

© Зоя Викторовна Туманова
кандидат экономических наук, доцент
кафедры государственного и
муниципального управления,
Владимирский филиал РАНХуГС
E-mail: tumanova_z@vlad.ranepa.ru

Tumanova Zoya Victorovna
Candidate of economic sciences,
Associate Professor of the Department of
State and municipal administration,
Vladimir branch RANEPa, Vladimir

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЯХ

Project management – effective decision-making tool at the state and municipal levels

Аннотация: в статье рассматривается положительный опыт по созданию проектных офисов в субъектах РФ и связанные с этим проблемы внедрения проектного управления, а также новые возможности масштабной цифровой технологической трансформации, позволяющие повысить скорость принятия решений на государственном и муниципальном уровнях.

Abstract: The article discusses the positive experience in the creation of project offices in the subjects of the Russian Federation and related problems of implementation of project management, as well as new opportunities for large-scale digital technological transformation, allowing to increase the speed of decision-making at the state and municipal levels.

Ключевые слова: проектное управление, цифровая трансформация, эффективность, проектный офис, компетенции, базы данных.

Keywords: project management, digital transformation, efficiency, project office, competencies, databases.

Одним из ключевых направлений реализации Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 годах, одобренной Правительством РФ 17 января 2019 года, является совершенствование системы госпрограмм и дальнейшее внедрение принципов проектного управления [1].

Проблема весьма актуальна, так как она напрямую связана с национальными целями развития, что в очередной раз подтвердила экспертная дискуссия «Оценить неоченимое: эффективность управления территорией в рамках проектной деятельности», проходившая в рамках юбилейного Гайдаровского форума (15-17 января 2019 г.).

Как высказывались участники дискуссии, пока к национальным проектам много вопросов и претензий. Согласно замечаниям аудиторов Счетной палаты по бюджету 2019-2021 гг. национальные проекты плохо проработаны, программы так и не стали эффективным инструментом, часть из них имеют несогласованность целей и задач, по некоторым из проектов отсутствуют статистические данные, трудно определить результаты. Все это создает риски принятия неадекватных и несвоевременных решений.

Чтобы решить эти задачи, требуется сформулировать аппарат проектной деятельности. Итак, проектное управление – это метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей.

Проектная деятельность как способ достижения целей характеризуется следующими составляющими:

- нацеленность на результат и ресурсные ограничения;
- планирование траектории движения к цели;
- гибкость, т.е. возможность гибко менять планы;
- межведомственное взаимодействие для оперативного принятия решений;
- управление рисками и прогнозирование проблем, выработка инструментов их предотвращения;
- система мотивации, позволяющая получить проектные бонусы.

Проектное управление как инновация предполагает использование новых механизмов, инструментов, методик, одной из которых является Scrum-решение, найденное Джеффом Сазерлендом, для преодоления классических недостатков управления проектами, основными из которых являются: отсутствие слаженной работы внутри команды, невыполнение намеченных планов, дублирование задач внутри подразделений и т.д. [4].

Анализ практики внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти позволил выделить основные проблемы.

1. Отсутствие унификации проектных документов и нормативно заданных распределений полномочий между проектными офисами и субъектами государственного и муниципального управления, дублирование выполняемых задач и функций.

2. Наличие бюрократического мышления управленческих кадров, направленного на исполнение поручений, необходимость формирования нового мышления управленческих кадров, связанного с достижением конкретного измеримого результата в установленные сроки, заинтересованностью в изменениях, инновационных методах управления.

3. Недостаточное для страны количество специалистов, обладающих компетенциями в области проектного управления.

4. Отсутствие связи во многих проектах между стратегированием и проектной деятельностью. Рассматриваемые проекты часто не направлены напрямую на задачи социально-экономического развития.

5. Отсутствие базы данных (знаний) лучших практик проектного управления в исполнительных органах государственной власти [3].

Несмотря на то, что накоплен большой опыт проектной деятельности, весьма актуальными остаются такие вопросы, как точность планирования, способы достижения цели, методика оценки результатов, критерии измерения, мониторинга, инструменты мотивации участников проекта. Для реализации национальных проектов очень важна синхронизация управления проектом по линии «федеральный центр – регион – муниципалитет».

В связи с указанными проблемами проектную деятельность следует совершенствовать в целях более эффективного управления территориями. «Поиск новых методов государственного управления, учитывающих динамику общественно-политических и социально-экономических процессов в стране, в том числе имеет своим результатом рекомендации по применению инструментов проектного управления» [3, с. 159]. Улучшение проектной деятельности, на наш взгляд, связано со следующими направлениями.

1. Развитие методологии проектного управления.
2. Автоматизация проектных бизнес-процессов.

3. Автоматизация типовых существующих бизнес-процессов организации, участвующих в проекте.

4. Автоматизация проектных бизнес-процессов уровня руководителя проекта и проектной команды (оперативный уровень).

5. Автоматизация верхнего уровня контроля за реализацией проекта (стратегический уровень).

6. Централизация управления всеми проектами организации.

7. Сбор, распространение и внедрение опыта реализованных проектов на открываемые проекты.

8. Стандартизация (типизация) проектных работ.

9. Улучшение информационного поля коммуникаций.

10. Повышение уровня проектной зрелости.

Как было отмечено на Гайдаровском форуме, в России создается информационная система по мониторингу национальных проектов, в которой будет представлена достоверная информация, позволяющая составить объективную картину о ходе реализации проектов в регионах и избавить власть от ненужного бумажного оборота. Уже имеется немалый положительный опыт по созданию проектных офисов, нацеленных на достижение максимального результата.

По оценке Агентства стратегических инициатив, в 2016 г. проектные офисы созданы в 74 субъектах РФ, с каждым годом это количество увеличивается. К примеру, во Владимирской области наряду с областными офисами работают ведомственные проектные офисы (Распоряжение администрации Владимирской области от 26.06.2017 № 410-р "О создании Ведомственного проектного офиса Владимирской области по основному направлению стратегического развития Российской Федерации "Моногорода" ", приказ департамента здравоохранения администрации Владимирской области от 22.06.2017 № 475-р «О реализации пилотного проекта «Бережливая поликлиника» в учреждениях здравоохранения Владимирской области»), на стадии реализации мегапроект строительства высокоскоростной магистрали «Москва - Владимир - Казань» [5, с. 118-123].

В 2019 г. процесс проектного управления набирает силу и масштабы. Так, в Приамурье планируется создание проектного офиса по вопросам твердых коммунальных отходов в регионе. В Удмуртии создается управление организации проектного управления, задачами которого является развитие проектно-ориентированной системы управления в регионе в рамках реализации национальных проектов, в том числе выполнение показателей результативности. Основными функциями данного подразделения являются консультирование исполнительных органов власти по вопросам организации проектного управления, рассмотрение и согласование проектных инициатив и региональных проектов, организация проектных команд, привлечение на договорной основе представителей научно-исследовательских, технологических, консультационных и других организаций, контроль за реализацией этих проектов и разработка критериев оценки участников проектной деятельности, а также системы мотивации. В г. Королеве создаются проектные офисы по каждому из направлений развития: «точки роста», «благоустройство дворов и подъездов», «дороги» и т.д. На них возлагается обязанность структурировать управление в рамках решения конкретной задачи. В г. Севастополе планируется открытие проектных офисов, за которыми будут закреплены специалисты из Москвы, обеспечивающие помощь в реализации планов. На реализацию проектов уже выделено 2,5 млрд. рублей на 2019 год [5].

С инновационной точки зрения главная цель проектного управления — радикальное изменение культуры управления государством. Одна из острых нерешенных проблем при внедрении проектного подхода в государственном управлении — это необходимость установления степени ответственности за неисполнение проектов. Необходимо также нормативное закрепление возможности корректировки целей, задач и, при необходимости, тактики проекта при подключении к нему новых партнеров.

Оптимизировать сроки решения проектных задач и повысить эффективность коммуникаций участников проекта, на наш взгляд, позволит повсеместное внедрение в процесс становления проектного подхода разработанной в едином федеральном центре государственного управления масштабной цифровой технологической трансформации для современных электронных сервисов. Главные цели цифровой трансформации — повышение скорости принятия решений, увеличение вариативности процессов в зависимости от потребностей и особенностей клиента, снижение количества вовлеченных в процесс участников.

На сегодняшний день техническое сопровождение проектной деятельности обеспечивается программой «Форсайт». Это единый программно-методический и организационный комплекс, позволяющий выстроить и отладить процессы проектного, программного и портфельного управления в организации, подготовить и обучить персонал, а затем максимально быстро автоматизировать эти процессы и работу людей. Система успешно запущена в опытную эксплуатацию и показывает эффективные результаты в части управления проектами и программами, востребована проектными менеджерами регионов.

За последнее время отраслевое решение по управлению проектами ПМ «Форсайт» (версия для госсектора) претерпело ряд функциональных доработок и стало более удобным для решения управленческих задач, которые стоят перед проектными командами в связи с реализацией Указа Президента РФ № 204 от 7 мая 2018 г.

По нашему мнению, обновленная система на сегодняшний день является единственной на рынке, которая позволяет организовать работу региональных проектных офисов и проектных команд в соответствии с методическими рекомендациями Федерального проектного офиса по организации проектной деятельности. Несмотря на модернизацию модулей системы, рекомендуется:

- увязать проектную деятельность региона с целями и задачами майских указов;
- сформировать и поддерживать в актуальном состоянии региональную составляющую национальных проектов;
- совершенствовать систему обратной связи, управлять региональными проектами на протяжении всего их жизненного цикла, напоминать о контрольных точках и сроках реализации, общаться в режиме онлайн;
- готовить отчетность по проектам в соответствии с методическими рекомендациями, принятыми на федеральном уровне [5].

В проектном управлении также важны коммуникация и полноценная работа в реальных проектных командах, что дает максимальный эффект с точки зрения развития навыков и необходимых поведенческих практик. Не уменьшая роль обучения как такового, очень важно найти оптимальный баланс между освоением образовательных курсов и практическим обучением в рамках вовлечения в приоритетные и ведомственные проекты. Высокие темпы внедрения проектного подхода в государственном управлении на всех уровнях формируют все больше потребностей в квалифицированном специалисте, который лично отвечает за проектную деятельность. Такой человек — руководитель проектного офиса. Поскольку для многих это новая роль,

ее исполнителю необходимо обладать новыми компетенциями. Именно руководитель проектного офиса выстраивает проектный подход в государственном управлении, обеспечивает контроль за проектами, обеспечивает эффективность коммуникаций всех участников проектной деятельности, обеспечивает проекты ресурсами, решает проектные проблемы и др. А самое главное — приводит проекты к успешному завершению [4]. Безусловно, что для успеха руководителю проектного офиса нужно обладать, по нашему мнению, набором компетенций и навыков в таких основных предметных областях, как управление проектами и программами, стратегическое планирование, системный анализ бизнес-процессов, кризис-менеджмент, ведение деловых переговоров, эффективные GR-коммуникации, конфликт-менеджмент, аналитическая работа с использованием больших объемов данных, цифровая грамотность.

В заключение следует сделать вывод, что реализация проектной деятельности в РФ имеет большой потенциал и перспективы для повышения эффективности и результативности государственного управления, сокращения бюджетных расходов и повышения компетенции государственных служащих и управленцев. Однако достижение данных целей потребует большой и весьма непростой, а главное, совместной работы представителей власти, бизнеса и экспертного сообщества.

Список литературы

1. Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019 - 2024 годах: Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2019 № 117-р // СПС «КонсультантПлюс».
2. Савченко Я. В., Михайлова Н. С. Проблемы внедрения проектного подхода в сфере государственного и муниципального управления // Экономика и социум. - 2016. - № 12 (31).
3. Сивякова М. В. Стратегические аспекты проектного управления (на примере Владимирской области) / Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: материалы XVI межрегиональной научно-практической конференции 12 декабря 2018 года / под общ. ред. А. Е. Илларионова и А. И. Новикова. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. – 236 с.
4. Туманова З. В. Современный метод управления проектами / Наука, образование, кооперация: проблемы и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и сотрудников кооперативных вузов по итогам научно-исследовательской работы в 2016 году. - Ярославль – М. : Канцлер, 2017. - С. 294-298.
5. Федин С. В. Институты мегапроектов Владимирской области // Ученые записки. – 2018. – № 1 (25). - С. 117-124.
6. Чаркина Е. С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы: научный доклад. – М. : ИЭ РАН, 2017. – 54 с.
7. Яновский В. В., Исаев А. П., Нещерет А. К. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении // Управленческое консультирование. – 2018. - № 7. - С. 8-16.
8. URL: <https://blog.pmppractice.ru/2018/08/24/proektnaya-praktika-poluchila-blagoda/> (дата обращения: 22.01.2019).