

УДК 351/354

Е. И. Шаюк

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: EIShayuk@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: проектное управление, гибкие методы проектного управления, органы государственной власти, национальные проекты, государственное управление.

В данной статье рассмотрены актуальные вопросы внедрения гибких методов проектного менеджмента в систему управления проектной деятельностью в органах государственной власти. Автор обосновано значение и место гибких методов проектного управления в системе достижения национальных целей Российской Федерации, предложена авторская организационно-управленческая модель, а также представлены рекомендации для органов государственной власти, которые могут быть применены руководителями проектных команд для выбора проектного подхода и оценки потенциала дальнейшего внедрения гибких методов при реализации проектов. Предложенные мероприятия могут внести теоретический и методический вклад в совершенствование действующей системы проектного управления в государственном секторе. Авторские рекомендации соответствуют актуальным тенденциям в части развития современной эффективной и гибкой системы управления национальными, федеральными и региональными проектами.

E. I. Shayuk

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: EIShayuk@fa.ru

CREATION AN ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MODEL FOR THE IMPLEMENTATION OF AGILE METHODS OF PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Keywords: project management, flexible methods of project management, public authorities, national projects, public administration.

This article discusses topical issues of introducing agile methods of project management into the project management system in public authorities. The author substantiates the importance and place of agile project management methods in the system of achieving the national goals of the Russian Federation, proposes the author's organizational and managerial model, and also presents recommendations for public authorities that can be applied by project team leaders to select a project approach and assess the potential for further implementation of agile methods. The proposed recommendations can make a theoretical and methodical contribution to the improvement of the current system of project management in the public sector. The author's recommendations correspond to current trends in terms of the development of a modern, efficient and flexible system for managing national, federal and regional projects.

В настоящее время вопросы совершенствования действующей системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти активно обсуждаются научным сообществом. Достижение национальных целей развития выступает ключевым приоритетом деятельности министерств и ведомств, а национальные, федеральные и региональные проекты – средством его реализации. В соответствии с положениями Единого плана достижения национальных целей развития [3], основ-

ным условием достижения поставленных целей и задач является создание современной эффективной и гибкой системы управления. Авторы полагают, что гибкие методы проектного управления могут стать одним из важных элементов формирования системы управления проектной деятельностью, соответствующей данным характеристикам.

Целью исследования является разработка организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в деятельность органов государ-

ственной власти на основе теоретических, методических и практических аспектов развития проектного менеджмента, а также рекомендаций по оценке потенциала их применения в отдельных проектах.

Совершенствование системы – процесс, который должен быть реализован поэтапно с учетом существующих особенностей организации проектной деятельности, с опорой на теоретические и практические разработки в данной области. Начальным этапом внедрения гибких методов проектного управления в государстве может стать определение их сущности, места и значения в системе управления проектной деятельностью в органах государственной власти в соответствии с актуальными тенденциями.

Авторское видение места гибких методов в системе проектного управления в органах власти в Российской Федерации в части достижения национальных целей развития, реализации национальных, федеральных и региональных проектов представлено на рисунке 1.

Одним из блоков разработанной схемы являются элементы действующей системы управления проектной деятельностью, перечень которых закреплен Правительством Российской Федерации в соответствующих

методических рекомендациях [3]. Данные элементы уже сформированы и интегрированы в систему проектного управления. Тем не менее, в процессе анализа нормативно-правовых основ проектной деятельности в органах власти и практики их применения в рамках указанных элементов, выявлено противоречие: их реализация не соответствует в полной мере положениям Единого плана достижения национальных целей, отраженных на схеме в блоках «условие достижения», «механизм» и «инструмент» [2]. Устранить данное противоречие представляется возможным с помощью внедрения в систему управления проектной деятельностью гибких методов проектного управления, которые могут стать связующим звеном между текущим состоянием системы достижения национальных целей и ожидаемым.

Анализ проблемных вопросов применения гибких методов проектного управления в государственном секторе демонстрирует, что их интеграция в систему проектной деятельности требует серьезных преобразований в следующих областях:

- организационно-управленческой;
- институционально-правовой;
- развития профессиональных компетенций участников проектной деятельности.



Рис. 1. Значение гибких методов проектного управления в системе достижения национальных целей Российской Федерации
Источник: составлено автором

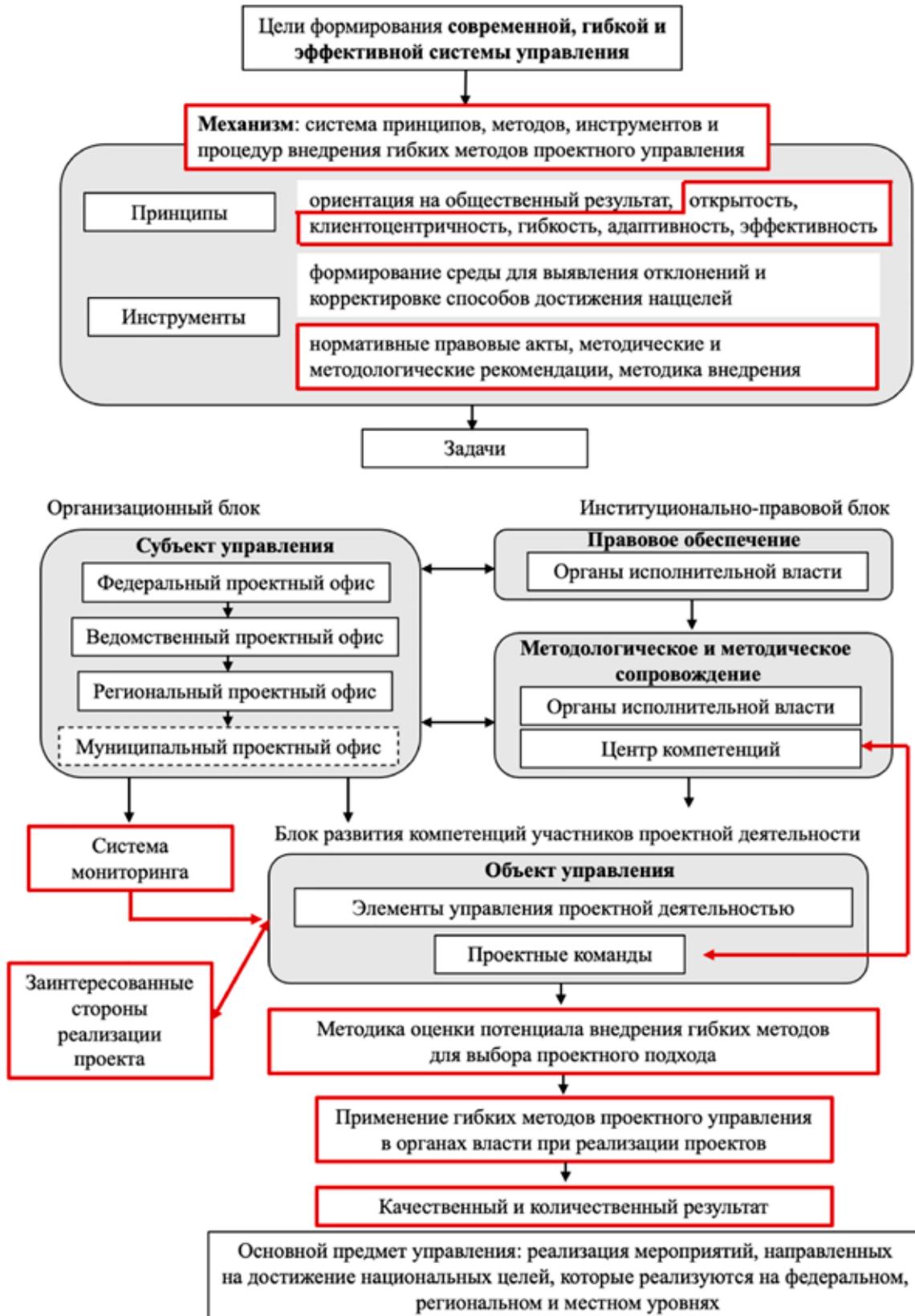


Рис. 2. Организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления
 Источник: составлено автором

На рисунке 2 представлена разработанная организационно-управленческая модель интеграции гибких методов проектного управления в рассмотренную ранее систему достижения национальных целей Российской Федерации. Красным цветом на схеме выделены авторские блоки. Модель содержит цель, механизм, принципы, инструменты, задачи, субъект и объект управления, а также иные блоки, которые могут лечь в основу формирования гибкой системы проектного управления в органах государственной власти.

Организационно-управленческий блок представлен субъектом управления, который включает в себя проектные офисы всех уровней. Именно на них могут быть возложены функции по интеграции гибких методов в систему управления проектной деятельностью. Институционально-правовой блок в модели находит отражение в двух направлениях: правовом, методическом и методологическом. Важную роль в рамках блока играет Центр компетенций проектной деятельности, на который могут быть возложены функции по развитию компетенций участников проектной деятельности в части применения гибких методов. Уровень квалификации специалистов, реализующих проекты в органах власти, является необходимым условием эффективности проектных команд. В этой связи элементы проектной деятельности и проектные команды являются частью блока «раз-

витие компетенций участников проектной деятельности». Применение гибких методов также предполагает изменение действующей системы мониторинга, которая должна быть адаптирована к реализации проектов итерациями. В настоящее время мониторинг применим к проектам, которые реализуются каскадными методами.

Важно отметить, что специфика проектного управления в государственном секторе не позволяет в полной мере системно использовать гибкий подход к управлению проектами, тем не менее, он может быть применен для отдельных проектов, при условии оценки целесообразности внедрения гибких методов проектного управления, позволяющей подобрать руководителю проекта наиболее подходящий к реализации проекта подход: традиционный, гибкий или гибридный. Выбор метода проектного управления должен начинаться с выбора подхода к реализации проекта в целом, оценки потенциала внедрения гибких методов.

Такая оценка может быть реализована при проведении руководителем проекта диагностики. Авторским предложением является проведение оценки потенциала применения гибких методов проектного управления по разработанной методике, общие положения которой представлены в данной статье. Руководителям проектов предлагается заполнить таблицу 1 и следовать далее методическим рекомендациям.

Таблица 1

Форма для заполнения при проведении самодиагностики оценки потенциала применения гибких методов

Обозначение показателя	Наименование показателя	Вес показателя (Z)	Значение показателя (N)	Взвешенная оценка (S=Z×N)	Ранг (F=S/ΣS)
K1	Краткосрочный или среднесрочный проект				
K2	Наличие в проекте неформализованных требований				
K3	Ожидаемые существенные изменения требований в ходе реализации проекта				
K4	Новизна и уникальность результата				
K5	Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами				
K6	Не требуется закупочная процедура				
K7	Уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления				
K8	Степень влияния внешних факторов				

Источник: составлено автором

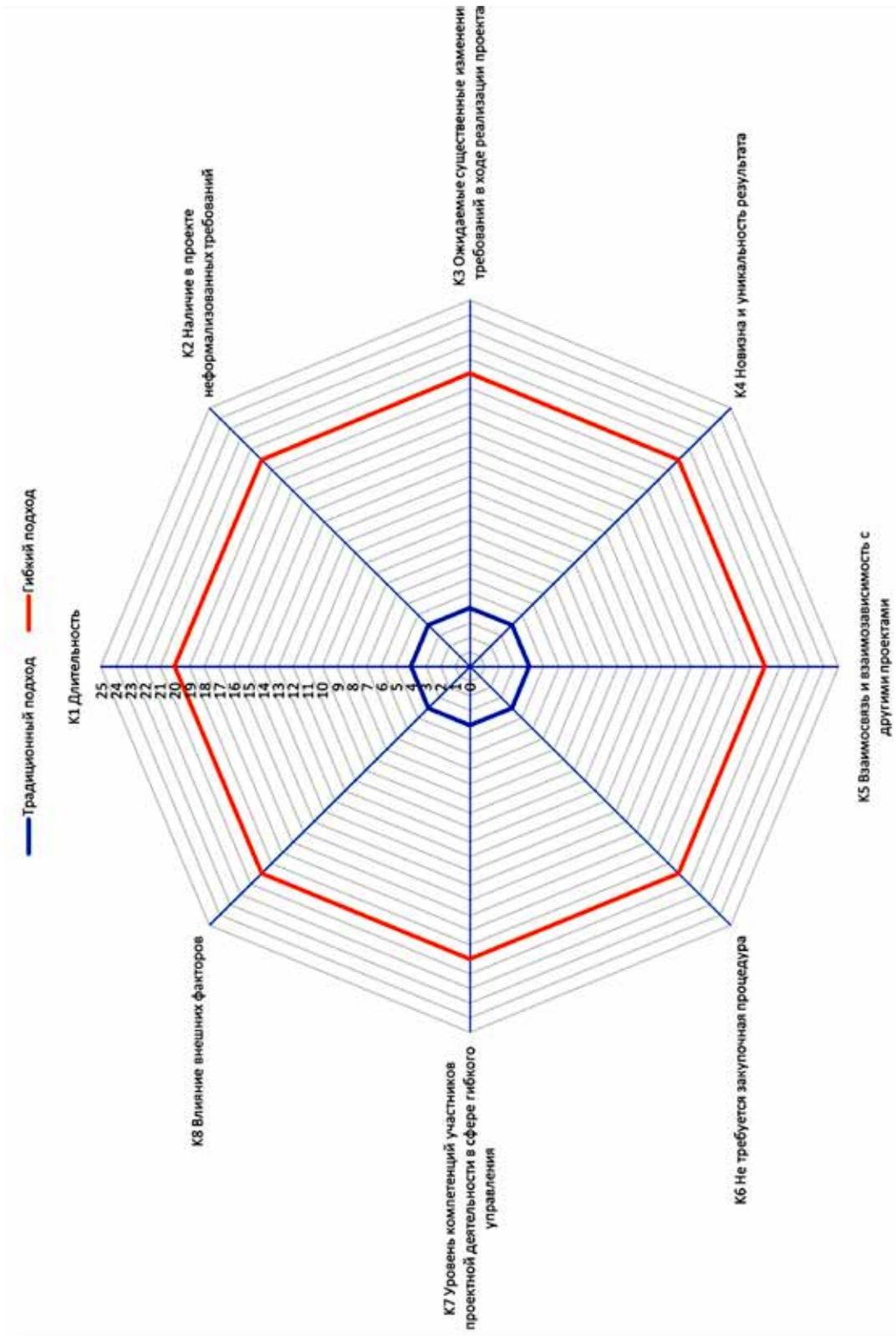


Рис. 3. Базовая диаграмма методики оценки потенциала внедрения гибких методов для выбора проектного подхода

Для проведения диагностики руководителю проекта в органе власти необходимо следовать следующим шагам:

Шаг 1. Необходимо на основе анализа характеристик проекта заполнить графы «Вес» и «Значение», в соответствии с заданными критериями, где: 1 – низкая оценка, 2 – ниже среднего, 3 – средняя, 4 – выше среднего, 5 – высокая.

Шаг 2. Рассчитать взвешенную оценку, которая является произведением веса на значение, а также сумму всех полученных значений.

Шаг 3. Рассчитать ранг делением взвешенной оценки по каждому критерию на полученную в предыдущем шаге сумму. Ранг позволит оценить потенциал каждого из критериев.

Шаг 4. На основе значений взвешенной оценки необходимо построить лепестковую диаграмму, которая графически отразит оценки по каждому критерию. В качестве референса предлагаем использовать диаграмму, представленную на рисунке 3, где оранжевая линия – индикатор применения традиционного подхода, синяя – гибкого. В результате построения диаграммы по полученным показателям в соответствии с представленным шаблоном необходимо оценить положение графика относительно синей и оранжевой линии.

Шаг 5. Визуально оценить положение полученного графика относительно синей и оранжевой линии:

– если график находится внутри области, ограниченной синей линией или проходит по ней, то это свидетельствует о низком потенциале гибких методов проектного управления и предпочтителен традиционный подход;

– если график находится в области, ограниченной синей и оранжевой линией, то это свидетельствует о среднем потенциале гибких методов проектного управления и предпочтителен гибридный подход;

– если график находится за пределами области, ограниченной оранжевой линией, то это свидетельствует о высоком потенциале гибких методов проектного управления и предпочтителен гибкий подход.

Шаг 6. Рассмотреть возможность применения гибких методов при реализации проекта:

– если полученные результаты свидетельствуют о выборе традиционного подхода, то руководителю проекта не рекомендуется использовать гибкие методы проектного управления.

– если полученные результаты свидетельствуют о выборе гибридного подхода, то внедрение гибких методов проектного управления должно быть реализовано точно, в зависимости от проведенной оценки рангов в таблице 1. Чем выше ранг, тем выше потенциал применения гибких методов в конкретных областях управления проектом. В рамках гибридного подхода могут быть использованы такие методы как Scrum и Kanban, например, в части организации работы проектной команды.

– если полученные результаты свидетельствуют о выборе гибкого подхода, то руководителю проекта рекомендуется внедрить гибкие методы при управлении проектом, использовать все преимущества agile. Например, такие как Lean Software Development и XP при реализации проектов в сфере цифровизации.

Проведение самодиагностики по разработанной методике имеет ряд преимуществ, среди которых простота проведения, наглядность полученных результатов, отсутствие необходимости привлечения дополнительных ресурсов, универсальность для проектов любого масштаба, применимость для проектных команд разного уровня проектной зрелости. Важно отметить, что методика оценки потенциала применима на стадиях планирования и реализации проекта может быть применена как для новых проектов, так и для тех, которые уже реализуются, но управление которыми нуждается в совершенствовании.

Таким образом, внедрение гибких методов проектного управления в деятельность органов власти – процесс, требующий системного подхода. Разработанная организационно-управленческая модель и методика оценки потенциала применения гибких методов может стать основой системных изменений в организации проектного управления в органах государственной власти, сформировать эффективную гибкую систему управления, которая выступает одним из ключевых условий достижения национальных целей развития Российской Федерации.

Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»// СПС «Консультант Плюс».
2. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 N 2765-р) // СПС «Консультант Плюс».
3. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утв. Правительством РФ 12 марта 2018 г. № 1937п-П6) // СПС «Консультант Плюс»
4. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с.
5. Панина О.В., Красюкова Н.Л., Шубцова Л.В. и др. Анализ и оценка действующей системы контроля и мониторинга хода реализации федеральных проектов (на примере федерального проекта «Поддержка занятости и повышения эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда»). Москва: Проспект, 2021. 264 с.
6. Еремин В.В., Кузнецов Н.В., Чернышева Т.К. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15, № 1. С. 105-114. DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-1-105-114.
7. Кузнецов Н.В. Особенности применения проектного подхода при реализации национальных программ в Российской Федерации // Фундаментальные исследования. 2021. № 7. С. 27-32. DOI 10.17513/ft.43068.