однако даже в условиях действующих ограничений в России есть успешные примеры применения гибких подходов в органах государственной власти. Самым ярким примером является сервис Госуслуги, который предлагает целый комплекс услуг, реализуемых органами государственной власти. Создание такого продукта требует взаимодействия множества разных ведомств и постоянное расширение функционала, что невозможно исполнить, применяя классический подход в управлении проектами.

Также философия Agile была внедрена в команде по подготовке Олимпиады в Сочи в 2014 г., что помогло организовать эффективное взаимодействие многочисленных участников команды и завершить проект в обозначенные сроки, достигнув поставленные высокие цели.

Таким образом, несмотря на существующие сложности внедрения гибких подходов в управлении проектами органами государственной власти, запрос на их использование в госорганах постепенно увеличивается, что позволяет надеяться на то, что в ближайшей перспективе будут внесены необходимые изменения в законодательство, а это позволит использовать гибкие подходы открыто, без применения двойных схем, как это происходит сейчас. Расширение зоны применения гибких подходов позволит значительно улучшить качество реализуемых органами государственной власти проектов, сделает их более человекоориентированными, повысит скорость достижения целей, сэкономит ресурсы.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // Информационно-правовой портал «Гарант». URL:

<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/#100000> (дата обращения: 23.04.2022).

2. *Васильев А.И., Прокофьев С.Е.* Организация проектного управления в органах государственной власти // *Управленческие науки*. 2016. Т. 6. № 4. С. 44–52.

3. *Жуков В.Н., Свищева В.И.* О возможности применения Agile в управлении государственными и муниципальными закупками // *Инновации и инвестиции*. 2021. № 4. С. 97–100.

4. *Катаева Е.А.* Возможности и ограничения применения гибкого управления

(agile) в государственном управлении // *Молодой ученый*. 2021. № 28 (370). С. 179–187.

5. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с.

6. Agile в управлении государственными проектами. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Agile\\_в\\_управлении\\_государственными\\_проектами](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Agile_в_управлении_государственными_проектами) (дата обращения: 23.04.2022).