

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Воронова Екатерина Игоревна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ  
ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОВ  
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Красюкова Наталья Львовна,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2024

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические и организационно-правовые основы внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации.....	15
1.1 Сущность проектного управления как элемента достижения национальных целей развития России .....	15
1.2 Теоретические основы внедрения гибких методов проектного управления в органах власти.....	27
1.3 Организационные и нормативно-правовые особенности формирования системы проектного управления в Российской Федерации.....	41
Глава 2 Анализ и оценка практики использования гибких методов проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации.....	55
2.1 Анализ и оценка внедрения гибкого подхода в действующую систему проектного управления в органах власти Российской Федерации.....	55
2.2 Анализ лучших отечественных и зарубежных практик использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте.....	77
2.3 Классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в органах власти.....	107
Глава 3 Направления совершенствования проектного управления в органах власти на основе гибких методов.....	122
3.1 Перспективы внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации.....	122

3.2 Организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью Российской Федерации .....	134
3.3 Разработка методических рекомендаций по оценке возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти .....	149
Заключение.....	160
Список литературы .....	165
Приложение А Сравнение Agile-манифеста и концепции «клиентоцентричное» государство.....	189
Приложение Б Анализ отечественных и зарубежных практик использования гибкого подхода в государственном менеджменте.....	191
Приложение В Факторы, препятствующие внедрению гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти.....	194
Приложение Г SWOT-анализ внедрения гибких методов проектного управления в деятельность органов власти.....	199
Приложение Д Методические рекомендации по оценке возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти.....	204

## Введение

В настоящее время в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 достижение национальных целей развития и реализация государственных задач осуществляется на основе методов и инструментов проектного управления. В соответствии с Единым планом по достижению национальных целей развития Российской Федерации механизм управления этими процессами предполагает сочетание стратегического видения и достаточной оперативной гибкости деятельности органов государственной власти [16]. При этом, действующая система управления проектной деятельностью в органах власти не отвечает в полной мере актуальным требованиям, которые обусловлены турбулентностью внешней среды и стремительно меняющимися условиями реализации проектов. Совершенствование методологического, организационно-экономического и нормативно-правового элементов системы управления проектной деятельностью в Российской Федерации должно быть направлено на возможности гибких методов проектного управления.

**Актуальность темы исследования** обусловлена теоретической и практической необходимостью внедрения новых методов государственного управления в рамках действующей модели реализации государственной политики, направленной на достижение национальных целей социально-экономического развития страны. Необходимо наряду с действующим традиционным подходом в проектной деятельности в органах власти осуществить формирование новой модели управления на основе гибкого и гибридного подходов.

В настоящее время органы власти реализуют проекты на основе традиционного подхода с применением каскадной модели, которая характеризуется прогрессивной последовательностью этапов. Недостатком данной модели является то, что как успех, так и неудача обнаруживается лишь на этапе завершения проекта, что лишает руководителей проектных команд в органах власти возможности своевременной реакции на внешние и

внутренние факторы, а также приводит к несоответствию результатов проектов актуальным условиям и поставленным целям и задачам, превышению запланированного бюджета. Гибкий подход является альтернативой традиционному и определяет цели и критерии успеха за серии циклов, обеспечивая ценные характеристики и доставляя их руководителю проекта в кратчайшие сроки. Это позволяет своевременно управлять изменениями, реагировать на возникающие риски, а также анализировать промежуточные результаты и осуществлять мониторинг хода проекта.

При этом, успешное внедрение гибких методов проектного управления требует значительной трансформации всей системы управления проектной деятельностью в органах власти, в частности, перехода от процессного подхода к проектному, ориентированному на конкретный результат, внедрению новых для России ценностей, принципов и выгод, а также границ применимости гибкого подхода. Все это предполагает модернизацию существующих инструментов реализации проектов, которые, в свою очередь, должны применяться на основе научных и прикладных теорий, адаптированных к уже действующей системе государственного управления.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы применения проектного управления в органах государственной власти активно обсуждаются научным сообществом. Общие подходы к менеджменту в условиях развития цифровой экономики рассмотрены в работах Беляевой И.Ю., Братарчук Т.В., Даниловой О.В. Вопросы формирования и развития проектного менеджмента рассмотрены в работах Баклановой Ю.О., Гаркуши Н.С., Красюковой Н.Л., Кузнецова Н.В., Паниной О.В., Прокофьева С.Е., Шихвердиева А.П., Юрьевой Т.В., Чаркиной Е.С.

Вопросы внедрения гибких методов и инструментов проектного менеджмента рассмотрены в результате анализа работ Алферова П.А., Бочаровой Н.А., Чулановой О.Л., Локтионовой Д.А., Масловского В.П., Мухиной К.Ю., Портмана Г., Сазерленда Д., Швабера К.

Изучение потенциала применения гибкого подхода в государственном

менеджменте проведено с использованием работ Ансофа И., Брусова А.С., Бутвина Н.Л., Галкина А.И., Ожаровского А.В., Потаповой Е.Г., Мергель И.

Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления также рассмотрена на основе научных работ Егоровой Л.И., Соколовой Е.С., Харченко К.В.

**Цель исследования** – разработка и обоснование рекомендаций по развитию организационно-управленческой модели, нацеленной на совершенствование проектной деятельности органов государственной власти Российской Федерации с применением гибких методов проектного управления.

Реализация поставленной цели обусловила постановку и решение следующих взаимосвязанных **задач**:

- исследовать теоретические и нормативно-правовые основы гибких методов проектного управления и обосновать необходимость и возможность их интеграции в действующую систему проектного управления в органах власти Российской Федерации;

- провести анализ и оценку сложившейся практики внедрения гибких методов проектного управления в органах государственной власти в рамках действующей системы управления проектной деятельностью Российской Федерации;

- выявить и классифицировать факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти с целью определения направлений развития системы управления проектной деятельностью в сложившихся условиях;

- определить возможности и перспективы внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации;

- разработать организационно-управленческую модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти с целью создания условий для

интегрирования гибкого подхода в систему государственного и муниципального управления;

– сформировать методические рекомендации по оценке возможности использования гибких методов проектного управления в органах власти для реализации представленной организационно-управленческой модели в целях формирования основ методического сопровождения участников проектных команд органов власти при внедрении гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью.

**Объектом исследования** является деятельность органов государственной власти Российской Федерации при осуществлении проектного управления.

**Предмет исследования** – организационно-управленческие отношения, формируемые в процессе целенаправленного создания условий для совершенствования системы проектного управления Российской Федерации на основе внедрения гибких методов проектного управления.

**Область исследования** диссертации соответствует п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**Методология и методы исследования** основаны на применении логических общенаучных методов. При проведении исследования использованы такие методы как сравнение, анализ, синтез, системный подход, сравнительно-правовой анализ, классификация. В части исследования, направленного на определение перспектив внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации использован метод SWOT-анализа.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составляют научные труды российских и зарубежных исследователей в области экономики и управления, методические и нормативные правовые акты,

аналитические материалы, посвященные развитию проектного управления, а также результаты анализа существующих практик применения гибких методов проектного управления в государственном менеджменте и в системе государственного управления в целом.

**Научная новизна исследования** заключается в обосновании и разработке теоретических положений и методических рекомендаций для формирования усовершенствованной модели проектного управления в органах власти Российской Федерации на основе применения гибких методов.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) Предложен подход к этапизации становления и развития системы проектного управления в органах власти в Российской Федерации с учетом применения методологии гибкого подхода и требований нормативно-правовых актов в рассматриваемой области. В основу этапизации положены следующие критерии и учтены следующие аспекты:

- внедрение новых элементов организационной системы управления проектной деятельностью в органах власти и расширение их функционала;
- принятие ключевых нормативных правовых актов в сфере проектного управления и их исследование на предмет создания условий для применения гибкого подхода;
- наличие методического сопровождения проектного управления в органах власти.

Предложенные пять этапов позволяют дать теоретическое обоснование необходимости внедрения гибких методов в систему государственного проектного управления в Российской Федерации и выделить ключевые методологические аспекты развития проектного менеджмента в органах государственной власти на каждом выделенном этапе в качестве основы дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления (С. 41–49).

2) Определены сущность и значение применения гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти в Российской Федерации.



Федерации и обоснована необходимая организационная взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы проектного управления. Выявлено, что действующая система управления проектной деятельностью в органах власти не позволяет в полной мере реализовать положения Единого плана достижения национальных целей развития ввиду отсутствия системного подхода к внедрению гибкого подхода.

Результаты проведенного исследования позволили утверждать, что гибкие методы проектного управления выступают связующим звеном между принципами, механизмом и инструментами достижения национальных целей развития Российской Федерации и элементами системы управления проектной деятельностью, что позволяет выделить гибкий подход в полноценную часть системы проектного управления в органах власти. При этом, взаимосвязи внутри системы государственного управления могут быть в полной мере обеспечены только при интеграции гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью.

Предложенный подход позволяет позиционировать гибкие методы в качестве основного условия формирования современной гибкой системы управления, а значит и достижения национальных целей развития Российской Федерации (С. 55–77).

3) На основе проведенного теоретического исследования, анализа и оценки отечественной и зарубежной практики использования гибкого подхода в государственном менеджменте проектного управления выявлены и классифицированы факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти. В основу классификации положены анализ нормативно-правовой базы, организационно-экономических аспектов и методологии ведения проектной деятельности в систему государственного управления. Сформированы три группы факторов: организационно-управленческие, институционально-правовые и факторы в сфере развития компетенций участников проектной деятельности.

Предложенный подход к классификации рассматриваемых факторов позволил определить направления деятельности органов власти по минимизации их негативного влияния, разработать предложения и отразить их в усовершенствованной модели внедрения гибких методов в систему управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации (С. 107–121).

4) С целью формирования гибкой системы управления проектами в область государственного управления, предусмотренной Единым Планом по достижению национальных целей развития Российской Федерации, разработана логическая организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации. В основу модели заложены:

- результаты анализа действующей системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти Российской Федерации;
- оценка практики использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте;
- результаты SWOT-анализа внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации;
- определение и классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления и выявление направлений деятельности органов власти по минимизации их негативного влияния;
- предложения по совершенствованию действующего механизма, принципов, инструментов, подходов к мониторингу, функционированию цифровых сервисов, а также системы реализации национальных, федеральных и региональных проектов в рамках институционально-правового, организационно-управленческого блоков и блока развития компетенций участников проектной деятельности.

Данная модель позволяет расширить применение гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти, сформировать возможности для выбора методов и инструментов проектного

управления, что положительно скажется на достижении целей реализуемых проектов (С. 134–149).

5) С целью реализации разработанной организационно-управленческой модели разработаны методические рекомендации по оценке возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти, следование которым позволяет руководителям проектных команд в органах власти по результатам проведения самодиагностики принимать государственные управленческие решения о выборе методов проектного управления на основе характеристик проекта. Диагностика проекта на предмет возможности применения гибких методов при реализации проекта осуществляется на основе матрицы взвешенной оценки по заданным критериям и сопровождается построением диаграммы в соответствии с методическими рекомендациями.

Методические рекомендации нацелены на внедрение новой модели управления проектами с учетом выявленных факторов, препятствующих применению гибких методов проектного управления, а также результатов анализа практики использования гибких методов в государственном менеджменте.

Представленные методические рекомендации позволили сформировать методическую основу для применения гибких методов проектного управления в органах власти и призваны обосновать выбор подхода и набора методов при реализации проектов (С. 149–159).

**Теоретическая значимость работы** состоит в приращении научных знаний в области развития действующей системы управления проектной деятельностью и формирования методологических аспектов развития проектного менеджмента в органах власти с применением гибкого подхода. Исследованы подходы, сущность и обоснованы преимущества внедрения гибких методов проектного управления в органах власти, выделены этапы становления и развития проектного управления в Российской Федерации с учетом применения гибкого подхода. Обосновано применение логической

организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления.

**Практическая значимость работы** заключается в возможности применения как теоретических разработок и материалов исследования, так и практических рекомендаций в учебном процессе и при реализации государственных задач, направленных на достижение национальных целей развития. Особую ценность для практического применения имеют следующие положения:

– внедрение гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти с учетом предложенной классификации факторов, препятствующих внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти, позволяет систематизировать меры, направленные на минимизацию влияния выявленных негативных факторов на реализацию проектов и достижение их целей;

– практическое применение гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации на основе разработанной логической организационно-управленческой модели;

– использование руководителями проектных команд методических рекомендаций по оценке возможности применения гибких методов проектного управления при реализации проектов в органах власти для выбора подхода к реализации (традиционного, гибкого или гибридного) или применения набора методов.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Обоснованность выводов исследования обеспечивается использованием методов научного познания, научных трудов отечественных и зарубежных ученых. Достоверность полученных результатов обеспечивается наличием логических аргументов и внедрением результатов исследования в научно-исследовательскую работу, учебный процесс и практическую деятельность органов государственной власти.

Апробация результатов проведенного исследования реализована в рамках докладов на Международной научно-практической конференции «Цифровое правительство: стратегические ориентиры» (Москва, Финансовый университет, 27 мая 2021 г.); II Всероссийской научно-практической конференции «Цифровое правительство: стратегические ориентиры» (Москва, Финансовый университет, 16 июня 2022 г.); в рамках круглого стола «Современные механизмы публичного управления» Всероссийского фестиваля «Наука 0+» (Москва, Финансовый университет, 7-9 октября 2022 г.); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 29-30 ноября 2022 г.); на XIV Международном научном студенческом конгрессе «Экономика России: новые тренды развития» (Москва, Финансовый университет, 13-24 марта 2023 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.).

Материалы исследования использованы при выполнении научно-исследовательской работы по государственному заданию по теме «Стандартизация процессов проектного управления и ее роль в эффективной реализации национальных программ в России» приказ Финансового университета от 20 апреля 2021 года № 0897/о) в части разработки концепции использования проектного управления при реализации национальных программ в Российской Федерации.

Результаты исследования внедрены в деятельность Департамента региональной политики Министерства экономического развития Российской Федерации. Предложенная организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации позволила усовершенствовать методическую базу применения гибкого подхода при реализации проектов Департамента. Применение разработанных методических рекомендаций позволило повысить

эффективность реализации проектов за счет использования гибких методов проектного управления по результатам самодиагностики.

Материалы исследования используются кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Проектное управление и управление изменениями в органах государственной власти», «Принятие и исполнение государственных решений».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Результаты проведенного исследования отражены в 8 публикациях общим объемом 4,19 п.л. (авторский объем – 3,62 п.л.), в том числе 6 работ общим объемом 2,95 п.л. (авторский объем – 2,38 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации соответствуют теме диссертации.

**Структура и объем диссертации** обусловлены логикой, целью, задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 152 наименований и 5 приложений. Текст диссертации изложен на 210 страницах, включает 24 рисунка, 20 таблиц.

## Глава 1

# Теоретические и организационно-правовые основы внедрения гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации

### 1.1 Сущность проектного управления как элемента достижения национальных целей развития России

Проектная деятельность в России – относительно новый для государственного управления механизм, который получил активное распространение в коммерческой среде и постепенно укрепляет свои позиции в органах власти. Внедрение проектного управления в систему государственного и муниципального управления представляет собой непростую и масштабную задачу.

Проектный подход перешел в систему государственного и муниципального управления из коммерческой среды, где получил широкое распространение в конце прошлого столетия. Проектное управление как отдельное научное направление менеджмента, имеющее теоретическое и методологическое обоснование, начало свое формирование только в 50-х годах прошлого века в Соединенных Штатах Америки. Первый проект в современном понимании этого термина был реализован в военно-промышленной сфере и направлен на разработку и внедрение в качестве оснащения атомных подводных лодок ракет UGM-27 «Polaris». Проект под названием «Polaris Missile Project» включал в себя все необходимые этапы, его отличительной особенностью с точки зрения методологии стало применение подхода под названием Program (Project) Evaluation and Review Technique (PERT), который руководители проекта разработали для оценки продолжительности и стоимости проекта. В аналогичный период реализовывался также другой крупный проект корпорации DuPont, связанный с внедрением новых технологий project planning and scheduling. Эти подходы

легли в основу формирования теоретических и практических подходов изучения проектного менеджмента и в некоторой степени актуальны до сих пор. Развитие и эволюция проектного управления неразрывно связаны с крупными проектами, которые выступали в качестве катализаторов зарождения повсеместно применяемых в настоящее время методов и инструментов.

Рассматривая проектный подход к управлению, необходимо остановиться на понятийном аппарате. Толкование термина «проект», как показал анализ научной литературы, зависит от установленных целей управления, поставленных задач и сферы применения понятия. Тем не менее, универсальные трактовки проекта актуальны как для коммерческой среды, так и для государственного и муниципального управления.

Согласно определению Института управления проектами: «проект – временное предприятие, основной целью которого является создание уникальных продуктов, услуг и результатов» [133]. Данная трактовка термина изложена в Руководстве к своду знаний по управлению проектами, международном документе, который является общепризнанным стандартом реализации проектного управления.

В российской системе государственного и муниципального управления под проектом принято понимать «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений» [11]. Данное понимание термина отражено в нормативном правовом документе, что имеет особое значение в рамках рассматриваемой темы так как данная трактовка термина ложится в основу видения проекта в системе проектного управления Российской Федерации. Понятие отражает такие характеристики проекта как достижение уникального результата и планирование ресурсного обеспечения.

А.П. Шихвердиев в своей монографии дает определение проекта, схожее с определением Института управления проектами: «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов»



[94, с. 6]. Исследователь акцентирует внимание на таких характеристиках проекта как ограниченный срок реализации, достижение уникального конкретного результата, создание специальной проектной команды.

О.В. Панина и Н.Л. Красюкова в коллективной монографии определяют проект как «идею, и спланированную на ее основе систему взаимосвязанных мероприятий, подлежащих реализации, а также способ их достижения» [75]. Данное определение вызывает особый интерес с позиции рассмотрения проекта как набора мероприятий и инструментов их реализации, что отражает сущность проектов органов государственной власти.

Е.С. Чаркина в научном докладе трактует понятие проект как «уникальную совокупность действий, элементов, процессов, разворачивающихся и осуществляемых в течение ограниченного, заранее определенного промежутка времени, и направленных на достижение установленных целей и конечных результатов в данной конкретной ситуации, характеризующейся наличием ограниченных управленческих, финансовых и материальных ресурсов» [87, с. 9]. Данное определение наиболее полно отражает системное понимание проекта.

Изучение различных подходов к трактовке термина позволило прийти к выводу, что сущность проекта раскрывается через его признаки: конкретная, четко определенная цель; уникальность; разовый характер; реализация в установленные сроки; ограниченность ресурсов.

В целом можно выделить несколько характерных черт проекта как инструмента, используемого в рамках проектного управления, а именно:

- конкретная цель, ориентированная на потребности заказчика и определенные условия реализации;
- установленная продолжительность исполнения проекта, с регламентацией начала и окончания;
- результатом проектной деятельности является уникальный продукт или услуга, качественно новые для данных пространственно-временных условий;

- ограниченность материальными, финансовыми, временными и кадровыми ресурсами;
- особые регламентированные и неформализованные требования по времени, затратам и качеству выполнения работы в рамках проекта.

Исследование теоретических основ проекта позволяет определить проект в контексте государственного управления как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в рамках достижения стратегических целей развития государства в установленный срок при определенных ресурсных параметрах и четкой структуры обязательств.

В рамках исследования также рассмотрен термин «проектное управление». В настоящее время отсутствует единое определение данного понятия, что приводит к затруднению в трактовке терминов «проектное управление» и «управление проектом».

Проектное управление представляет собой подход к управлению, организации деятельности, в то время как управление проектом является набором мероприятий, связанных с конкретным проектом. В диссертации речь пойдет о системе проектного управления в широком смысле этого слова.

Т.В. Юрьева в своей научной статье раскрывает проектное управление как «специфическую управленческую деятельность, ориентированную на выполнение запланированных результатов при определенных ресурсных параметрах» [95]. Определение отражает основные признаки проекта, при этом, по мнению Т.В. Юрьевой, такой вид управления реализуется в условиях развития «проектной экономики», особой социально–экономической системы, где экономические субъекты реализуют деятельность посредством проектов и программ, в том числе объединенных в портфели. То есть проектное управление предполагает наличие среды для его реализации. Важно отметить, что исследователь отождествляет термины «проектная деятельность» и «проектное управление». В условиях реализации национальных проектов развития данный подход актуален для российской системы государственного

и муниципального управления.

Ю.О. Бакланова рассматривает проектное управление как «управление, основанное на проектных технологиях, тесно взаимосвязанное с долгосрочным видением организации, отрасли, региона, осуществляемое посредством выполнения комплекса отобранных проектов с учетом их взаимозависимости, взаимодополняемости и синергичности» [30]. Особенностью данного определения является отражение системности проектного управления и его долгосрочной перспективы, что в контексте изучения проектного подхода как инструмента достижения стратегических целей является особенно актуальным.

А.П. Шихвердиев определяет проектное управление как «метод и набор процедур, основанных на принятых принципах управления, которые используются для планирования, оценки и контроля рабочих заданий, с целью получить конечный желаемый результат в установленные сроки, в рамках выделенных средств и в соответствии с требованиями проекту» [94]. Самым главным преимуществом проектного управления, по мнению исследователя, является взаимная выгода, которую получают все участники процесса управления проектом. Данное определение затрагивает этапы, формирующие жизненный цикл проекта.

В.С. Ефремов характеризует проектное управление как «набор методов, инструментов и приемов, направленных на достижение цели проекта при балансировании между объемами работы, ресурсами (деньги, труд, время, материалы), качеством и рисками» [55].

Е.С. Чаркина в своей монографии на основе анализа теоретических аспектов проектного управления выделяет функции, которые наиболее ценны для рассмотрения проекта как инструмента государственного управления: консолидирующую, коммуникативную, структурированную, стратегическую, экономическую, организационную и мотивирующую. Каждая из исследуемых функций проектного управления позволяет сформировать единую систему управления проектной деятельностью как в коммерческой среде, так и в

системе государственного и муниципального управления.

Характеристика функций проектного управления представлена схематически на рисунке 1.



Источник: составлено автором на основе [87].

Рисунок 1 – Характеристика функций проектного управления

Определение этапов проектной деятельности является неотъемлемой составляющей понимания сущности проекта ввиду обязательного наличия четко определенной системы его реализации. Рассмотрим разные подходы к определению жизненного цикла проекта. А.П. Шихвердиев выделяет два основных этапа проектного управления: планирование и реализацию. При этом, каждый этап включает в себя отдельные блоки.

В рамках планирования:

- этап «определение» включает в себя постановку проблемы, целей проекта, формирование перечня задач, предварительное определение необходимых ресурсов, допущений и рисков;

- этап «план» состоит из формулировки целей и задач проекта, определении сроков их реализации и ресурсного обеспечения, разработки

комплекса мероприятий по подготовке технического задания и проектной документации.

В рамках реализации:

– этап «организация» включает в себя определение необходимых для реализации проекта трудовых ресурсов, формирование структуры управления, распределение ролей и организацию деятельности рабочей группы в целом;

– этап «контроль» состоит из определения инструментов контроля, подготовки отчетной документации, анализа хода реализации проекта, инициации необходимых изменений;

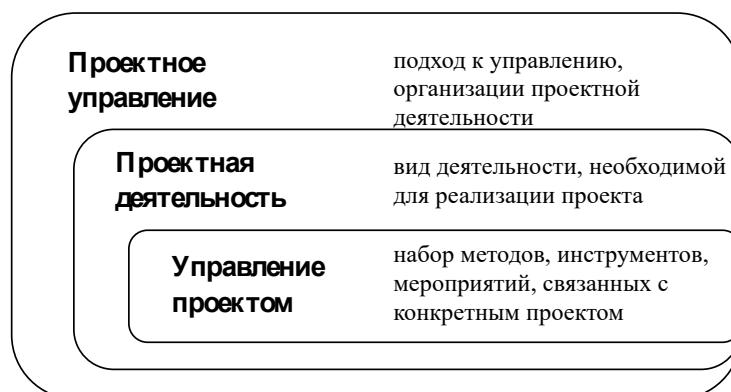
– этап «завершение» заключается в оценке результатов реализации проекта, формировании отчетности [94].

На практике управление проектами в сфере государственного и муниципального управления реализуется в иной форме. В соответствии с нормативно–правовой базой реализации проектного управления в России, под проектной деятельностью понимается «деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов» [11]. Таким образом, жизненный цикл проекта формируют этапы: инициирование, подготовка, реализация и завершение. Е.С. Чаркина при описании проектной деятельности отмечает, что она включает в себя два связанных направления: проектирование как выбор целей, определение ресурсного обеспечения, инициацию проектов, а также управление проектами – обеспечение их реализации [87, с. 7]. При этом, мероприятия, направленные на мониторинг и контроль, реализуются непрерывно, начиная от этапа подготовки до завершения. Такое видение жизненного цикла проекта в целом имеет схожую логику управлением проектной деятельностью в органах власти.

При этом, важно отметить, что проектная деятельность – термин, который не является описанием жизненного цикла проекта, как это отражено в Постановлении Правительства Российской Федерации, он значительно шире. Понятие, закрепленное на федеральном уровне, может быть расширено включением двух аспектов: проектирование и управление проектами, что

позволит рассмотреть проектную деятельность, в первую очередь, как управленческую, предполагающую формирование соответствующих органов управления и ее методологическое и нормативно-правовое обеспечение. «Проектное управление», «управление проектом» и «проектная деятельность» – термины, которые, как выявлено по результатам проведенного исследования, схожи между собой. Различия между понятиями «управление проектом» и «проектное управление» уже рассмотрены ранее в рамках диссертации: первое понятие отражает набор методов и инструментов, второе – область управления.

Проектная деятельность может быть определена как вид деятельности, направленный на достижение уникальной цели. Исходя из приведенного ранее определения Е.С. Чаркиной, а также сравнения определений понятий, можно сделать вывод о том, что понятие проектной деятельности шире, чем понятие управления проектами. Именно такое соотношение понятий применимо к действующей системе проектного управления в органах власти Российской Федерации, где проектное управление представляет собой подход к организации, систему принципов: «проектная деятельность» – вид деятельности органов власти для достижения целей и реализации поставленных задач, «управление проектами» – применение методов и инструментов для реализации проектов, часть проектной деятельности. Таким образом, схематически соотношение понятий представлено на рисунке 2.

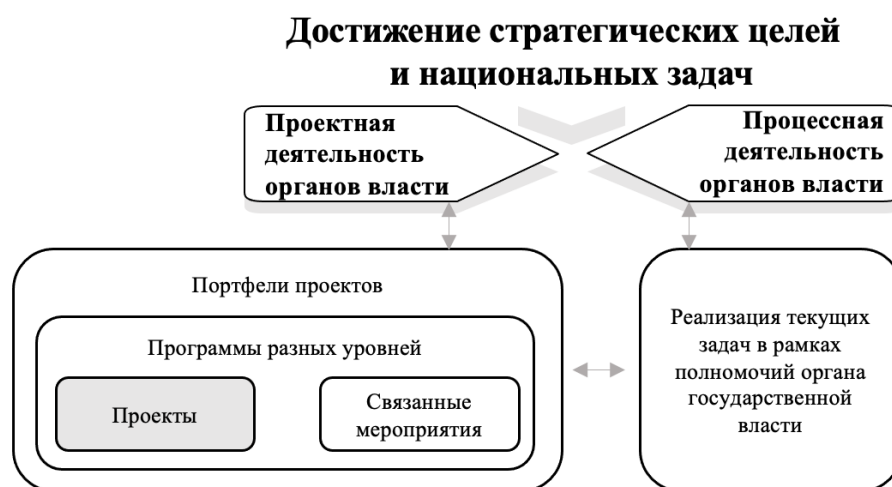


Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Соотношение понятий «проектное управление», «управление проектом» и «проектная деятельность»

Разграничение данных понятий имеет ценность для формирования системы проектного управления в Российской Федерации, которая включает в себя систему управления проектной деятельностью в органах власти, одним из элементов которой является управление проектами.

Важно отметить, что проект состоит из процессов, а проектное управление включает в себя управление процессами на каждом этапе. Механизм проектного управления выступает примером процессной деятельности в рамках ведомства. В этой связи особое значение приобретает рассмотрение двух типов деятельности: процессной и проектной. В органах власти разграничение видов деятельности на проекты и процессы четко прослеживается: текущие функции структурного подразделения органа власти как правило, реализуются с применением процессного подхода, а реализация мероприятий, заложенных в проектах, реализуется в соответствии с конкретными проектами (ведомственными, региональными, федеральными или национальными). Виды деятельности предполагают наличие разных структур управления, а главное, подходов к контролю, мониторингу и реализации задач в целом [43]. На рисунке 3 приведено соотношение проектной и процессной деятельности органов власти, направленной на достижение стратегических целей и национальных задач.



Источник: составлено автором на основе [25].

Рисунок 3 – Содержание и взаимосвязи проектной и процессной деятельности в государственном управлении

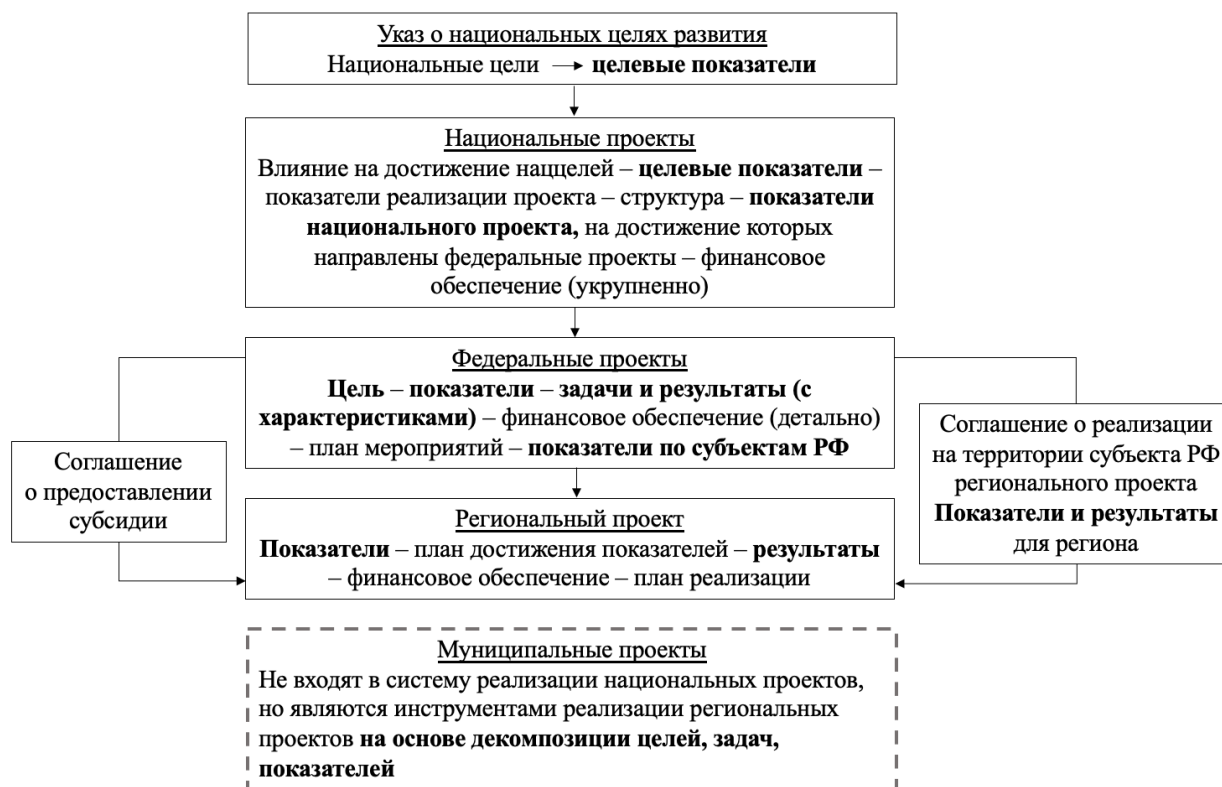
Процессная деятельность органов власти направлена на реализацию текущих задач, осуществление функций. Проектная деятельность органов власти включает в себя портфели проектов, которые представляют собой совокупность проектов и программ, объединенных для достижения определенной стратегической цели [13].

Тенденция внедрения проектного подхода и вытеснение процессного прослеживается в работе по оптимизации работы большинства ведомств. Тем не менее, вышеприведенные типы деятельности неразрывно связаны между собой. ГОСТ Р 54869-2011 демонстрирует, что управление проектом состоит из процессов, характеризующих этапы реализации проекта: процессы планирования, организации исполнения проекта, контроля и завершения [24]. Данный подход к организации управления проектами также отражает взаимосвязь рассматриваемых видов деятельности, а также необходимость их изучения и сопоставления.

Сравнение процессной и проектной деятельности может быть проведено по следующим критериям: временные рамки, используемые инструменты, исполнители, осуществление контроля, направление деятельности, координация, оптимизация исполнения, регулярность, результат. Именно в рамках этих критериев прослеживаются ключевые различия между проектной и процессной деятельностью.

В настоящее время проектный подход постепенно интегрируется в систему стратегического планирования и достижения национальных целей развития России. Национальные проекты выступают ключевым инструментом их достижения. При этом, особое внимание при рассмотрении каждого уровня государственного управления достижением национальных целей развития России следует уделить единой системе целей, показателей и результатов. Сущность проектного подхода как инструмента достижения стратегических целей и реализации национальных задач раскрывается через изучение действующей системы декомпозиции национальных целей развития России, которая схематически представлена на рисунке 4.





Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Декомпозиция национальных целей в рамках реализации проектов

Проекты, реализуемые органами власти, могут иметь различные параметры, тем не менее, все они реализуются в соответствии с существующими приоритетами государственной политики. Единые стратегические ориентиры позволяют достичь согласованности действий органов власти при реализации национальных, федеральных и региональных проектов и рассматривать проект как инструмент достижения стратегических целей развития.

Исследование показало, что национальные проекты, реализуемые для достижения национальных целей развития, соответствуют основным критериям проектной деятельности. Сравнение проектной и процессной деятельности на примере реализации национальных проектов позволяет разграничить рассматриваемые виды деятельности и раскрывает систему достижения национальных целей как набор процессов и проектов.

Данное сравнение приведено в контексте реализации национальных проектов развития России приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение процессной и проектной деятельности в контексте реализации национальных проектов

Критерий	Процессная деятельность	Проектная деятельность (реализация нацпроекта)
Временные рамки	Установлены в соответствии с постоянно действующим регламентом	Утверждены в паспорте проекта (2018-2024 гг.) с потенциальным продлением до 2030 года для достижения наццелей развития
Инструменты	Регламенты, методические рекомендации, схемы и т.д.	Национальный проект как совокупность инструментов
Исполнители	Постоянная группа людей	Временные команды участников реализации проекта
Текущий контроль	По результатам, в отдельных случаях – по отклонениям	Мониторинг непрерывно ведется по контрольным точкам
Направление деятельности	Направлена на реализацию текущих задач	Направлена на развитие/структурные изменения
Непрерывная координация	Реализуется в рамках функциональной структуры органа власти	Реализуется в рамках проектных ролей
Регулярность	Регулярно повторяющаяся последовательность операций	Единовременный набор мероприятий в соответствии с планом
Результат	Стандартизированный	Уникальный

Источник: составлено автором.

Тесная взаимосвязь видов деятельности прослеживается и на рисунке 4: декомпозиция целей и задач проектов является своего рода процессом, как и разработка проектной документации, формулировка показателей реализации проектов, заключение соглашений с регионами.

Проектное управление, будучи системным инструментом государственной политики, обеспечивает синергию работы федерального центра, регионов и муниципальных образований для достижения национальных целей развития. Внедрение проектного подхода в органах власти положительно сказывается на достижении стратегических целей и национальных задач.

Преимуществами реализации подхода в государственном управлении являются:

- эффективное расходование бюджетных средств различных уровней;
- достижение поставленных целей и задач в заранее определенные сроки;
- оперативность в принятии решений;
- обоснованность и рациональность принимаемых решений;

– наиболее высокий уровень взаимодействия, вовлеченность в процессы различных министерств и ведомств.

Внедрение проектного управления в деятельность органов власти стало важным этапом трансформации действующей системы государственного и муниципального управления, совершенствования механизмов достижения стратегических целей.

Система достижения национальных целей развития России в настоящее время представляет собой интеграцию проектов и процессов. Особенно важным является то, что в рамках одной системы разные виды деятельности не противоречат друг другу, а дополняют, обеспечивая единство реализации государственной политики в проектной логике.

Таким образом, сущность проектного управления как элемента достижения национальных целей развития России заключается в том, что проекты выступают комплексом взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в соответствии с стратегическими целями развития государства. Исследование проекта в контексте достижения национальных целей развития позволяет рассматривать его как инструмент достижения необходимого уникального результата в установленный срок при определенных ресурсных параметрах и четкой структуре обязательств.

## **1.2 Теоретические основы внедрения гибких методов проектного управления в органах власти**

Изучение научной литературы позволяет выделить три основных подхода к проектному управлению: традиционный, гибкий и гибридный.

Результаты исследования моделей проектного управления, проведенного Н.А. Бочаровым определяют два основных подхода к управлению проектами: традиционный и гибкий [37]. В настоящее время в органах власти уже сформирована система проектного управления, которая

основывается на теоретических и практических положениях традиционного подхода, в то время как изменения, происходящие в организационно-управленческих отношениях и в обществе в целом, создают предпосылки для модернизации проектной деятельности в органах власти путем внедрения методов из гибкого подхода к проектному управлению, что приводит к появлению гибридного подхода. При гибридном управлении гибкие методы проектного управления могут быть интегрированы в проекты, которые реализуются на основе традиционного подхода. Таким образом, применение гибких методов проектного управления характерно для проектов, реализация которых основана на гибком и гибридном подходе.

В научной литературе гибкий подход к управлению развивается под названием agile, что иногда вызывает определенную путаницу в понимании терминов. Исследование гибких методов проектного управления неразрывно связано с изучением agile, системой мышления, которая пришла в коммерческую и государственную среду из практики реализации ИТ-проектов. Одними из исследователей, стоявших у истоков формирования agile как самостоятельного направления менеджмента являются Д. Ригби, Д. Сазерленд и Т. Хиротака, которые противопоставляют ценности, принципы, методы и плюсы agile принятым при авторитарном стиле управления. Исследователи выделяют следующие характеристики agile: гибкое сотрудничество, оперативное решение сложных проблем, бережливость, гарантия «полезности» продукта для клиентов и учет их интересов. Главным, при этом, выступает такое свойство как адаптивность [147]. Такое видение гибкого подхода позволяет сформировать представление об основных его преимуществах.

П.А. Алферов, Н.Л. Бутвина, А.В. Ожаровский утверждают, что согласно современному пониманию agile – это «набор принципов и подходов, направляющих ресурсы организации на быстрое создание продуктов нужным клиентам» [122]. А. Дерюшкин считает, что agile – это «собирательное название различных методик и подходов к управлению», обладающих рядом

характеристик, при этом отмечая, что «методология agile» – термин, который не может быть использован в теоретических аспектах управления [103]. Затруднение в трактовке терминов также связано с вероятным некорректным переводом зарубежной литературы: agile переводится с английского языка как гибкий, в то время как гибкие методы проектного управления являются одним из элементов подхода agile.

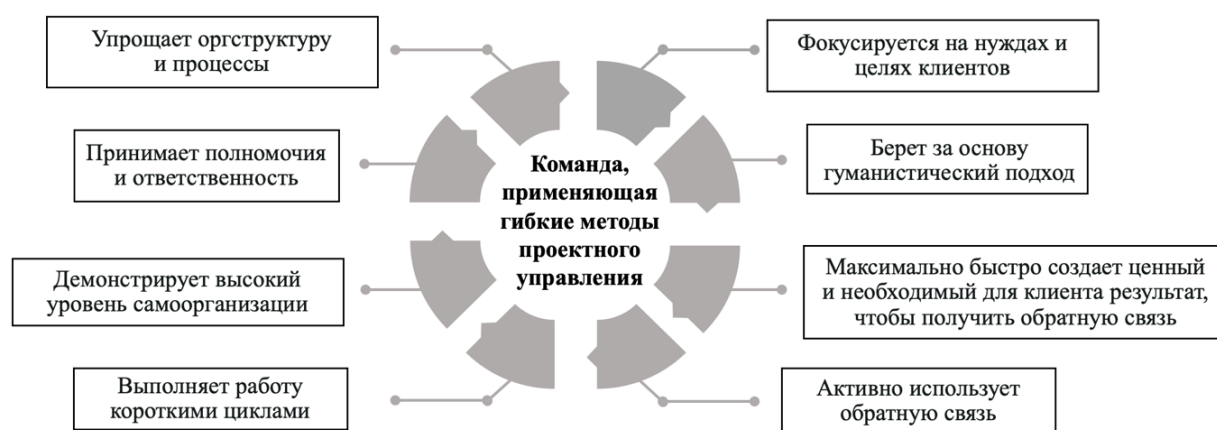
Цель использования agile состоит в быстром реагировании на изменения или ошибки, обнаруженные в процессе разработки, где весь проект разбит на небольшие модули и короткие циклы, называемые спринтами или итерациями. Разработка программного продукта при этом реализуется в соответствии с принципами Agile-манифеста, который закрепляет главенство таких ценностей как люди и взаимодействие, работающий продукт, сотрудничество с заказчиком, готовность к изменениям [141]. Agile как набор принципов и походов представляет собой целую систему знаний управления проектами в условиях неопределённости, где гибкость выступает ключевым конкурентным преимуществом. В широком понимании agile представляет собой способ мышления, который базируется на закреплённых в манифесте принципах и ценностях. Под принципами при этом понимаются утверждения, выступающие основой формирования проектного подхода, устойчивое правило реализации проектов. Под ценностями – устремление к чему-либо, в настоящем и в будущем, то, что действительно имеет значимость при реализации проектов и позволяет сформировать систему их реализации, приближённую к идеальной.

Agile-манифест представляет собой документ, разработанный для коммерческой среды. Для системы государственного управления он может быть актуален только при условии его адаптации к специфическим особенностям реализации проекта в органах власти. В настоящее время Agile-манифест может быть рассмотрен с позиции формирования клиентоцентричного государства, где под клиентоцентричностью понимается построение деятельности, обеспечивающее предоставление услуг,

максимально адаптированных для каждого клиента [108]. При этом, в государственном управлении, ориентированном на общественно-полезный результат, клиентом выступает гражданин. Результаты исследования Agile-манифеста на предмет соответствия организации проектной деятельности в органах государственной власти в условиях формирования клиентоцентричного государства приведены в приложении А.

Исходя из проведенного исследования принципами гибкого подхода проектного управления являются клиентоцентричность, готовность к изменениям, эффективность, сотрудничество при реализации проектов. Данные принципы являются универсальными и актуальны как в коммерческой среде, так и в системе управления проектной деятельностью органов власти.

Принципы и ценности гибкого подхода проектного управления направлены, в большей степени, на деятельность проектных команд, которые применяют гибкие методы проектного управления, опираясь на теоретические положения agile. Проектные команды играют ключевую роль в реализации любого проекта. Характеристика команды, применяющей гибкие методы проектного управления представлена на рисунке 5.



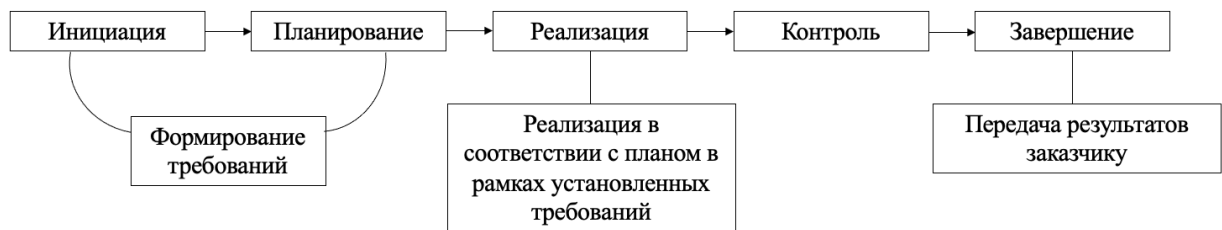
Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Характеристика команды, которая использует гибкие методы

Вышеупомянутые характеристики, безусловно, влияют на порядок организации проектной деятельности. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (далее – Минтруд России) в методических

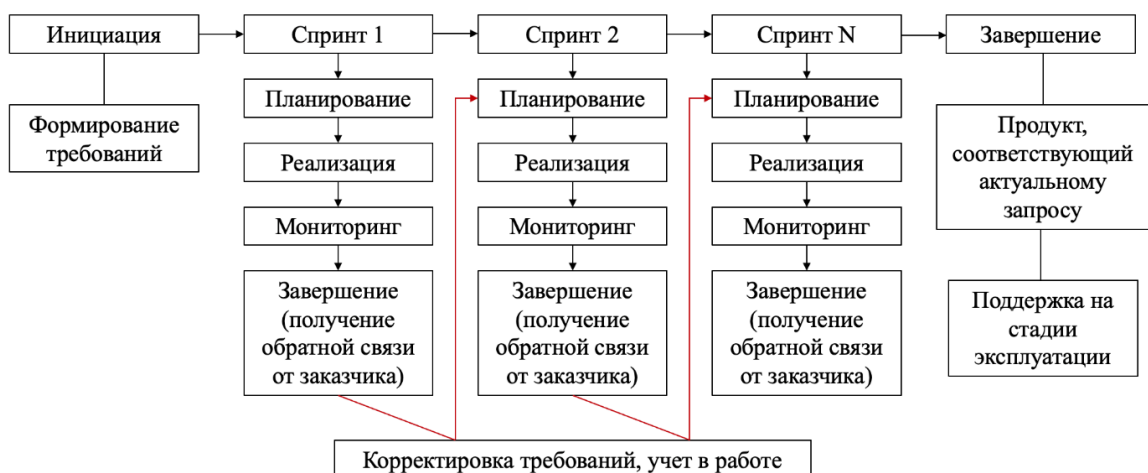
рекомендациях закреплены компетенции участников проектной деятельности, среди которых: гибкость, принятие управленческих решений, лидерство, персональная эффективность, стратегическое мышление, командное взаимодействие и готовность к изменениям [116]. Предпосылки к применению гибкого подхода также прослеживаются. В диссертации рассматривается компетентностный подход к участнику проектной деятельности как к члену проектной команды, так как гибкие методы проектного управления предполагают не индивидуальное, а коллективное применение.

Основное отличие практики применения гибкого подхода к управлению проектами от традиционного заключается в порядке организации работы по реализации проекта. Схемы реализации проектов в рамках традиционного и гибкого подхода представлены на рисунках 6 и 7.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Схема реализации проекта при использовании традиционного подхода



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Схема реализации проекта при использовании гибкого подхода

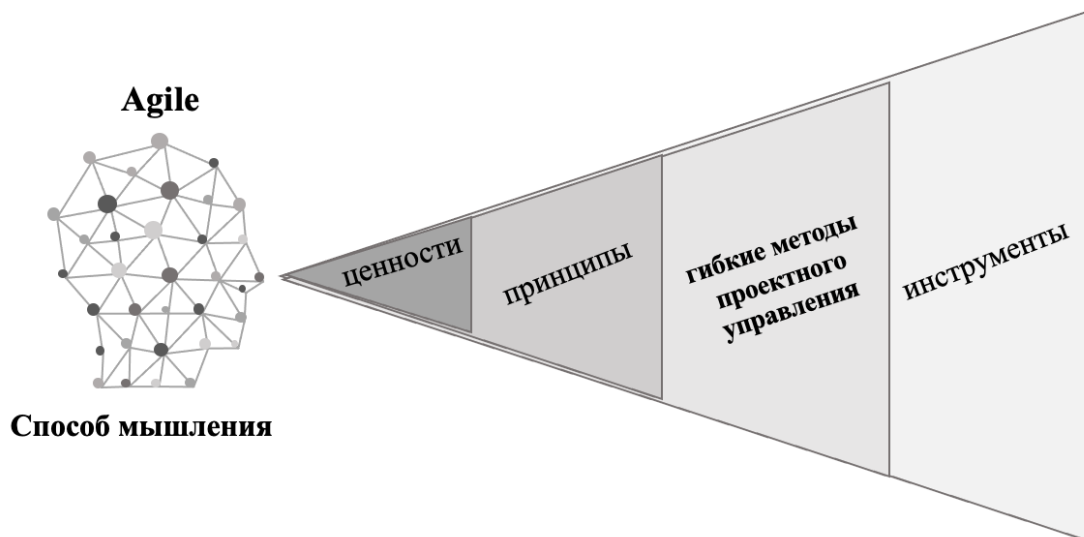
Традиционный проектный менеджмент предполагает последовательное соблюдение основных этапов реализации проекта, в то время как сущность гибкого проектного управления заключается в реализации задач в рамках коротких итераций, именуемых спринтами.

Приведенные на рисунках схемы наглядно демонстрируют, что спринты в рамках гибкого подхода являются сокращенной версией полного набора этапов проекта в традиционном подходе. За короткие итерации проектная команда проходит такие стадии как планирование, реализация, мониторинг, достижение промежуточных результатов в соответствии с изначально поставленными задачами.

Итерационный подход, в соответствии с положениями Постановления Правительства Российской Федерации, представляет собой «подход, основанный на выполнении необходимого числа итераций для поиска и реализации наиболее эффективных ... решений по созданию системы» [12]. Данное определение отражает не только суть подхода, но и его назначение: реализация проекта наиболее эффективным путем. Гибкому подходу проектного управления свойственен прагматизм, реализация проектов с точки зрения практической пользы или целесообразности, что находит отражение в сущности проведения итераций: получения результата, который может не соответствовать исходным требованиям, но лучшим образом реализует поставленную задачу в соответствии с актуальными условиями.

Данная схема работы над проектом встречается в большинстве проектов, реализуемых с применением гибкого подхода к управлению и возможна благодаря системе ценностей и принципов agile. Для дальнейшего изучения гибких методов проектного управления необходимо сопоставить между собой такие категории как agile, ценности, принципы, инструменты и гибкие методы, определить их место в рассматриваемой «системе мышления». На рисунке 8 представлена взаимосвязь рассматриваемых понятий в системе проектного управления.





Источник: составлено автором на основе [40; 122].

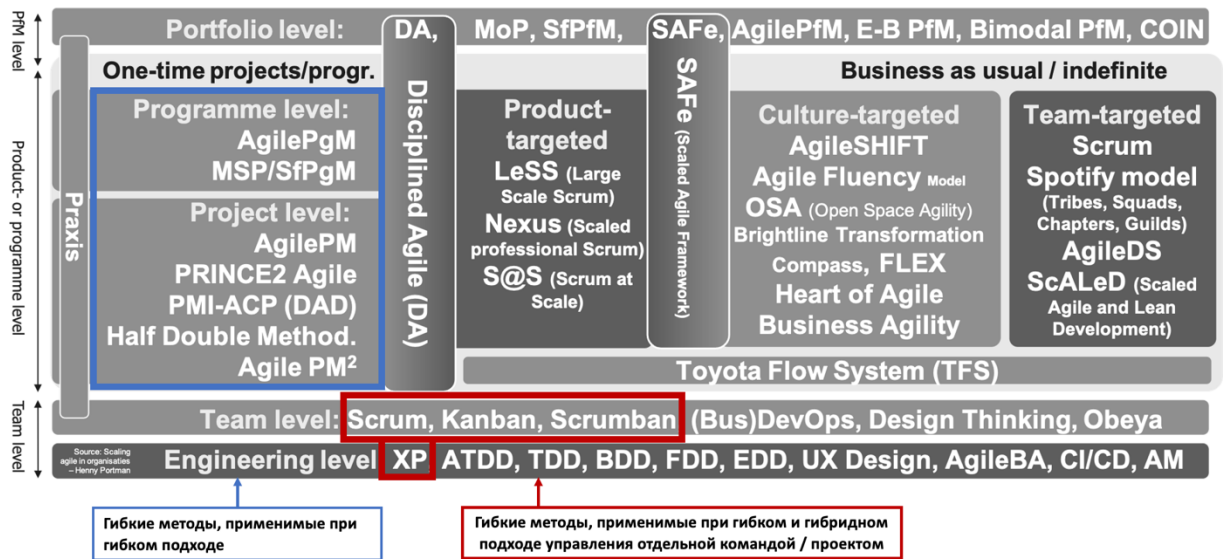
Рисунок 8 – Взаимосвязь ценностей, принципов и гибких методов проектного управления в рамках гибкого подхода

Анализ источников, рассматриваемых agile как систему мышления, позволяет сформировать представление о гибких методах проектного управления, на основе которого справедливо утверждение, что гибкие методы реализуются на основе ценностей и принципов agile посредством использования набора инструментов, которые могут быть использованы в зависимости от целей, задач проекта, а также характеристик и возможностей проектной команды. Большое количество гибких методов проектного управления, а также возможность их внедрения в командах, где превалирует традиционное проектное управление, создают предпосылки для внедрения гибких подходов в разных отраслях.

В диссертации методы рассматриваются шире, чем инструменты: гибкие инструменты управления включены непосредственно в гибкие методы проектного управления. Инструменты управления в данном понимании терминов конкретизируют применение гибких методов проектного управления на основе принципов и ценностей.

Г. Портман, один из признанных во всем мире ученых в сфере проектного управления, предлагает систематизацию подходов, методов и наборов инструментов agile в зависимости от уровня принятия решений.

Обзор методов и инструментов agile, систематизированных по уровням Г. Портманом представлен на рисунке 9.



Источник: составлено автором на основе [145].  
Рисунок 9 – Обзор методов и инструментов agile

Изучение представленной систематизации подходов позволяет утверждать, что agile применим не только для сфер, непосредственно связанных с информационными технологиями, в которых получил свое широкое распространение. Голубым и красным на рисунке отмечены методы, применимые для организаций и органов власти, деятельность которых не связана с реализацией проектов по разработке программного обеспечения. Анализ методов позволяет разграничить те из них, которые предполагают системные изменения, их интеграция в традиционный подход проектного управления будет затруднительной (выделено синим) и гибкие методы проектного управления, которые могут быть успешно применены при реализации проектов в рамках гибридного подхода, в том числе, в органах государственной власти путем интеграции в систему, основанную на традиционном подходе. Методы для гибкой командной работы могут быть использованы в проектах, реализуемых в рамках разных подходов организации проектного управления.

Рассмотрим гибкие методы проектного управления, применение которых возможно при реализации проектов в органах государственной

власти. Один из наиболее распространенных гибких методов проектного управления – Scrum, разработанный специалистами в области информационных технологий К. Швабером и Д. Сазерлендом, одними из первых присоединившихся к уже рассмотренному Agile-манифесту. Метод представляет собой набор инструментов, применение которых направлено на выработку адаптивных управленческих решений при реализации проектов, предполагающих работу с комплексными проблемами [148].

Использование Scrum предусматривает совместную реализацию проекта кросс-функциональной командой, внутри которой четко распределены роли, а работа выстроена итеративно, мероприятия реализуется в рамках спринтов длительностью до одного месяца. В конце каждого спринта проводится обсуждение достигнутых результатов, вносятся корректировки в перечень задач, на основе которых реализуется следующий спринт. Проект считается завершенным после прохождения всех спринтов и получения результата, который соответствует не первоначальному техническому заданию, а ожиданиям заказчика проекта, которые могут формироваться, в том числе, на изменениях, которые были сформулированы уже в процессе реализации проекта. Использование данного метода позволяет избежать необходимости внесения изменений в проект после его завершения ввиду его несоответствия изменившимся условиям, например, ввиду влияния внешних факторов. Реализация проекта серией итераций позволяет наиболее оперативно внести изменения, а значит, обеспечить экономию финансовых, временных и трудовых ресурсов, а главное, достичь актуального желаемого результата, что вызывает особый интерес в контексте интеграции гибких методов проектного управления в проектную деятельность органов государственной власти.

Еще одним гибким методом проектного управления, получившим широкое распространение в бизнес-среде и некоторых органах власти является Kanban, впервые внедренный компанией Toyota для оптимизации управленческих процессов. Данный метод является наиболее простым для

использования в проектных командах и не требует институциональных и организационных изменений. Главная его идея – визуализация рабочего процесса, позволяющая более эффективно выстраивать деятельность по управлению проектами. Kanban позволяет делегировать задачи, осуществлять управление проектом любой сложности, быстро выявлять «слабые звенья», которые в дальнейшем могут привести к появлению рисков срыва определенных мероприятий. Принцип использования метода: руководителем проекта составляется Kanban-доска, она может быть визуализирована на бумаге или в специальных программах, работа с которыми может проводиться в режиме он-лайн. Доска состоит из разделов, соответствующих рабочему статусу выполнения задач. Например, в концепции бережливой разработки программного обеспечения (Lean Software Development), принято использовать следующие разделы Kanban-доски: обсуждаемые задачи; согласованные задания; написание кода; тестирование; подтверждение; выполненные задачи. В проектах, не связанных с информационными технологиями, данные разделы видоизменяются в зависимости от характеристик проекта. Так, при реализации проектов в органах власти, могут быть использованы все разделы кроме написания кода, тестирования и подтверждения, которые могут быть заменены на создание промежуточных версий, итоговых и согласование, например, если речь идет о реализации проектов, результатами которых является получение важных стратегических документов.

Применение гибких методов проектного управления не ограничивается применением одного метода, а позволяет проектному менеджеру сочетать их между собой в зависимости от возможностей и поставленных задач. Scrumban представляет собой метод, основанный на сочетании преимуществ от использования инструментов Scrum и Kanban. Его внедрение в управление проектом предполагает реализацию проекта несколькими итерациями (как в Scrum) и визуализацию с помощью специальной доски (как в Kanban). Важными особенностями этого метода являются минимизация

кросс-функциональности представителей проектной команды, характерной при использовании Scrum, более узкая специализация и четкое распределение задач.

Еще одним методом, выделенным на модели Г. Портмана, представленной на рисунке 9, является Extreme Programming (XP), которое применимо исключительно при разработке программного обеспечения, что актуально в условиях цифровой трансформации государственного управления и общества в целом. Данный метод имеет высокий потенциал в части разработки государственных информационных систем и заключается в использовании инструментов парного программирования. При использовании рассматриваемого метода одной и той же задачей занимаются сразу два разработчика, а распределение функций направляется на поиск ошибок друг у друга и оперативное внесение корректировок. Можно сказать, что данный метод позволяет в онлайн режиме на начальных этапах выявлять и исправлять недочеты в возможно короткие сроки, более того, парное программирование позволяет команде иметь в своем составе сразу двух разработчиков, которые разбираются в коде.

Также в сфере развития информационных технологий в органах власти особый интерес вызывает изучение такого гибкого метода проектного управления как бережливая разработка программного обеспечения (Lean Software Development), основная идея которого заключается в минимизации потерь, акценте на обучении, отложенном принятии решений с целью создания потенциала для внесения изменений, мотивации команды. Метод реализуется короткими итерациями, в ходе которых происходит отработка промежуточных результатов с заказчиком, что приводит к сокращению необходимости доработки итогового цифрового продукта.

В системе Lean отдельное внимание следует уделить бережливому производству, которое может быть рассмотрено как концепция управления и набор принципов, и как совокупность методов и инструментов, применение которых направлено на повышение эффективности реализации задач.

Сущность бережливого производства заключается в оптимизации процессов, ориентации на потребности клиентов. Ключевыми принципами при этом являются: создание ценности, устранение всех видов потерь, непрерывность процессов, совершенствование [69]. Система менеджмента бережливого производства в контексте стратегического и операционного управления рассмотрена в работе Е.В. Никулиной и К.В. Харченко [74]. В таком понимании методы бережливого производства могут быть рассмотрены как важный элемент совершенствования деятельности органов государственной власти: минимизация издержек без потери качества реализации мероприятий положительно скажется на реализации национальных проектов в условиях неопределенности, экономической нестабильности и ограниченности ресурсов.

Таким образом, гибкие методы проектного управления многообразны и могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании преимуществ каждого из них. Выбор гибкого метода проектного управления зависит от ряда факторов, среди которых: тип принятия решений, вовлеченность команды, финансовые ресурсы, сжатые сроки, реализация в условиях нестабильности. Важно отметить, что использование рассмотренных гибких методов проектного управления может быть реализовано в условиях функционирования традиционного подхода к управлению проектами в отдельно взятых проектных командах. Системное внедрение гибких методов приведет к трансформации управления проектной деятельностью и ляжет в основу развития гибридного подхода к проектному управлению в органах государственной власти.

Применение гибких методов проектного управления предполагает учет специфики применяемого подхода к проектному управлению. В рамках исследования сформулированы критерии сравнения гибкого подхода к управлению проектами с традиционным. Результаты сравнения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение гибкого и традиционного подхода к проектному управлению

Критерий	Традиционное проектное управление	Гибкое проектное управление
Принятие решений	Централизованное, на основе строгой иерархии	Децентрализованное принятие решений
Вовлеченность команды	Низкий уровень вовлеченности команды в дела проекта, каждый реализует свою задачу	Высокая вовлеченность команды за счет участия в итерациях
Организация управления	Командно-контрольное управление	Работа на принципах самоорганизации и сотрудничества
Жесткость содержания	Имеется строгий регламент, все требования формализованы	Содержание может меняться, возможно появление неформализованных требований
Формализация ожидаемых результатов	Ожидаемый результат закреплён на начальной стадии реализации проекта	Результат может отличаться от изначально сформулированного
Стоимость и сложность изменений	Сложно осуществить, стоимость велика	Изменения возможны, их стоимость невысока
Возможно ли создание MVP	Продукт проекта может сдаваться только целиком	Можно предоставлять результаты по частям
Влияние внешних факторов	Используется в стабильной среде	Используется в условиях нестабильности, внешние факторы влияют на конечный результат
Вовлечение стейкхолдеров	Интересы понятны, влияние минимально	Интересы неясны, возможно появление новых в ходе реализации проекта, степень их влияния высока
Коммуникация внутри проектной команды	Четкая иерархия, преобладание вертикальных связей	Упрощение коммуникации, преобладание горизонтальных связей
Учет обратной связи	Предполагается после реализации проекта на этапе завершения	Предполагается непрерывно в ходе реализации проекта
Подход к развитию	Предсказывающий	Адаптивный

Источник: составлено автором.

Сравнение характеристик двух подходов позволяет сделать вывод о том, что для разных проектов наибольшую эффективность продемонстрируют разные методы: гибкие или в рамках традиционного подхода. Например, для проектов, где все процедуры жестко регламентированы, в организационной структуре управления проектом преобладают вертикальные связи и прослеживается четкая

иерархия, а потребность в адаптивности отсутствует, может быть использовано традиционное проектное управление. В случае, если проект реализует небольшая проектная команда в условиях нестабильности, а горизонт планирования может быть разбит на несколько отрезков, предпочтительнее – гибкий подход.

При этом реализация проектов с применением традиционных подходов к управлению не исключает применения гибких методов проектного управления там, где это покажет большую результативность. Например, если реализация проекта традиционными методами предполагает разработку информационной системы, целесообразно применить рассмотренные выше гибкие инструменты при выполнении поставленных задач, связанных с разработкой цифровых решений. Выбор методов связан с определенными организационными, проектными и командными характеристиками [40].

Важно отметить, что принципы agile созвучны с принципами клиентоцентричности в государственном управлении, однако, предполагают комплексное применение методов и инструментов гибкого проектного менеджмента. В этой связи ключевыми предпосылками внедрения гибких методов проектного управления в органах власти являются два аспекта: формирование клиентоцентричного государства и цифровая трансформация.

Исследование показало, что внедрение гибких методов проектного управления в государственный менеджмент имеет ряд преимуществ, среди которых:

- возможность реализации проектов в условиях нестабильности;
- реализация задач в соответствии с меняющимися приоритетами деятельности органов власти;
- экономия финансовых ресурсов и сокращение сроков реализации проектов;
- соответствие принципам «клиентоцентричного государства»;
- высокий уровень вовлеченности участников проектных команд;
- быстрые итерации и учет обратной связи при реализации проектов;



– увеличение скорости принятия решений и другие.

Таким образом, анализ теоретических основ внедрения гибких методов проектного управления в органах власти демонстрирует высокий потенциал гибкого подхода в системе государственного и муниципального управления. Существующие методы гибкого проектного управления универсальны и могут быть адаптированы к деятельности органов государственной власти. Преобразование действующей системы управления проектной деятельностью должно реализовываться поэтапно, в рамках уже сформированной структуры. Гибридный подход к проектному управлению предполагает применение отдельных гибких методов при функционировании уже сформированной системы проектного управления, основанной на традиционном подходе.

### **1.3 Организационные и нормативно-правовые особенности формирования системы проектного управления в Российской Федерации**

Проектное управление получило широкое распространение в государственном менеджменте ввиду ряда причин, среди которых можно выделить: наличие административных барьеров, имеющих бюрократическую природу; существующие риски нарушения сроков реализации проектов, превышение установленного бюджета и недостижения целевых показателей; недостаточный уровень межведомственной кооперации при решении государственных задач и вовлеченность большого количества стейкхолдеров.

Перечисленные выше факторы сформировали предпосылки трансформации существующей системы реализации государственных решений. Одним из инструментов ее проведения является внедрение проектного управления в органах государственной власти при разработке и реализации мероприятий, направленных на достижение целей социального и экономического развития страны.

В системе государственного управления Российской Федерации проект в качестве инструмента начал использоваться около двадцати лет назад, с

начала 2000-х годов. Важно отметить, что нормативно-правовая, организационная и методологическая базы управления проектами прошли долгий путь формирования и развития. Его исследование является важным элементом диссертации. Внедрение гибких методов проектного управления является новацией для системы государственного и муниципального управления, как когда-то проектное управление. В этой связи интерес вызывает выявление организационно-экономических и нормативно-правовых особенностей становления системы проектного менеджмента в органах власти для использования уже имеющегося опыта при интеграции гибкого подхода в сформированную систему проектного управления.

В рамках исследования выделено пять этапов развития проектной деятельности, затрагивающих разные периоды становления системы применения различных подходов к управлению проектами в органах власти. Основой этапизации служат нормативные правовые акты в сфере проектного управления: Указы Президента Российской Федерации, Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, а также иные нормативные правовые акты и стандарты.

В процессе анализа нормативно-правовой базы особое внимание уделялось выделению вех становления системы управления проектной деятельностью, которые заключаются в создании органов управления, принятии важных для системы проектного управления нормативных правовых актов.

В таблице 3 предложен подход к этапизации становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации с учетом применения гибких методов.

Рассмотрение каждого этапа становления нормативно-правовой базы необходимо для выявления правовых предпосылок внедрения гибкого проектного управления в органах власти.

Таблица 3 – Этапизация становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации в органах власти

Временные рамки этапа	Характеристика этапа	Ключевые моменты, позволяющие выделить в отдельный этап	Применение гибкого подхода	НПА
1	2	3	4	5
2005 – 2008 гг.	Первый опыт системного применения принципов проектного управления. Система проектного управления не была сформирована: управление проектами реализовывалось в рамках действующей бюрократической структуры, без методического сопровождения	- реализация приоритетных национальных проектов в социальной сфере, проект выступает инструментом решения государственных задач в сжатые сроки; - формирование органа управления: Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике; - применена технология сетевого планирования реализации проекта; - сформирована система мониторинга и контроля в соответствии со стандартами	нет	[5]
2009 – 2012 гг.	Реализация проектов, направленных на развитие страны, расширение сфер использования проектного управления. Проекты не были направлены на достижение уникальных результатов, проекты плавно перешли в статус программ. Проекты соответствовали функциям органов власти	- реализация 48 отраслевых проектов вместо 4 крупных приоритетных национальных проектов, при этом проект рассмотрен как инструмент реализации стратегических направлений государственного управления; - были внедрены методические рекомендации; - закрепление проектной терминологии, впервые формализованной в российской практике; - попытка связать проекты и стратегические ориентиры развития страны	нет	[14; 15]
2013 – 2015 гг.	Реализация крупных инфраструктурных проектов. Внедрение проектного управления в регионах, создание совета при Минэкономразвития России. Проекты представляли собой инфраструктурные локальные решения. Этап важен с точки зрения распространения практики проектного менеджмента, методологии и внедрении новых подходов	- реализация мегапроектов; - положено начало зарождению и развитию новой организационной культуры; - реализованы образовательные программы для участников проектов; - внедрение проектного управления в органах власти разного уровня на основе разработанных методических рекомендаций; - на базе Минэкономразвития России сформирован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации	нет	[17; 18]
2016 – 2017 гг.	Формирование системы проектного управления, расширение нормативно-правовой базы, создание проектных офисов. Начало полномасштабного внедрения проектного управления в органах власти с учетом накопленного ранее потенциала. Реализация проектов ведется в соответствии со стратегическими ориентирами	- сформированы новые органы управления: Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации; - осуществлен перевод государственных программ на проектное управление; - внедрение проектного управления стало обязательным; - закреплена единая методология: этапы реализации проектов, функциональная структура управления проектной деятельностью	да	[6; 10; 20]

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
2018 г. по н.в.	Обновление нормативно-правовой базы, переход на реализацию национальных проектов. Реализация проектов наиболее приближена к существующим стандартам проектного менеджмента. Система управления проектами полностью сформирована и активно развивается	- утверждены национальные цели развития, обеспечена их декомпозиция до регионального уровня; - инструментами достижения нацелей закреплены национальные и федеральные проекты; - сформирована методологическая база в соответствии с актуальным уровнем развития проектного менеджмента; - сформированы правовые основы актуализации проектов	да	[7; 8; 11; 16; 25]

Источник: составлено автором.

Первые три этапа, выделенные в ходе исследования, несмотря на отсутствие предпосылок внедрения гибкого подхода, имеют важное значение в формировании современной системы проектного управления. Первый этап характеризуется первым системным применением принципов проектного управления. На данном этапе были запущены четыре приоритетных национальных проекта, реализация которых предполагала решить важные социальные проблемы. В качестве органа управления проектной деятельностью был создан Совет при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике. Данные события служат началом реализации государственной политики в проектной логике. Тем не менее, опыт реализации приоритетных национальных проектов не является положительным: ожидаемые результаты не были достигнуты. Одной из возможных причин, при этом, может быть отсутствие правового и методологического сопровождения их реализации. Приоритетные проекты были встроены в бюрократическую систему управления без существенных изменений, что отразилось на достигнутых результатах.

Второй этап характеризуется расширением сфер использования проектного управления. На смену четырем приоритетным проектам пришли сорок восемь отраслевых. Данный этап важен попыткой взаимоувязать проектный подход и стратегическое развитие страны. Проекты стали инструментом реализации основных направлений деятельности органов власти. На данном этапе были применены методические рекомендации, была

формализована проектная терминология. Система управления проектной деятельностью обрела не только организационные основы, но и методические.

Третий этап, длительностью в два года, характеризуется реализацией крупных инфраструктурных проектов. Этап важен с точки зрения распространения практики проектного менеджмента, методологии и начала структурных изменений в системе государственного и муниципального управления. В рассматриваемый период был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, реализующий свою деятельность на базе Министерства экономического развития Российской Федерации (далее – Минэкономразвития России). Проектное управление стало полноценной частью системы государственного и муниципального управления, началась обширная работа по кадровому развитию.

Изучение рассмотренных этапов не позволило выделить предпосылки для внедрения гибких методов проектного управления. Тем не менее, с 2005 года по 2015 год в России сформировалась система управления проектной деятельностью, которая охватила как федеральный, так и региональный уровень власти.

Анализ показал, что в Российской Федерации с 2016 года формируются основы для применения гибких методов проектного управления. Утверждение на четвертом этапе Постановления Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2010 года № 1050, закрепляющего основы организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти, позволило сформировать институциональные основы внедрения методов проектного управления. Именно к четвертому этапу проектное управление стало полноценной системой: проектная деятельность стала обязательным элементом системы стратегического управления; сформировалась система органов управления проектной деятельностью, которая включила в себя

проектные офисы; основы организации проектной деятельности в органах власти были закреплены на федеральном уровне.

Гибкость в рассматриваемом постановлении отражена поверхностно, например в части закрепления следующих возможностей:

- внесения изменений в портфели проектов;
- включения в план управления приоритетными проектами разделов по управлению изменениями;
- корректировки рабочих планов;
- проведения в ходе реализации приоритетного проекта оценки актуальности его целей, задач и способов реализации, формирование предложений по внесению предложений по итогам оценки [10].

Рассматриваемые положения создают предпосылки для формирования системы, где гибкость при принятии решений в рамках реализации органами власти проектов позволяет обеспечить соответствие реализуемых мероприятий актуальным стратегическим приоритетам, целям и задачам.

Пятый этап, который реализуется в настоящее время может быть охарактеризован не как этап становления системы проектного управления, а как этап трансформации уже сформированной системы. Утверждение Постановления Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 стало новым этапом развития системы управления проектной деятельностью в соответствии со стандартами проектного менеджмента. Важным этапом развития, при этом, стали национальные цели развития и национальные проекты. Новый подход к реализации государственных задач позволил полноценно интегрировать проекты в действующую систему достижения стратегических целей.

Особый интерес вызывает закрепление в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (далее – Единый план) следующего механизма управления достижением национальных целей развития: «сочетание стратегического видения и достаточной оперативной гибкости», что

предполагает корректировку Единого плана в зависимости от текущей социально-экономической ситуации и приоритетов развития Российской Федерации [16]. Именно положения данного документа являются ключевыми предпосылками формирования гибкой системы управления проектной деятельностью.

Также важно отметить, что в соответствии с положениями ГОСТ Р 58184-2018 одним из основных принципов внедрения проектного управления выступает адаптивность, а одним из общесистемных свойств системы управления проектной деятельностью является гибкость, которая позволит обеспечить адаптацию системы к новым или изменившимся условиям деятельности [25]. Принимая во внимание тот факт, что рассматриваемый ГОСТ лежит в основе формирования системы управления проектной деятельностью в органах власти, справедливо утверждение о необходимости создания гибкой и адаптивной системы управления проектами в государственной среде, в том числе посредством применения гибких методов проектного управления. Анализ позволил выявить правовые основания для трансформации действующей системы управления проектной деятельностью.

Результатом прохождения пяти выделенных этапов является формирование системы управления проектной деятельностью, выработка методологической базы, утверждение ключевых нормативных правовых актов. Принципы проектного менеджмента в разной степени внедрены в органы государственной власти, а главное, накоплен опыт реализации проектов, позволяющий развивать уже сформированную систему реализации государственных проектов.

Выявленные на разных этапах предпосылки внедрения гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью подтверждают актуальность проводимого исследования. С точки зрения теоретической и практической значимости исследования предложенный подход к этапизации позволяет выделить ключевые институциональные, методологические и нормативно-правовые аспекты развития проектного менеджмента в органах власти для

дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления, среди которых отдельно стоит выделить:

- формирование органов управления проектной деятельностью;
- определение и методологическое описание ролей при управлении проектами;
- методическое и методологическое сопровождение проектной деятельности;
- закрепление гибкости и адаптивности в нормативных правовых актах как ключевых характеристик проектного управления.

Развитие системы управления проектной деятельностью в государственном менеджменте имеет ряд особенностей, не позволяющих полноценно внедрять инструменты корпоративного проектного управления. Важнейшим условием при этом является наличие системы управления проектной деятельностью. Важно отметить, что в соответствии с подходом, отраженным в рассмотренном при анализе этапов становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации стандарте, руководство проектной деятельностью предполагает координацию структурных подразделений на всех уровнях управления: от операционного до стратегического.

Стандарт ГОСТ Р 58184-2018 также закрепляет общесистемные свойства, которым должна отвечать система менеджмента проектной деятельности, среди которых: универсальность, модульность, прозрачность, ориентация на результат, совместимость и гибкость, что вызывает особый интерес в рамках темы диссертации. Анализ нормативного обеспечения проектной деятельности в рамках рассмотренных этапов развития проектного управления в органах власти позволяет выявить тенденцию к повышению значения гибкости и адаптивности при функционировании системы проектного управления в целом, реализации конкретных проектов – в частности.

Важное значение при становлении системы управления проектами в органах власти имеет создание организационной структуры, способной

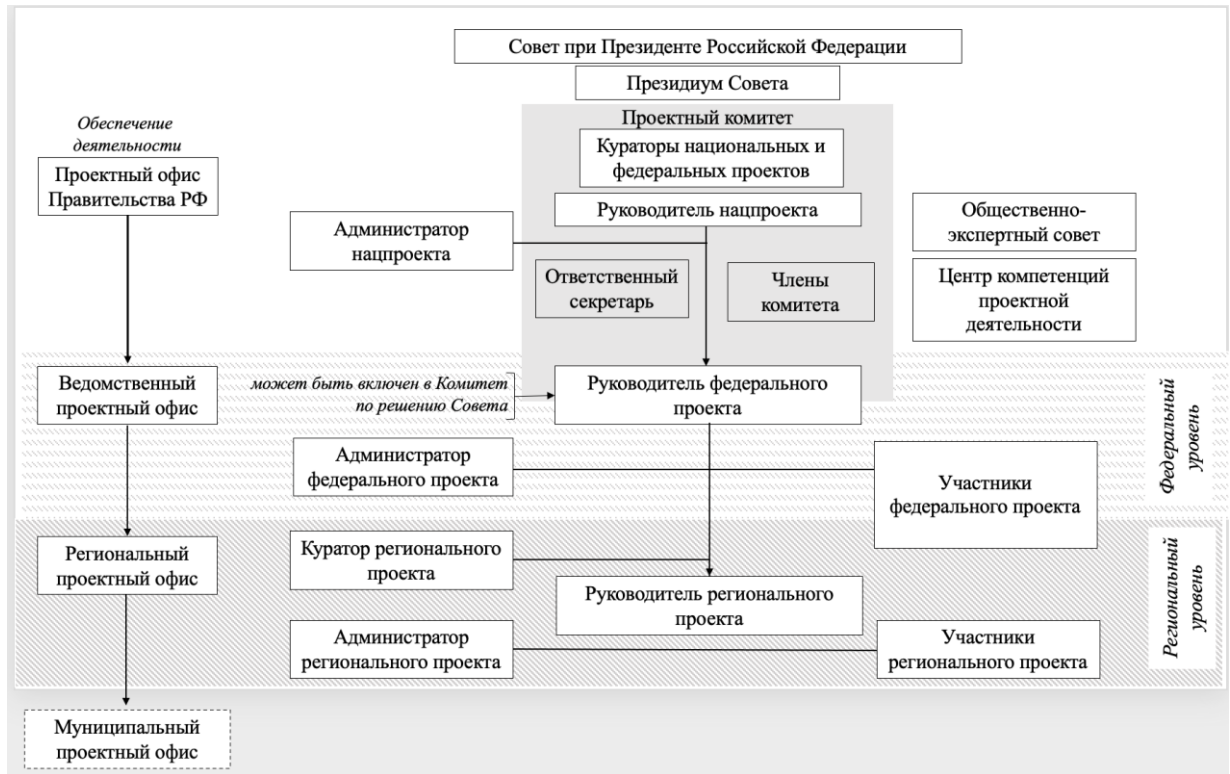


координировать действия участников проекта и реализовывать мероприятия, направленные на достижение цели. Анализ этапов становления и развития системы проектного управления демонстрирует эволюцию органов управления, расширение их функционала, конкретизацию ролей и задач проектной деятельности.

В части рассмотрения организационных особенностей формирования и развития системы проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации особый интерес вызывает создание специальных органов управления проектной деятельностью. В рамках изучения этапов становления проектной деятельности был выявлен их значительный вклад в развитие проектного управления в государственном менеджменте в целом. Функционирование специально созданных органов свидетельствует о зрелости развития проектного менеджмента в стране, а значит, и о готовности к совершенствованию уже сформированной системы управления проектной деятельностью.

На рисунке 10 представлена организационная структура проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации в контексте управления национальными проектами развития.

Во главе системы проектного управления находится Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (далее – Совет), Председателем Президиума является Председатель Правительства Российской Федерации. Целью создания Совета является координация взаимодействия органов власти, общественных объединений, научного сообщества и бизнеса, иными словами, всех участников проектной деятельности для эффективной реализации проектов. Президиум Совета является верхнеуровневым субъектом принятия решений. Проектный комитет, при этом, выступает коллегиальным органом, формируемым для реализации национальных и федеральных проектов.



Источник: составлено автором на основе [11].

Рисунок 10 – Организационная структура проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации

Проектный офис Правительства Российской Федерации (далее – Федеральный проектный офис), выступающий структурным подразделением Аппарата Правительства Российской Федерации, обеспечивает деятельность Президиума Совета и методическое сопровождение проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Также полномочия Федерального проектного офиса включают в себя мониторинг организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти. Именно этот специально созданный орган формирует позицию относительно эффективности нижестоящих в иерархии проектных офисов и принимает решение о реализации мероприятий, направленных на развитие системы проектного менеджмента.

В органах власти в соответствии с действующим законодательством формируются ведомственные проектные офисы, представляющие собой структурные подразделения с полной занятостью сотрудников и возложением на них задач по организации проектной деятельности, как правило, в конкретной

отрасли социально-экономического развития в зависимости от специфики деятельности федерального органа исполнительной власти.

На региональном уровне формируются региональные проектные офисы, они же – проектные офисы субъектов Российской Федерации, наделенные необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия.

Рассматривая систему проектного управления в органах государственной власти также важно отметить высокую роль муниципалитетов в достижении целевых показателей региональных проектов. Несмотря на то, что органы власти муниципальных образований не входят в структуру органов государственной власти Российской Федерации, достижение национальных целей развития предполагает активную работу по реализации проектов на местах, а также декомпозицию целей и задач с уровня субъекта Российской Федерации до местного при реализации региональных проектов. Для обеспечения согласованности действий между уровнями власти могут быть созданы муниципальные проектные офисы, осуществляющие взаимодействие с региональным и федеральным проектным офисом.

На сегодняшний день проектные офисы становятся центром координации реализации национальных проектов, а данная тенденция распространяется на нижестоящие уровни.

Законодательство закрепляет десять ключевых направлений деятельности ведомственных проектных офисов, представленных на рисунке 11. Ранее ведомственный проектный офис должен был в своей структуре иметь три блока: методология проектного управления, сопровождение и мониторинг реализации проектов, выполнять задачи в рамках пяти направлений. Наделение проектных офисов новыми полномочиями, предоставление самостоятельности в принятии решений свидетельствует о развитии системы управления проектной деятельности, достижению определенного уровня зрелости и усилении влияния проектных офисов в целом. Одной из характеристик команд, применяющих гибкие методы проектного управления, является способность к

самоорганизации. В этой связи повышение уровня самостоятельности ведомственных проектных офисов имеет важное значение для интеграции гибкого подхода в действующую систему управления проектной деятельностью.

#### Ведомственный проектный офис



Источник: составлено автором на основе [23].

Рисунок 11 – Направления деятельности ведомственного проектного офиса

В части внедрения гибких методов проектного управления ведомственные проектные офисы могут рассматриваться как основной субъект управления, который может их применить при организации проектной деятельности в рамках отдельных проектных команд. Потенциал гибких методов проектного управления может быть раскрыт в рамках направлений по координации реализации проектов и организации взаимодействия участников, осуществлению мониторинга, координации процессов и процедур, методического и методологического сопровождения проектной деятельности, анализа результатов исследований, обеспечения проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти в целом.

Результаты исследования позволяют выделить проектные офисы в структуре управления проектной деятельностью как субъекты, которые могут применять гибкие методы проектного управления и тиражировать накопленный опыт ввиду следующих причин:

– проектные офисы имеют опыт реализации проектов, сотрудники уже имеют представление о методах и инструментах проектного управления, изучение гибких методов и их применение на практике может быть реализовано в рамках развития компетенций участников проектных команд;

– проектные офисы являются ключевым элементом управления проектами в государстве;

– проектные офисы включают в себя проектные команды, которые используют методы и инструменты проектного управления;

– проектные офисы ведут деятельность по методическому и методологическому сопровождению реализации проектов, что важно при интеграции гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти;

– в направления деятельности проектных офисов входит разработка и реализация мер, направленных на совершенствование проектной деятельности, в этой связи именно проектные офисы в рамках своих полномочий могут внедрять гибкий и гибридный подход к проектному управлению в органах власти.

Таким образом, исследование организационных и нормативно-правовых особенностей формирования системы проектного управления в Российской власти позволяет утверждать, что в России сформирована система управления проектной деятельностью, включающая в себя необходимые органы управления и условия для их успешной координации при реализации проектов. Более того, на сегодняшний день уже накоплен опыт реализации национальных, федеральных и региональных проектов, что в совокупности с существующей методологической базой формирует фундамент для развития проектного управления путем применения гибких методов проектного управления.

Также стоит отметить активное развитие правовой составляющей обеспечения проектной деятельности: наличие специальных законов, системы стандартов, официальных рекомендаций и разъяснений позволяет сделать проектный менеджмент легитимным инструментом достижения стратегических

целей развития России. Результаты исследования теоретических основ применения гибких методов проектного управления позволяют полагать, что они могут быть использованы в контексте реализации проектов в органах власти на основе выявленных предпосылок.

## Глава 2

### **Анализ и оценка практики использования гибких методов проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации**

#### **2.1 Анализ и оценка внедрения гибкого подхода в действующую систему проектного управления в органах власти Российской Федерации**

Система управления проектной деятельностью представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, слаженное функционирование которых позволяет реализовывать проекты. Для российской системы государственного управления основные элементы управления проектной деятельностью закреплены Правительством в соответствующих методических рекомендациях и включают в себя: стратегическое планирование и управление портфелем проектов; управление проектом; принятие решений и организационную поддержку; развитие компетенций и культуры эффективности; управление стимулированием участников проектов [22].

Вышеприведенные элементы формируют систему управления проектной деятельностью, подробный анализ которой является важным шагом достижения цели диссертации. Гибкие методы проектного управления, как описано ранее, являются частью гибкого и гибридного подхода. Осуществление деятельности в соответствии с определенным подходом предполагает, в первую очередь, системность мер. В этой связи, совершенствование проектной деятельности органов государственной власти должно осуществляться в рамках развития нормативно закрепленных элементов.

Анализ этапов становления системы проектного управления в органах власти и действующей организационной структуры отражает неразрывную связь проектов в органах власти и стратегических ориентиров. Сущность проектов отражается через принадлежность к достижению стратегических

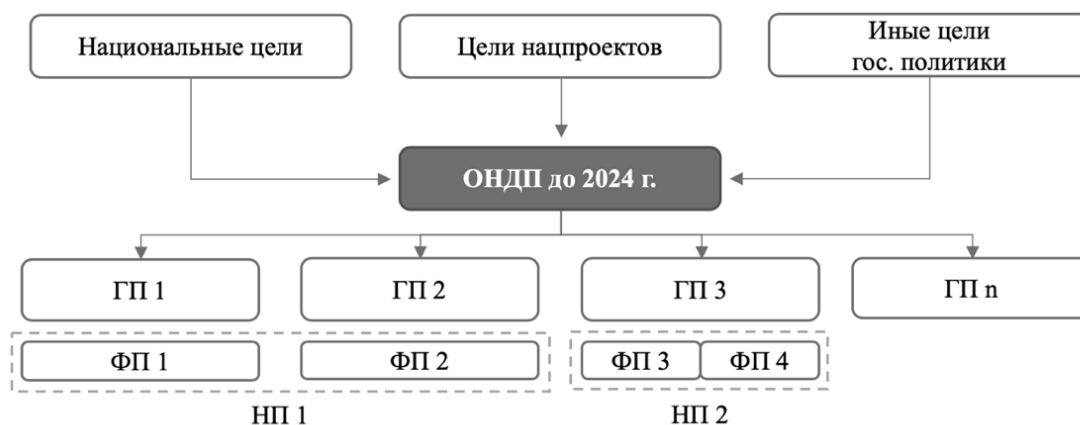
целей развития, четко прослеживается связь с реализацией государственных программ. Действительно, методология проектного управления в органах власти не разграничивает программно-целевой и проектный подходы. В Российской Федерации реализована система, при которой они успешно сосуществуют.

Указ Президента Российской Федерации о национальных целях развития от 21 июля 2020 года № 474 в настоящее время является верхнеуровневым документом стратегического целеполагания, задает общий курс, который отражается в документах стратегического планирования других уровней. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года являются инструментом реализации документов стратегического целеполагания и планирования, определяют основные механизмы, меры и действия по реализации полномочий Правительства Российской Федерации. Закрепление проектного подхода в стратегических документах такого уровня говорит о развитии системы проектного управления в государственном менеджменте, его внедрении во все отрасли управления страной.

Рассматривая вопрос стратегического планирования, стоит отметить, что в России программно-целевой подход на данный момент является одним из основных инструментов реализации государственной политики. При этом, в рамках рассматриваемого элемента проектной деятельности акцентируется внимание не на управлении проектами, а на управлении портфелями проектов. Под «портфелем» принято понимать совокупность проектов и программ, объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей. Например, национальный проект по своей сущности является портфелем проектов, в состав которого включены федеральные проекты.

Связь национальных проектов и государственных программ отражена на рисунке 12.





ГП – государственная программа, ФП – федеральный проект, НП – национальный проект, ОНДП 2024 – Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года.

Источник: составлено автором на основе [109].

Рисунок 12 – Национальные проекты и государственные программы

Особый интерес в контексте организационной структуры проектного управления вызывают межотраслевые национальные проекты, которые включают в себя мероприятия нескольких государственных программ. Такая взаимосвязка национальных проектов (программ) и государственных программ обусловлена уже существующей в России системой бюджетирования. В Российской Федерации бюджетный процесс сформирован по программно-целевому принципу. Новую систему управления целесообразно рассматривать не как самостоятельный механизм, а как применение проектного подхода к реализации уже существующих государственных программ.

Система управления государственными программами в настоящее время, аналогично системе управления национальными проектами, направлена на достижение национальных целей развития [13]. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 устанавливает разграничение в государственных программах проектов и процессных мероприятий, закрепляет федеральные и ведомственные проекты как часть государственных программ.

При этом мониторинг реализации программ в соответствии с действующим законодательством может осуществляться ежемесячно, что свидетельствует о гибкости и является проявлением гибкого подхода к управлению программами и проектами.

В части изучения стратегического планирования и управления портфелем проектов следует отметить, нормативно-правовая база обеспечения стратегического планирования в России, несмотря на практическую реализацию проектов как инструментов достижения стратегических целей, не содержит соответствующих положений. Более того, Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 о национальных целях развития задает четкие цели для формирования национальных проектов, тем не менее, для эффективной декомпозиции поставленных целей необходимо гармонизировать и оптимизировать документы стратегического планирования, приведенные в законе о стратегическом планировании [8; 2]. Считаем целесообразным дополнить Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» положениями о закреплении проекта как инструмента достижения стратегических целей развития.

Стратегическое планирование и управление портфелем проектов выступает одним из ключевых элементов в части внедрения проектного подхода в уже функционирующую систему государственного управления.

Прослеживается потенциал внедрения гибких методов проектного управления в рассматриваемый элемент. Рассмотрим два применяющихся вида планирования: гибкий и каскадный, представленных на рисунке 13.

Стратегическое планирование и гибкие подходы не совместимы между собой в полной мере, стремление к организационной гибкости не всегда соответствует следованию стратегическим ориентирам. Тем не менее, применение гибких методов проектного управления не противоречит стратегическому планированию.



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Различия между гибким и каскадным планированием

Н.Л. Бутвина, П.А. Алферов, А.В. Ожаровский и Е.Г. Потапова в качестве практики применения гибкого планирования при решении стратегических задач органов власти приводят разработку суперсервисов для портала Госуслуг. Планирование в рамках проекта по разработке портала выполнялось с помощью дорожной карты, выполненной в типовой форме, а реализация задач осуществлялась по недельным спринтам, при этом, выполнение каждой задачи было рассчитано на период от одной до трех недель [122]. Характерными чертами данного проекта стали:

- гибкое планирование проекта по разработке суперсервисов;
- применение Kanban-досок;
- внесение данных в информационную систему управления проектом;
- обучение проектных команд по направлениям «суперсервисы», «agile»;
- суперсервисы предполагают комплексный характер услуг, что обуславливает необходимость развития командной работы, а также обеспечения кооперации всех исполнителей;
- реализация проекта децентрализованно разными ведомствами и организациями;

– проект по разработке суперсервисов реализовывался в течение трех месяцев с участием ста пятидесяти специалистов из тридцати разных организаций, включил в себя двадцать пять суперсервисов, состоящих из двухсот госуслуг.

Данный проект является примером применения гибкого подхода к планированию в органах власти. Такая модель выстраивания работы позволяет сделать итоговый продукт соответствующим запросу государства, потребностям граждан, ожиданиям иных стейкхолдеров, а также адаптивным к условиям внешней и внутренней среды. Именно эти преимущества позволяют выделить гибкое планирование, там, где каскадное планирование не покажет столь высоких результатов.

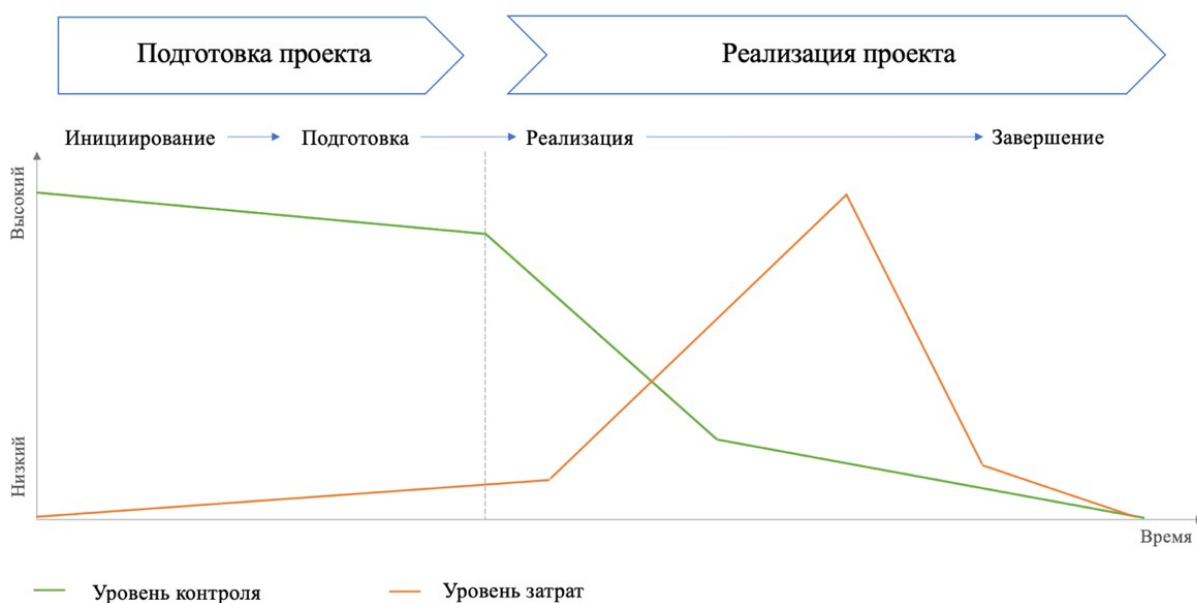
Анализируя элемент «стратегическое планирование и управление портфелем проектов», также считаем необходимым остановиться на совместимости стратегического и гибкого управления. Американский ученый русского происхождения И. Ансофф в своем научном труде «Стратегическое управление», опубликованном в 1989 году, рассматривает стратегию как «системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста». Тем не менее, исследователь акцентирует внимание на том, что сбалансированность достигается адаптацией к новым условиям и путем применения на практике накопленного опыта. И. Ансофф рассматривал стратегическое управление в контексте гибкого управления. В упомянутой ранее работе он ввел термин «стратегические неожиданности», представляющие собой события, которые не предугадывает стратегическое планирование, но оперативная реакция на которые является важнейшей частью стратегического управления. Ученый утверждает, что одними из конечных продуктов стратегического управления являются его структура и изменения, обладающие чувствительностью к изменениям во внешних условиях [28]. То есть система стратегического управления должна быть гибкой для обеспечения развития компании или органа власти. Также в рамках стратегического управления для обеспечения

гибкости реализуется «стратегический анализ», под которым И. Ансофф понимает постоянный анализ текущих условий. Результаты стратегического анализа оказывают существенное влияние на уточнение стратегических целей и задач, стратегическое планирование и принимаемые в организации решения.

Результаты анализа научного труда И. Ансоффа позволяют утверждать, что гибкий подход к управлению может быть реализован не только в рамках краткосрочного гибкого планирования, но и в рамках стратегического, что несет ценность для целей исследования.

Таким образом, гибкий подход не противоречит действующей системе государственного и муниципального управления, а наоборот, дополняет ее в части стратегического планирования и управления проектами.

Рассмотрим элемент «управление проектами». Проект проходит несколько этапов жизненного цикла: инициирование, подготовка, реализация и завершение. Управление проектом сопровождает каждый из них, при этом обязательным является обеспечение мониторинга и контрольных мероприятий от этапа подготовки до стадии завершения. Значимость этапности реализации проекта отражает рисунок 14.



Источник: составлено автором на основе [77].

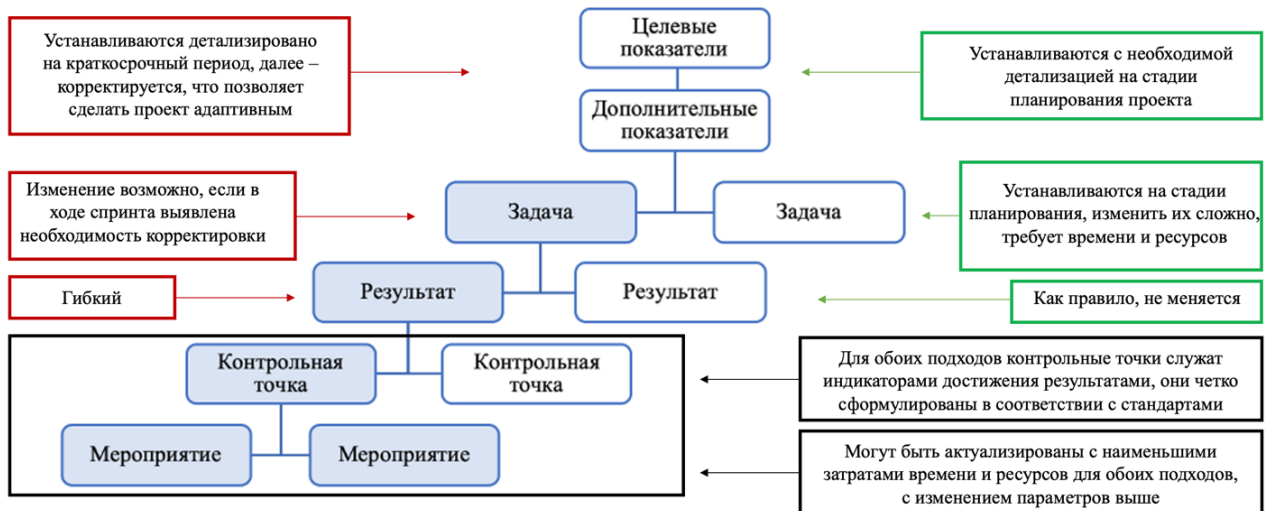
Рисунок 14 – Зависимость возможности контроля уровня контроля и затрат от этапов реализации проекта

Зеленым цветом на рисунке 14 обозначена возможность контролировать затраты и влиять на них, оранжевым – фактические затраты. На подготовительном этапе наблюдается высокий уровень контроля, влияния и низкий уровень затрат, в то время как на этапе реализации, наоборот, уровень затрат высокий, а время как возможность их контроля и влияния стремится к минимуму. Под высоким уровнем контроля мы понимаем ситуацию, в которой участник проектной деятельности не только получает актуальную информацию и использует ее для последующих управленческих решений, но и имеет возможность повлиять на текущую ситуацию, оперативно управлять изменениями. Под низким – ситуации, в которых это вызывает затруднения. То есть чем ближе этап завершения проекта, тем выше стоимость внесения изменений и ниже потенциал их реализации. Важно отметить, что график актуален как для проектов в рамках традиционного подхода, который применяется в органах власти, так и для гибкого, в случае если применение гибких методов будет осуществлено на этапе реализации.

Таким образом, необходимо уделять особое внимание планированию проекта и оперативно решать возникающие проблемы, так как стоимость изменений существенно возрастает по мере приближения завершающей стадии реализации проекта. В этой связи внедрение гибких методов проектного управления может быть рассмотрено как мероприятие по снижению затрат на реализацию проектов, где возможны корректировки и изменения. Более того, реализация проекта с применением гибких методов итерациями позволит существенно повысить прозрачность и контролируемость проекта независимо от этапа жизненного цикла.

В российской практике существует три пути инициации проектов: стратегические и программные документы, поручения вышестоящих руководителей, общественные инициативы. Управление проектом на этапе инициации предполагает проведение экспертизы, в том числе с целью оценки содержания компонентов проекта или портфеля, их реализуемости и влияния на достижение стратегических целей.

Далее следует подготовка проекта, которая начинается с модели достижения основных параметров. На рисунке 15 красным цветом выделены элементы гибкого управления, которые могут быть применены, зеленым – традиционного.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Детализация модели достижения основных параметров проектов

Такие понятия как показатель, задача, результат, контрольная точка и мероприятие являются основой управления проектами: целевые показатели предполагают определение социального, экономического или иного общественно-значимого эффекта от реализации проекта; дополнительные показатели позволяют его измерить, отражают количественную характеристику цели либо детализацию целевого показателя; задача фиксирует описание способа достижения цели/целевого показателя проекта; результат содержит количественно-измеримый итог определенной работы (деятельности) в рамках проекта; контрольная точка является промежуточным результатом проекта; мероприятие представляет собой деятельность, приводящую к получению промежуточных результатов и контрольных точек, конкретное действие.

От грамотной формулировки элементов модели достижения основных параметров проектов зависит эффективность управления проектом и его реализации в целом. На сегодняшний день неточность в формулировках

результатов, контрольных точек и мероприятий – одна из актуальнейших проблем реализации проектов органами государственной и муниципальной власти. Для упрощения планирования и мониторинга хода реализации проекта Правительством Российской Федерации разработаны и утверждены Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов [21]. Стандартизация типов результатов и контрольных точек позволяет консолидировать в одном документе основные управленческие инструменты, сделать проект более управляемым и избежать ситуации, когда неправильная формулировка приведет к снижению качества реализации проекта и затруднению мониторинга.

Детализация модели достижения основных параметров проектов также позволяет проследить цепочку изменений, которая последует при внесении корректировок в один из элементов. Гибкие методы проектного управления в таком случае позволят адаптировать элементы исходя из существующей декомпозиции целей и задач своевременно, что положительно скажется на ходе реализации проекта и конечном результате.

Особое внимание при управлении проектом следует уделить мониторингу, который должен в себя включать расчет отклонений, измерение фактических параметров, анализ причин отклонений, объективный мониторинг, в том числе при применении информационных технологий; прогнозирование хода реализации проекта и подготовку управленческих решений по его результатам. Мониторинг предполагает соблюдение своевременности: участники проекта, ответственные за достижение контрольных точек, предоставляют информацию текущем статусе до ее наступления. В ходе анализа выявлены следующие аспекты:

- задача мониторинга как части системы управления состоит в обеспечении достижения поставленных целей;
- данные мониторинга предоставляются в плановые сроки и в рамках исполнения контрольных точек, после согласования данные мониторинга



становятся отчетностью;

– руководитель проекта обеспечивает мониторинг «внутри» проекта и своевременное предоставление качественных данных в проектный офис.

Оперативное внесение изменений на основе анализа результатов мониторинговых мероприятий также может свидетельствовать о гибкости и адаптивности системы управления проектной деятельностью. Тем не менее, при реализации проекта с применением традиционного подхода к управлению проектами это вызывает затруднения ввиду невозможности внесения изменений в кратчайшие сроки и отклонения от среднесрочного или долгосрочного плана, даже если это необходимо по результатам выявленных отклонений или изменений внешней или внутренней среды.

В части управления проектом отдельно рассмотрим использование информационной системы проектной деятельности, представляющей собой совокупность программно-аппаратных средств, предназначенных для автоматизации и повышения эффективности деятельности ответственных за реализацию проектов, а также органов, осуществляющих мониторинг и оценку проектной деятельности. Актуальность обусловлена как общим курсом на цифровизацию, так и функциями информационной системы, выполнение которых на нее возлагается:

- автоматизация задач по планированию и контролю проекта;
- предоставление сводных данных по всем проектам для принятия решений;
- повышение эффективности коммуникаций при реализации проекта;
- регулирование ресурсного обеспечения в автоматизированном режиме;
- электронный документооборот.

В настоящее время в России одной из таких систем является «Электронный бюджет», а точнее – подсистема управления национальными проектами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами [105]. Создание информационной

системы проектной деятельности предполагает настройку функциональности программного обеспечения с учетом потребностей основных участников проектов и руководителей, принимающих решения. Ключевыми пользователями информационной системы проектной деятельности выступают руководители проектов (планирование и контроль проектов, использование шаблонов графиков проектов и проектной документации); исполнители (отчеты о выполнении мероприятий, назначения на задачи проекта); проектный офис (оперативный анализ информации, поддержка в принятии решений); руководство (получение актуальной «общей картины» по проектам).

Использование Электронного бюджета в качестве информационной системы проектной деятельности – дискуссионный вопрос. Через Электронный бюджет осуществляется управление всеми общественными финансами. Изначально этот механизм не предполагался как инструмент мониторинга проектной деятельности и не охватывает все особенности проектного подхода. Более того, технические сбои, вызванные перегруженностью системы, а также недостаточно высокий уровень осведомленности пользователей о работе в системе, вызывает сложности, влияющие не только на качество мониторинга, но и на реализацию проекта в целом. Из положительных аспектов: в Электронный бюджет интегрированы инструменты работы с большими данными, более тридцати дашбордов и средств визуализации данных, преимуществами которых можно воспользоваться в специальном мобильном приложении. Все это позволяет оперативно выявлять отклонения и своевременно на них реагировать.

На сегодняшний день «Электронный бюджет» не является в полной мере гибкой информационной системой, что создает барьеры для эффективного использования гибких методов проектного управления при реализации национальных, федеральных и региональных проектов, интеграции гибкого подхода в действующую систему управления проектной деятельностью. Управление общественными финансами – сфера, которая не является частью

только проектного управления, она охватывает государственное управление в целом. Применение гибкого подхода в этой связи применимо только в отношении проектов, реализующихся с применением гибких методов проектного управления для изменения ресурсного обеспечения их реализации.

Информационной системой, которая может быть рассмотрена как относительно гибкая в части реализации проектов, является Государственная автоматизированная информационная система «Управление» (далее – ГАС «Управление»). Общее количество подключенных пользователей по состоянию на сентябрь 2023 года составляет более 114 тысяч человек, в то время как мониторингом реализации национальных проектов занимается 3809 человек, достижением национальных целей – 2740 [99].

Среди ключевого недостатка открытого контура, доступного для граждан, следует отметить отсутствие актуализации данных. Тем не менее, информационная система рассчитана в большей степени для лиц, принимающих государственные управленческие решения, тогда как на граждан в большей степени ориентирован портал Национальных проектов России. Гибкость прослеживается в следующих аспектах работы с национальными и федеральными проектами в ГАС «Управление»:

- сотрудник проектного офиса уполномочен вносить изменения, которые в онлайн режиме будут отображаться в карточке проектов;
- работа по оценке хода реализации проектов реализуется с помощью сайдбаров: дополнительных всплывающих окон, отражающих плановые и фактические значения;
- информация отображается при помощи дашбордов, позволяющих в режиме онлайн отслеживать отклонения и принимать управленческие решения;
- элементы agile применяются в работе проектных команд.

Таким образом, информационная система управления проектами является обязательной частью современного государственного менеджмента.

В настоящее время она уже сформирована и адаптирована для применения в рамках традиционного подхода. Тем не менее, выявленные в ходе анализа характеристики позволяют утверждать, что гибкий подход применим к действующей системе, выявлены соответствующие предпосылки. При этом, какие именно методы гибкого проектного управления и в какой степени применимы, необходимо определять из ролей участников проектной деятельности.

В части функциональной базы следует отметить такое понятие как «роль» – набор функций и полномочий в проекте, определенных с целью распределения обязанностей между участниками проектной деятельности. В современной системе проектного управления в органах власти выделяют следующие роли: куратор, руководитель проекта, администратор проекта и участник. Состав участников федерального проекта определяется при утверждении паспорта федерального проекта, по аналогии – для проектов иных уровней.

Важно отметить, что одно и то же должностное лицо в зависимости от проекта может выступать в разных проектных ролях. Также важно отметить, что для каждой роли характерен стандартный набор ключевых мероприятий по управлению проектом. Рассмотренные в первой главе гибкие методы проектного управления также предполагают набор ролей, что позволяет наиболее подробно определить функционал, присущий каждой ролевой модели. В условиях функционирования кросс-функциональных команд это имеет важное значение.

Организационная структура управления проектной деятельностью в органах власти уже рассмотрена в первой главе, рассмотрим дополняющие ее органы управления, представленные в таблице 4, на предмет гибкости в управлении национальными проектами.

Описание проектных ролей и их ключевых функций в национальных проектах на предмет применимости гибкого подхода приведены в таблице 5.

Таблица 4 – Органы управления и их функции в национальных проектах

Органы управления	Ключевые функции	Применимость гибкого подхода при реализации нацпроектов
1	2	3
Совет	Мониторинг достижения целей, целевых показателей и решения задач национального проекта, исполнения поручений и решений Совета. Определение национальных проектов по направлениям деятельности	В рамках совершенствования системы достижения наццелей
Президиум Совета	Утверждение паспортов национальных проектов и принятие решений о завершении национальных проектов, утверждение требований к уровню квалификации участников проектной деятельности	В процессе координации реализации проектов
Проектный комитет	Одобрение паспорта национального проекта, утверждение паспортов федеральных проектов в составе национального проекта, рассмотрение информации о ходе реализации федеральных проектов в составе национального проекта	При утверждении запросов на изменения проектов, формировании предложений в Совет
Рабочая группа по разработке проекта акта	Разработка и согласование проекта акта Правительства Российской Федерации, подготавливаемого в рамках реализации федерального проекта	При внесении изменения в акт на основе согласования
Проектный офис Правительства Российской Федерации	Обеспечение деятельности президиума Совета и методическое сопровождение проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, осуществление мониторинга организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти	При координации работы по организации управления рисками реализации
Ведомственный проектный офис	Содействие успешной реализации в федеральном органе исполнительной власти	При рассмотрении проблемных вопросов реализации проектов, подготовке предложений о мерах реагирования на риски
Проектный офис субъекта РФ	Содействие успешной реализации национальных, федеральных и ведомственных проектов на региональном уровне	При координации работы по организации управления рисками реализации в регионе, подготовке предложений о мерах реагирования
Общественно-экспертный совет	Внешнее экспертное сопровождение реализации национального проекта и федеральных проектов, подготовка соответствующих заключений, участие в приемке результатов проектов	При формировании предложения о повышении эффективности реализации проектов, формируют предложения по внесению изменений
Центр компетенций проектной деятельности	Комплексное и экспертное сопровождение проектной деятельности в государственном менеджменте. Формирование и развитие единой системы обмена лучшими практиками проектного подхода в государственном управлении	При проведении экспертизы реализации проектов

Источник: составлено автором на основе [11; 65].

Таблица 5 – Проектные роли и их функции в национальных проектах

Проектные роли	Ключевые функции	Применимость гибкого подхода при реализации нацпроектов
1	2	3
Куратор	Оказание всестороннего содействия успешной реализации национального проекта и федеральных проектов в составе национального проекта	При утверждении запросов на изменения
Руководитель национального (федерального) проекта	Оперативное управление реализацией проекта, достижение целей, целевых и дополнительных показателей, решение задач	При координации работы по организации управления рисками реализации проекта, подготовке предложения о мерах реагирования, внесении запроса на изменения
Администратор национального (федерального) проекта	Организационно-техническое обеспечение деятельности руководителя проекта и проектного комитета или рабочих групп	По результатам мониторинга выделяются риски и формируются меры реагирования
Участники национального проекта, участники федерального проекта	Выполнение задач и мероприятий в соответствии с паспортом национального проекта или паспортом федерального проекта, указаниями и поручениями руководителя национального проекта или руководителя федерального проекта	При участии в управлении рисками

Источник: составлено автором на основе [11; 65].

Функциональная структура управления проектной деятельностью представляет собой сложную систему, где важен каждый орган управления, каждая роль. На сегодняшний день, как показал анализ, нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности предполагает гибкость органов управления и проектных ролей, что говорит о наличии предпосылок внедрения гибких методов проектного управления в органах власти. Тем не менее, гибкость проявляется в реагировании на риски, внесении изменений в паспорта проектов, совершенствовании системы управления проектами, но не в проявлении комплексного гибкого подхода и применении гибких методов проектного управления. Одним из опасений их внедрения является отсутствие сформированной на принципах гибкости системы управления проектной деятельностью, тем не менее, существующая система при проведении соответствующих организационных, институциональных изменений и модернизации существующей нормативно-правовой базы может стать основой для тиражирования практик использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте.

Наличие высококвалифицированных кадров при реализации проекта является залогом эффективности и достижения результата. Важно отметить, что для того, чтобы функциональная система, рассмотренная выше, эффективно работала, необходимо, чтобы каждый элемент этой системы обладал соответствующим набором характеристик. Для повышения эффективности реализации кадрового потенциала участников проектной деятельности Центром компетенций проектной деятельности разработана «Модель компетенций участников проектной деятельности» (далее – модель компетенций) [123]. В соответствии с данной моделью компетенций выделяют два направления развития: персональные и прикладные компетенции.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288, профильная подготовка кадров и проведение оценки компетенций в сфере проектной деятельности возложена на Центр компетенций проектной деятельности. На сегодняшний день его функции осуществляет Центр проектного менеджмента РАНХиГС. Важно отметить, что в его функции также входит поддержка проектных команд, развитие культуры проектного управления в целом. Тем не менее, организаций, которые развивают компетенции участников проектных команд, сейчас достаточно много: от международных организаций PMI и IPMA, российских ВУЗов до небольших частных и корпоративных образовательных центров крупных организаций. Рынок довольно широк и насыщен. Однако, в части сертификации, уполномоченным органом является именно Центр проектного менеджмента РАНХиГС, проводящий в том числе оценку квалификации в сфере проектного управления в органах власти.

Сертификация сотрудников государственных органов власти проводится по нескольким программам в зависимости от роли в проекте и направлена на подтверждение уровня компетенций участников проектной деятельности, участвующих в реализации национальных, федеральных, региональных и ведомственных проектов.

Важно отметить, что российская система оценки участников проектной деятельности в органах власти не исключает сертификации международными организациями. Так, например, для руководителя проекта требованиями к уровню владения методологией проектного управления служит как освоение профильной образовательной программы в Центре проектного менеджмента, так и наличие сертификатов международной системы сертификации в области управления проектами.

Проектная культура и наличие специальных компетенций у государственных служащих, задействованных в проектной деятельности, выступают важнейшими факторами успешной реализации проектов. Как было рассмотрено в первой главе диссертации, agile, который является основой гибких методов проектного управления, представляет собой, в первую очередь, систему мышления. Культура эффективности, закреплённая на федеральном уровне, косвенно связана с гибким подходом, тем не менее, проводимых мероприятий недостаточно. Материалы Центра проектного менеджмента, которые используются при повышении квалификации участников проектных команд из органов власти не позволяют сформировать компетенции, необходимые для применения гибкого или гибридного подхода управления проектами. Недостаточный уровень профессиональных знаний, навыков и компетенций в области применения гибких методов проектного управления выступает барьером их внедрения в систему управления проектной деятельностью в органах власти.

На сегодняшний день стимулирование участников проектов производится на основе оценки персональных и проектных ключевых показателей эффективности. Стимулирование может носить как материальный, так и нематериальный характер, а также внешний и внутренний. При внедрении гибких методов проектного управления стимулирование участников проектов приобретает ряд специфических особенностей, среди которых:

- необходимость высокого уровня гибкой проектной культуры;



- невозможность четко распределить загруженность каждого служащего в рамках всего проекта, только в рамках отдельной итерации, спринта;
- изменение системы оценки каждого сотрудника в соответствии со спецификой применения гибких методов проектного управления;
- возможные корректировки в стоимости проекта в зависимости от изменений в ходе его реализации.

Более того, при применении гибких методов проектного управления особое значение приобретает уровень мотивации команды для обеспечения ее функционирования как единого механизма, готовности оперативно реагировать на изменения. В этой связи система мотивации, уже сформированная в органах власти, должна быть модернизирована с учетом специфики применения гибких методов проектного управления в органах государственной власти.

Проработка каждого элемента управления проектной деятельностью является неотъемлемой частью формирования системы проектного управления в целом, а также рассмотрения потенциала применения гибких методов проектного управления. Важно обратить внимание на каждый элемент и провести доскональный анализ.

Проектное управление в органах власти имеет свою специфику, которая может оказать негативное влияние на изменения в системе, связанные с внедрением гибких методов проектного управления. К основным причинам можно отнести следующее:

- жесткая организационная структура органов власти;
- отсутствие у государственных служащих необходимого объема профессиональных навыков и компетенций в сфере гибкого проектного управления и недостаточное внимание к их развитию;
- сложность оценивания результатов проектов, при реализации с использованием гибких методов проектного управления;
- устоявшийся подход «работы по поручениям»;

- отсутствие адекватной принципам гибкого управления проектами формы финансового обеспечения и их реализации;
- недостаточная гибкость информационных систем по управлению проектами.

Перечисленные выше причины в «бюрократической среде» не всегда носят негативный характер, но должны быть учтены при адаптации корпоративных практик внедрения проектного управления, к которым можно отнести гибкие методы проектного управления.

В настоящее время проектное управление в органах власти неразрывно связано с достижением национальных целей развития Российской Федерации и реализацией национальных, федеральных и региональных проектов. Рассмотренные элементы проектной деятельности, при этом, выступают объектом изменений в системе проектного управления ввиду перемен, которые сопровождают модернизацию системы достижения национальных целей развития. На основе накопленных теоретических и практических знаний гибкие методы проектного управления могут быть рассмотрены как часть единой системы проектного управления, которая обеспечивает взаимосвязь инструментов, механизмов и принципов достижения национальных целей развития и функционирующих элементов проектной деятельности.

В настоящее время достижение национальных целей развития России – первостепенная комплексная задача, которая стоит перед всеми участниками организационно-экономических отношений, возникающих при управлении государством. В этой связи совершенствование проектной деятельности органов государственной власти Российской Федерации с применением гибких методов проектного управления должно выполняться в контексте достижения нацелей, реализации национальных, федеральных, региональных, а также муниципальных проектов. При этом, условие достижения нацелей, закрепленное в Едином плане, позволяет утверждать, что гибкий подход уже заложен в действующую систему, но, как показал анализ, пока не получил широкого распространения.

Значение и сущность гибких методов в системе проектного управления в органах власти и взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы управления схематически отображены на рисунке 16. Схема включает в себя закрепленные в Едином плане цель, условие ее достижения, принцип, механизм, инструмент, основной предмет управления. Элементы действующей системы управления проектной деятельностью также являются важной частью достижения национальных целей развития Российской Федерации.



Источник: составлено автором на основе [16; 22].

Рисунок 16 – Значение гибких методов проектного управления в системе достижения национальных целей развития Российской Федерации

На рисунке 16 представлены два блока, условно их можно охарактеризовать как теоретический и практический. Практический блок отражает элементы системы управления проектной деятельностью, которые рассмотрены в диссертации. Положения теоретического блока закреплены в Едином плане: принцип, механизм и инструмент [16]. Изучение формулировок, отраженных в утвержденном Правительством Российской Федерации документе позволяют утверждать следующее:

– Закрепление общественного результата как принципа предполагает, что в центре внимания органов власти находятся интересы людей. Следование данному принципу созвучно с положениями клиентоцентричного подхода в государственном управлении, актуального в настоящее время в сфере цифровой экономики, и реализуемого с применением гибких методов проектного управления [108]. Следование закрепленному в Едином плане принципу позволяет получать те результаты, которые необходимы обществу с учетом возможных изменений.

– Гибкий подход и стратегическое видение не противоречат друг другу, а наоборот, формируют эффективную систему достижения национальных целей в условиях нестабильности.

– Инструмент, закрепленный в Едином плане, обеспечивает функционирование системы достижения наццелей с учетом гибкого подхода, при котором отклонения фиксируются и оперативно реализуются мероприятия, направленные на соответствующие изменения.

Результаты анализа организационно-правовой базы и практики развития проектного управления в государственном менеджменте позволяют определить гибкие методы проектного управления как связующее звено между принципами, механизмом и инструментом достижения национальных целей развития и элементами системы управления проектной деятельностью, что позволяет назвать гибкий подход полноценной частью системы проектного управления в органах власти.

Важно отметить, что отраженная на схеме взаимосвязь может быть в полной мере обеспечена только при интеграции гибкого подхода во все элементы системы управления проектной деятельностью. Считаем, что именно это является основным условием формирования современной, гибкой и эффективной системы управления, а значит и достижения национальных целей развития Российской Федерации.

Таким образом, результаты анализа внедрения гибкого подхода в основные элементы действующей системы проектного управления в органах

власти Российской Федерации демонстрируют, что в большей части процессов уже сформированы предпосылки использования гибких методов проектного управления. Более того, определение значения и сущности гибких методов в системе управления проектной деятельностью позволяет утверждать, что они выступают недостающим элементом системы проектного управления в органах власти. Внедрение гибких методов проектного управления в систему государственного и муниципального управления позволит обеспечить связь между действующей системой управления проектной деятельностью и необходимостью формирования «современной гибкой и эффективной системы управления» [16], что положительно скажется на достижении национальных целей развития России.

## **2.2 Анализ лучших отечественных и зарубежных практик использования гибких методов проектного управления в государственном менеджменте**

Для достижения поставленных в исследовании целей необходимо проведение анализа лучших отечественных и зарубежных практик внедрения гибкого подхода в государственном менеджменте. Данная задача представляется крайне значимой для последующего выявления и классификации существующих проблем внедрения гибкого подхода в деятельность органов государственной власти. Полученные в ходе анализа результаты сформировали основу для разработки дальнейших предложений по совершенствованию проектной деятельности в органах власти Российской Федерации на основе гибких методов.

В рамках исследования представляется целесообразным проведение комплексного анализа лучших практик внедрения гибких методов проектного управления по следующим категориям:

– отечественные практики внедрения гибкого подхода на федеральном уровне (опыт Министерства промышленности и торговли

Российской Федерации, Федеральной налоговой службы Российской Федерации, Центрального банка Российской Федерации, платформы «ГосТех»);

– отечественные практики внедрения гибкого подхода на уровне субъектов Российской Федерации (опыт Белгородской, Рязанской, Ульяновской, Ленинградской областей, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры);

– зарубежные практики внедрения гибкого подхода на уровне правительств государств (опыт Великобритании, Австралии, Японии);

– зарубежные практики внедрения гибкого подхода на уровне крупнейших институтов развития (опыт DARPA и компании Space X).

Изучая отечественные практики внедрения гибкого подхода на федеральном уровне важно отметить, что исторически Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (далее – Минпромторг России) является проектно-ориентированным ведомством, так как на проектном подходе базируется не только государственная промышленная политика в целом, но и все ключевые действующие меры поддержки. Опыт ведомства выделяется особой архитектурой проектного управления, поскольку роль проектного офиса выполняет Центр управления проектами в промышленности – подведомственная организация [131].

В настоящее время гибкий подход применяется в рамках разработки и реализации мер государственной поддержки, особенно для мероприятий по импортозамещению промышленного программного обеспечения в промышленности России.

Помимо этого, Минпромторг России с каждым годом наращивает портфель ведомственных проектов и автоматизирует все процессы, связанные с проектной деятельностью. Тем не менее, внедрение проектного подхода сопровождается такими проблемами как недостаточный уровень мотивации госслужащих, отсутствие необходимых для проектной деятельности знаний, навыков и компетенций. Все это обуславливает актуальность дальнейшего

решения вопросов, связанных с внедрением принципов гибкого проектного управления в России.

Рассмотрим опыт применения гибкого подхода в рамках деятельности Центрального банка Российской Федерации (далее – Банк России). Отметим, что Банк России является одним из лидеров применения гибкого подхода в управлении, поскольку активно использует его в своей деятельности начиная с 2017 года. К настоящему моменту в Банке России создан и успешно функционирует Департамент проектов и процессов [98]. Приоритетными направлениями работы данного Департамента являются:

- развитие применения гибких подходов в Банке России;
- координация и сопровождение структурных подразделений Банка России в части применения данных подходов и практик;
- организация обучения проектному управлению, гибким подходам для сотрудников Банка России;
- внутренняя сертификация работников Банка России по данным направлениям.

К числу затруднений, с которыми сталкивается Банк России при внедрении гибких методов проектного управления, можно отнести их применение в рамках иерархической системы управления. Однако Банк России нашел решение: как правило, Kanban или Scrum-команда формируется заказчиком, и с его стороны не возникает проблем с иерархичностью структуры или образованием функциональных «колодцев». Безусловно, могут возникать проблемы при привлечении сотрудников из смежных департаментов (непосредственно тех, кто занимается проверкой, согласованием или контролем). В данном случае необходимо направлять запрос о выделении сотрудника в Scrum или Kanban-команду с правом принятия решений.

Еще одна проблема заключается в нежелании и неготовности некоторых сотрудников использовать гибкий подход в своей деятельности. Но если на практике приходится сталкиваться с подобным отношением, то ответственные

за данное направление пытаются как можно активнее вовлечь сотрудников, устраивая разнообразные обучения, тренинги, а также приводя успешные примеры внедрения Scrum и Kanban-команд в Банке России. Подчеркнем, что также имеет место искаженное понимание принципов, ценностей и методов в рамках применения гибких подходов. Зачастую сотрудники думают, что, к примеру, Scrum – это отсутствие правил и границ, постоянные изменения и отсутствие сроков, что, очевидно, не является конструктивным подходом.

В целом можно констатировать, что культура изменений уже прижилась в Банке России, поскольку к настоящему моменту внедрено как проектное, так и процессное управление. Из положительных достижений внедрения гибких методов в деятельности Банка России можно выделить то, что Scrum-команда «вынуждена» давать результат (причем быстрый, прозрачный и эффективный), и, создавая такую команду, у руководства есть абсолютное понимание того, что он будет получен.

Другими положительными эффектами от реализации гибкого подхода в деятельности Банка России можно назвать то, что существенно повысилась вовлеченность и мотивация сотрудников, а также проявляется нацеленность на получение непосредственного результата. Помимо этого, применение гибких методов проектного управления позволило повысить прозрачность и управляемость изменений, а также оказало положительное влияние на увеличение скорости поставки продуктов и внедрение изменений.

Еще одним значимым результатом является улучшение кросс-функционального взаимодействия: к настоящему моменту в Банке наблюдается колоссальный рост количества Kanban-команд. Банк России планирует запустить работу региональной структуры подразделений, применяя метод Kanban с перспективой распространения его на все территории присутствия Банка России.

Другим примером успешного применения гибких методов проектного управления в рамках своей деятельности является Федеральная налоговая служба Российской Федерации (далее – ФНС России). За последние десять лет



ведомство продемонстрировало значительные успехи в части оптимизации и модернизации своей деятельности [56]. Базируясь на синергии процессного (для контроля текущей деятельности) и проектного (для реализации приоритетных направлений) подходов, ФНС России стала ведомством, эффективность результатов которого напрямую стала ощутима для граждан, субъектов предпринимательства, институтов развития, органов государственной власти и крупных корпораций.

ФНС России с 2014 года утверждает стратегическую карту деятельности на три года, включающую цели, задачи, мероприятия и ожидаемые результаты на ближайшие пять лет. Карта актуализируется ежегодно. Дальнейшему совершенствованию применения проектного подхода способствовало то, что в 2016 году была сформирована организационная структура управления проектной деятельностью: созданы проектный комитет и проектный офис ФНС России, определены проектные роли и закреплены этапы реализации проектов.

Также была разработана собственная классификация проектов, в соответствии с которой происходит деление на стратегические и оперативные проекты. Одним из ключевым достижений в части применения гибких методов проектного управления Федеральной налоговой службой можно назвать проект по внедрению автоматизированной информационной системы АИС «Налог-3». Администрирование технологических процессов которой реализуется на основе agile совместно с АО «ГНИВЦ», которое реализует проекты на основе гибкого подхода совместно с органами власти. Благодаря данному проекту государственная регистрация и администрирование имущественных налогов физических лиц стало осуществляться на базе централизации данных и сервисов, на основе принципов клиентоцентричности и экстерриториальности. Применение гибкого подхода, при этом, позволяет полноценно удовлетворить потребности граждан.

К настоящему моменту в портфеле проектов ФНС России насчитывается немало приоритетных и масштабных проектов, при реализации которых

применяются гибкие методы проектного управления. Более того, ведомство активно сотрудничает с ведущими отечественными ИТ-компаниями, которые реализуют совместные проекты на основе методов гибкой разработки цифровых продуктов.

Можно заключить, что применение гибких методов проектного управления в деятельности ФНС России помогает эффективнее реализовывать приоритетные задачи, которые нацелены на сокращение сроков достижения результатов в совокупности с повышением эффективности использования ресурсов в условиях ограничений по времени и ресурсам.

В России гибкие методы управления проектами становятся все более популярными в государственном менеджменте, в том числе, и при реализации межведомственных проектов. Безусловно, межведомственные проекты являются сложными и многоплановыми, поэтому для их реализации целесообразно использовать гибкие технологии. Как упоминалось ранее, гибкий подход позволяет быстро адаптироваться к изменениям в проекте и учитывать потребности всех участников проекта.

В настоящее время существуют примеры успешной реализации межведомственных проектов с помощью гибких технологий управления. Например, в 2018 году Минэкономразвития России и ФНС России совместно реализовали проект по созданию единой системы электронного документооборота для бюджетных учреждений. Проект был реализован с использованием гибкого подхода и позволил сократить сроки разработки, повысить качество продукта и снизить затраты на его разработку.

Представляется интересным опыт имплементации гибкого подхода в рамках функционирования единой цифровой платформы «ГосТех». Ключевыми целями создания данной платформы является «сокращение сроков создания и развития геоинформационных систем на платформе «ГосТех», повышение эффективности и результативности процессов по их созданию и развитию на платформе с переходом на новый уровень их эргономичности, совместимости, надежности и защищенности» [9].

Значимым моментом в контексте данного исследования является то, что в соответствии с утвержденными Методическими рекомендациями по организации производственного процесса разработки государственных информационных систем (далее – ГИС) с учетом применения итерационного подхода к разработке в ходе разработки ГИС на платформе «ГосТех» активно применяется итерационный и гибкий подход. Так, в соответствии с Методическими рекомендациями ключевым звеном в данном процессе является «Команда разработки», которая является «самоорганизующейся кросс-функциональной группой специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для решения возложенных на них задач» [117].

При этом в целях масштабирования, а также для обеспечения согласования решаемых задач в ходе совместной работы, которая основана на конвейере непрерывной разработки, возможно произвести объединение кросс-функциональных команд в «Группы команд разработки». При таком объединении представляется возможным проводить все мероприятия производственного цикла совместно, а также избежать проблем фокусировки «Команд разработки» на каких-либо локальных проблемах в рамках одной команды.

Таким образом, представленные материалы свидетельствуют о комплексном внедрении гибкого подхода при создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы «ГосТех».

Проведем анализ отечественных практик внедрения гибкого подхода на уровне субъектов Российской Федерации. Так, Белгородская область является одним из наиболее частых победителей конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп». По состоянию на 2022 год Белгородская область стала лидером в двух из четырех номинаций: первое место в номинации «Проекты в области бережливого управления» и третье место в номинации «клиентоцентричная организация» [130].

Используемая модель гибкого проектного управления в данном регионе

родилась благодаря адаптации зарубежных практик. Отличительной чертой белгородской модели гибкого проектного управления является ее использование как к проектам, реализуемым в органах государственной власти области, так и совместно с бизнесом.

Белгородская область имеет собственный областной бережливый офис. Департамент проектной деятельности Белгородской области (состоящий из Отдела внедрения бережливого управления и Отдела мониторинга реализации национальных проектов и координации проектной деятельности), выступает уполномоченным органом по разработке и внедрению системы управления проектами [100].

Подчеркнем, что данный регион является одним из немногих в России, который имеет нормативную правовую базу, регламентирующую применение гибкого подхода. Среди мероприятий по внедрению гибких методов в проектную деятельность стоит выделить развитие корпоративной проектной культуры, реализацию образовательных программ, применение инструментов бережливого управления, использование Kanban, картирования процессов [19]. Данные мероприятия сопровождаются соответствующими методическими рекомендациями.

Особенностью проектного и бережливого управления в регионе является развитая инфраструктура, которая включает карточку проекта, пирамиду проблем, карту текущего и будущего состояния процесса, таблицы показателей, диаграммы, презентации, графики и другие инструменты. Все эти элементы инфраструктуры активно используются участниками и руководителями проектов, что позволяет визуализировать риски и проблемы, создает единую коммуникативную среду коммуникаций для руководителей и работников, а также является инструментом для принятия эффективных управленческих решений в ходе реализации проектов.

Бережливое управление в области реализуется с использованием гибких методов проектного управления. Подчеркнем, что вертикаль проектного и бережливого управления в Белгородской области состоит из тридцати

региональных органов власти и двадцати двух муниципальных образований области, которые реализуют 2009 проектов (6943 проекта завершено). Все государственные служащие региона участвуют в проектной деятельности. Особое внимание также уделяется обучению сотрудников органов власти в части применения гибкого подхода, которое осуществляется в Академии проектного управления области по трем сферам: основы проектного управления, бережливое управление – базовые знания, адаптивные модели управления проектами [124]. Это уникальный опыт для России, на федеральном уровне обязательные образовательные программы для сотрудников ведомственных проектных офисов не предполагают обучение использованию гибких методов проектного управления.

Таким образом, благодаря внедренной системе проектного управления, а в последствии и бережливого управления, Белгородская область является одним из успешно развивающихся индустриальных и сельскохозяйственных регионов России, и на протяжении ряда лет входит в число регионов-лидеров по основным показателям экономического развития и инвестиционной привлекательности. За тринадцать лет реализации гибкого подхода в Белгородской области создана инфраструктура проектного и бережливого управления, постоянно проводится обучение сотрудников органов власти, а также осуществляется материальная и нематериальная мотивация участников команд проектов.

В контексте исследования релевантен успешный опыт Рязанской области по применению гибких методов проектного управления. Данный регион занял первое место в конкурсе «Проектный олимп» в 2019 году в категории «средние проекты» за проект «Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти Рязанской области». Внедрение проектного управления с 2016 года началось с начального уровня индекса зрелости проектного управления на отметке 0,6–1,0. Постепенно процессы проектного управления налаживались и в 2019 году предварительная оценка показала, что индекс достиг отметки

2,715, отражающей достижение «оптимизируемого» уровня.

Довольно быстро (за 2018–2019 годы) был осуществлен перевод исполнительных органов государственной власти Рязанской области на гибкое управление. Так, была создана комплексная методология реализации проектного подхода в системе государственного управления Рязанской области, которая включает в себя следующие ключевые элементы:

- коллегиальные органы принятия решений (Совет по проектной деятельности, проектные комитеты в органах власти);
- региональный и ведомственные проектные офисы;
- систему развития компетенций, оценки квалификации, стимулирования участников проектной деятельности;
- взаимосвязь и корреляцию объектов проектного управления;
- декомпозиционную структуру: «стратегия социально-экономического развития Рязанской области – государственные программы Рязанской области – портфели проектов – проекты»;
- систему развития организационной и проектной культуры участников проектной деятельности.

Внедренная в регионе система проектного управления обеспечивает системную реализацию Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474, а также достижение целей и показателей национальных и федеральных проектов. Помимо этого, применение гибкого подхода создает благоприятную административную среду, способствует оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг, а также снижению инфраструктурных рисков для инвесторов и увеличению притока инвестиций по приоритетным направлениям развития региона [32].

Крайне важным элементом системы гибкого управления в Рязанской области является популяризация данного подхода среди молодого поколения и формирования кадрового резерва региона. Для этих целей функционирует проектная школа, которая способствует развитию у ее участников проектных компетенций (hard и soft skills) и поиску нетривиальных механизмов, путей

решения социально-экономических проблем региона, а также инициирование проектов развития.

Таким образом, можно сделать вывод, что Правительству Рязанской области всего за три года (с 2016 год по 2019 год) удалось внедрить и развить систему гибкого управления до высокого уровня зрелости, что, очевидно, способствует успешной реализации национальных проектов на региональном уровне. К особенностям проектного управления в данном регионе можно отнести собственную проектную школу и акцент на развитие проектных компетенций у молодого поколения.

Ульяновская область также входила в пилотную группу по внедрению и реализации гибкого проектного управления на уровне регионов. В общем рейтинге регионов первой волны оценки зрелости проектного управления Ульяновская область вошла в пятерку лучших регионов из шестнадцати участвующих за 2018 год.

В 2016 году Президент Российской Федерации поддержал инициативу по реформе управления, представленную Губернатором Ульяновской области. Центром управления реформами администрации Губернатора Ульяновской области в сотрудничестве с международными и российскими экспертами была разработана программа повышения эффективности государственного управления в Ульяновской области «Региональная управленческая инициатива». Ее реализация позволила войти региону в пятерку лучших в стране по качеству проектного управления, и одновременно с этим подготовила систему управления к последующей реализации национальных проектов.

Проекты Ульяновской области делятся на группы, в первую очередь, в зависимости от уровня стратегических целей, на которые они направлены:

- региональные проекты: направлены на достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, которые реализуются на уровне страны в целом;

– федеральные проекты: обеспечивают достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национальных проектов.

Таким образом, участие региона в достижении национальных целей, реализации национальных проектов осуществляется именно через реализацию региональных проектов, а также за счет реализации региональных приоритетных проектов, которые направлены на достижение региональных стратегических приоритетов. Иногда они отражают региональную специфику, а иногда – позволяют региону развиваться по тем направлениям, которые на федеральном уровне не выделяются в качестве первоочередных приоритетов. Существуют также и проекты ведомственного уровня, которые призваны обеспечить достижение стратегических целей уровня отдельных ведомств и отраслей.

Региональное проектное управление в Ульяновской области базируется на трех ключевых принципах мотивации участников проектной деятельности:

- четкая увязка с конкретными результатами реализации проекта по итогам квартала;
- учет вклада каждого участника проекта;
- верифицируемость и контроль результатов.

Расчет вознаграждения производится путем расчета ключевых показателей эффективности участников проекта, коэффициента занятости (степень вовлеченности конкретного участника в реализацию проекта), роли в проекте, коэффициента качества предоставляемых данных и соблюдения процедур в рамках проекта. Итоговый расчет размера стимулирующих доплат для каждого из участников проектной деятельности производится путем перемножения всех четырех составляющих.

Система доплат распространяет свое действие только на региональные и приоритетные региональные проекты (те, которые одобрены Советом по реформам, национальным и приоритетным проектам под руководством Губернатора) [31]. На ведомственные проекты таких выплат напрямую не предусматривается – однако органы власти сами вправе установить их



аналогичным образом. Одновременно с системой стимулирования существует и система дестимулирования для руководителей, администраторов и участников проектов, по которым наблюдаются серьезные негативные отклонения в реализации.

Стоит отметить, что в регионе создан и функционирует информационный ресурс в сети Интернет – «Проектная деятельность Ульяновской области», где любое заинтересованное лицо может ознакомиться с необходимой информацией по проектной деятельности в регионе [125]. Также разработана настольная книга участников проектной деятельности редакция 2.0: национальные проекты.

Таким образом, проанализировав опыт реализации гибкого проектного управления в Ульяновской области, можно выделить в качестве особенности функционирующую систему дестимулирования. Нарушение сроков реализации мероприятий и прохождения контрольных точек, недостижение целей и значений показателей, а также результатов (или даже нарушение сроков прохождения тех или иных процедур в рамках реализации проектов) может стать основанием для снижения размера ежемесячного денежного поощрения для государственных гражданских служащих Ульяновской области и лиц, замещающих отдельные государственные должности Ульяновской области. Данная мера наряду с системой стимулирования также способствует более эффективному исполнению своих обязанностей участниками проектов, а также активному привлечению к использованию гибких методов проектного управления ввиду личной заинтересованности в быстром достижении результатов. При этом, использование гибких методов проектного управления выступает инструментом достижения ключевых показателей эффективности.

Другим ярким примером перехода на гибкое проектное управление является опыт Ленинградской области, которая входит в пятерку лучших регионов по социально-экономическому и политическому развитию. Данный регион неоднократно принимал участие в конкурсе «Проектный олимп». В

2021 году Ленинградская область заняла первое место в номинации «Система управления проектной деятельностью», а команда правительства региона была признана лучшей в стране в проектном управлении (в том числе, в управлении реализацией региональных проектов) [126].

До внедрения механизмов гибкого управления в Ленинградской области существовали следующие проблемы при реализации проектов:

- низкая эффективность межведомственного взаимодействия;
- систематический перенос сроков проекта;
- отсутствие закрепленной персонифицированной ответственности за результат;
- отсутствие приоритетов в рамках реализации проекта.

Организационная структура управления приоритетными и отраслевыми проектами в Ленинградской области представлена на рисунке 17.



Источник: составлено автором на основе [126].

Рисунок 17 – Организационная структура управления проектами в Ленинградской области

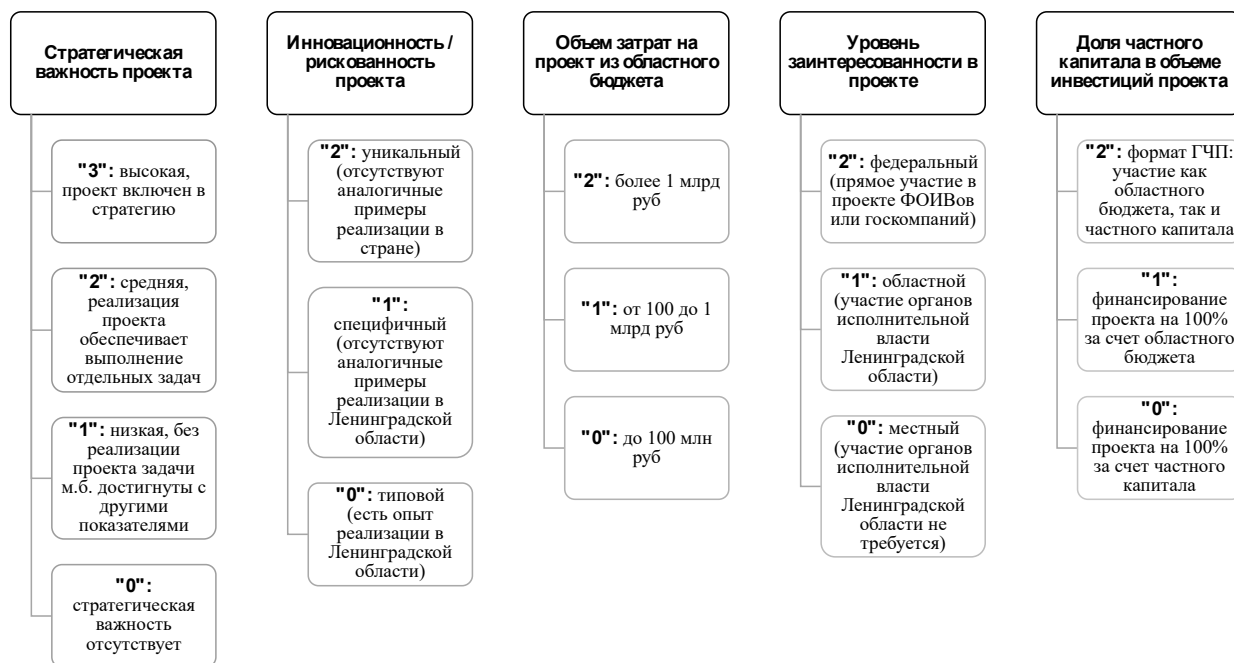
Организационный штаб занимается контролем реализации проектов, выбором проектов развития региона, принятию решений по ключевым рискам и проблемам, принятием результатов проектов, оценкой эффективности,

формированием кадрового резерва. Центральный проектный офис, в свою очередь, создан для:

- обеспечения координации и мониторинга реализации проектов Ленинградской области;
- разработки методологических документов и материалов по управлению проектами с учетом лучших практик;
- подготовки правовых актов по развитию системы управления проектами в регионе;
- обеспечения работы организационного штаба;
- проведения обучения для сотрудников по проектному управлению [41].

Центральный проектный офис Ленинградской области получил сертификат на соответствие национальным и международным стандартам серии «Проектный менеджмент» от АНО «Центр оценки и развития проектного управления». Также были созданы проектные комитеты при заместителях председателя правительства Ленинградской области, задачами которых является организация проектного управления и контроля реализации проектов. Под председательством губернатора области создан организационный штаб по проектному управлению.

Стоит отметить, что проектное управление в Ленинградской области отличается применением уникального инструмента отбора проектов, который называется «проектное сито», который представлен на рисунке 18. Проекты иницируются как проектным офисом, так и органами исполнительной власти, а отбор наиболее подходящих проектов происходит с помощью данного инструмента посредством проведения оценки с помощью балльной системы. Каждый год через данный инструмент проходит больше ста проектов. Более того, данная методика начала применяться проектными офисами в других регионах.



Источник: составлено автором на основе [110].

Рисунок 18 – Реализация инструмента «Проектное сито» в Ленинградской области

Еще одним уникальным инструментом, который применяется в Ленинградской области, является «социальный хакатон» – проведение коллективного мозгового штурма с привлечением общественности по выбору и обсуждению инициатив для проектов, которые будут реализовываться в Ленинградской области. Ленинградская область также внедрила гибкую систему управления проектами, которая выделяется вариативностью и адаптацией к изменяющимся условиям и требованиям заказчиков [126].

Таким образом, практика применения проектного управления в Ленинградской области отличается рядом уникальных инструментов. Во-первых, интерес вызывает «проектное сито» (инструмент отбора проектов, применяемый уже и в других регионах), во-вторых – использование гибкой системы управления проектами, в-третьих – применение инструмента «социальный хакатон» (способ генерации инициатив проектов области при участии представителей общества).

Также исследовательский интерес представляет опыт внедрения гибкого управления в Ханты-Мансийском автономном округе – Югра (далее – ХМАО), которое началось в конце 2015 года с создания департамента проектного

управления, выполняющего роль проектного офиса ХМАО [54]. Рассматриваемый субъект Российской Федерации долгое время занимает лидирующие позиции в федеральных рейтингах. В частности, ХМАО входит в десятку регионов России по качеству жизни, занимает одну из ведущих позиций по уровню социально-экономического положения и является лидером по реализации механизмов поддержки социального предпринимательства.

Департамент проектного управления ХМАО является исполнительным органом государственной власти, осуществляет функции по реализации единой государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере управления проектной деятельностью [102]. Департамент находится в ведении первого заместителя Губернатора автономного округа. Система проектных офисов ХМАО включает центральный (региональный) проектный офис – Департамент проектного управления, а также функциональные проектные офисы и муниципальные проектные офисы [58].

В настоящее время большая часть проект в ХМАО реализуется с учетом предложений депутатов и общественности. В 2018 году в ходе ежегодного послания Губернатор ХМАО поручила профильным департаментам в таком же взаимодействии исполнять стратегию развития округа. Перед участниками стратегического форума, который состоялся сразу после обращения Губернатора, стояла задача предложить идеи и проекты, учитывая цели, обозначенные главой региона.

Разработку и проведение подобной сессии взяла на себя компания ScrumTrek, которая развивает практику применения гибких методов проектного управления. Правительство округа уже сотрудничало с этим поставщиком раньше: команда ScrumTrek проводила серию тренингов и работала в рамках другой стратегической сессии. Кроме того, высокий уровень наработанной экспертизы компании позволяет ей предлагать решения с фокусом на особенности и задачи, специфичные для органов власти [113].

В стратегической сессии приняли участие 450 представителей органов власти, бизнеса и общественности. Участники самостоятельно (в зависимости от компетенций и опыта) выбирали интересующее их направление и работали в небольших группах по 10–15 человек на четырех параллельных площадках. Тематические зоны функционировали под руководством экспертов, которые презентовали участникам поставленные задачи. Экспертами выступили заместители губернатора и директора департаментов.

Работа в группах была построена следующим образом. На первом этапе участники проводили сессию мозгового штурма по выработке инициатив в рамках своего направления. На втором – уточняли предложенные идеи, а именно: обсуждали, какие ресурсы потребуется привлечь, чтобы реализовать конкретный проект, и на какие показатели это повлияет. Далее варианты инициатив обсуждались между командами, куда входили представители из разных социально-экономических сфер, что, по мнению самих участников, позволило сформировать более объективный взгляд на предложенные идеи и получить конструктивную обратную связь.

Результатом внедрения данной гибкой практики явилось то, что за четыре часа участники разработали 63 идеи, лучшие из которых вошли в дорожную карту развития ХМАО, а также в стратегию социально-экономического развития региона до 2050 года.

В рамках диссертации особый интерес вызывает анализ зарубежного опыта применения гибкого подхода при реализации проектов в государственном менеджменте. С 1990-х годов зарубежные страны начали активно внедрять гибкие подходы в государственное управление. С тех пор зарекомендовавшие себя в частном секторе гибкие технологии управления стали активно применяться в деятельности органов государственной власти, демонстрируя положительные результаты при реализации государственных проектов и повышая эффективность всей системы государственного управления. Зарубежный опыт имплементации гибкого подхода в государственном менеджменте можно рассмотреть на примере стран-лидеров

данного направления: Великобритании, Австралии и Японии, а также на примере крупнейших институтов развития США (DARPA и компании Space X).

Так, Правительство Великобритании в 1989 году разработало стандарт для всех проектов, связанных с информационными системами, под названием «Projects In Controlled Environments» (далее – PRINCE). Уже в 1996 году ввиду обрушившейся критики, связанной с тем, что данный стандарт является слишком громоздким и подходит только для крупных проектов, он был пересмотрен и выпущен под названием PRINCE2. В более поздней обновленной версии стандарта PRINCE2 2009 года содержатся положения, предусматривающие использование процессного подхода, масштабируемого к управлению разными типами проектов. В целом обновленный стандарт призван дать руководителям проектов обширный набор инструментов для эффективной реализации проектов в срок, в рамках заложенного бюджета и с надлежащим качеством.

В 2016 году для реализации крупных государственных проектов в Великобритании был создан правительственный экспертный центр: Департамент инфраструктуры и проектов (далее – ДИП). В октябре 2018 года ДИП опубликовал первый государственный стандарт для реализации проектов: «Project Delivery Functional Standard» [139]. Этот стандарт является справочным документом для государственных ведомств и органов, и предназначен для применения ко всем типам правительственных проектов.

Очевидно, что реализация крупных проектов государственного уровня является многогранной и трудоемкой задачей. Поэтому целью функционирования Департамента инфраструктуры и проектов является развитие сильной государственной системы реализации проектов путем применения гибких методов, разработки стандартов управления проектами, поддержки проектных специалистов, а также распространения передовой практики реализации проектов среди других ведомств.

Проведем анализ применения гибких технологий при разработке

государственного портала Великобритании «gov.uk». За цифровизацию в Великобритании отвечает Правительственная цифровая служба, которая с первого дня своей работы при создании цифровых сервисов ведомство использует гибкие методы проектного управления.

В 2004 году в Великобритании был запущен сервис электронного правительства DirectGov, представляющий собой цифровую платформу оказания государственных услуг. В 2011 году в Великобритании была сформирована Правительственная цифровая служба, на которую возложены функции по развитию электронного правительства и цифровизации госуслуг [72]. Для реализации проектов в сфере цифровизации применены гибкие методы проектного управления. Использование гибкого подхода позволило создавать продукты в современной микросервисной архитектуре, адаптировать проекты на стадии реализации к изменяющимся условиям.

Уже в конце 2012 года DirectGov упразднили, а его преемником стал портал государственных услуг, а в 2015 году в Великобритании начала работу программа «Правительство как платформа». Был создан ресурс «gov.uk PaaS», задачей которого стала помощь организациям в безопасном и оперативном создании цифровых услуг.

Проведенный ретроспективный анализ показал, что на каждом этапе проекта по созданию государственного портала была организована экспертиза и проверка соответствия разработки стандарту цифровых услуг. Проверку осуществляет Правительственная цифровая комиссия Великобритании, которая в случае выявления неэффективности может сократить выделяемое финансирование, остановить разработку проекта, к примеру, если продукт недостаточно ориентирован на пользователей или проведено некачественное исследование целевой аудитории.

Таким образом, центральным элементом при разработке правительственного портала Великобритании стало применение гибкого подхода, позволившего обеспечить согласованность институтов, организаций,



людей, технологий, данных и ресурсов для поддержки желаемых изменений в рамках государственного менеджмента для создания общественной ценности.

Подводя итог, одним из ключевых аспектов, реализуемых властями Великобритании, является работа в командах, которая позволяет объединить различные навыки и опыт участников проекта, что способствует более эффективной работе. Также, как показал анализ проекта по разработке портала государственных услуг, важную роль играет интегративность: проект должен быть разбит на маленькие части, которые можно выполнить за короткий период времени. Использование итеративного подхода позволяет проектным командам быстро получать обратную связь и вносить необходимые изменения, что повышает качество и скорость реализации проекта.

Резюмируя, Великобритания является одним из ярких примеров применения гибких технологий в управлении государственными проектами. Применение гибких технологий позволяет правительственным организациям быть более адаптивными к изменениям внешней среды, повысить уровень прозрачности и открытости процессов, управлять рисками и достигать лучших результатов [91].

Гибкие методы управления государственными проектами, также активно применяются в государственном менеджменте Австралии. Примером успешной реализации гибкого подхода является проект разработки портала «myGov», который объединил более двадцати онлайн-сервисов и позволяет в настоящее время гражданам получать доступ к ним через один аккаунт. Разработка портала была осуществлена с использованием agile-методологии, что позволило команде разработчиков быстро реагировать на изменения требований заказчика и вносить необходимые изменения в проект.

Кроме того, гибкие методы применяются в государственном менеджменте Австралии при разработке новых моделей предоставления услуг (например, в области здравоохранения). Это позволяет улучшить качество предоставляемых услуг и сократить затраты на их оказание.

Япония также активно использует гибкий подход в управлении

государственными проектами. В данной стране начиная с 2005 года реализуется «Новая волна» нескольких национальных программ, направленных на повышение конкурентоспособности, базируясь на методологиях стандартов Project and program management (далее – P2M) и Kaikaku Management KPM (далее – P2M) [137]. Согласно положениям P2M цель любого проекта заключается в создании ценностей, инновациях и следованию миссии, а также последующей проверке влияния полученного результата на государство или общество. В соответствии со стандартом проектная команда постоянно должна улучшать процессы и искать нестандартные пути решения возникающих проблем, используя полученный опыт для последующего развития [146].

Конкретными примерами применения гибкого подхода в рамках государственных проектов Японии может послужить, в частности проект по созданию новой системы управления данными в сфере здравоохранения, который был запущен в 2013 году и разработан с использованием гибких методов. В рамках проекта была создана команда разработчиков, которая работала в тесном сотрудничестве с представителями медицинской отрасли и конечными пользователями системы [139]. Команда использовала принципы итеративной разработки и постоянно получала обратную связь от пользователей для улучшения функциональности и удобства использования системы. Результатом проекта стало создание новой системы управления данными, которая и в настоящее время позволяет медицинским учреждениям быстро и эффективно обмениваться информацией о пациентах.

Еще одним примером применения гибких методов проектного управления в государственном менеджменте Японии является проект по созданию новой системы управления государственными закупками. В рамках проекта была создана команда разработчиков, которая использовала гибкий подход для создания новой системы. Команда постоянно коммуницировала с представителями государственных организаций и обычными гражданами для того, чтобы понять их потребности и запросы по отношению к новой системе.

В результате в Японии была создана новая система, которая и в настоящее время позволяет государственным организациям быстро и эффективно управлять процессом закупок. Таким образом, результаты анализа опыта Японии свидетельствуют о том, что использование гибких методов проектного управления в государственном менеджменте позволяет властям страны создавать всё более эффективные и удобные для пользователей цифровые сервисы и услуги.

Рассмотрим успешные практики внедрения гибкого подхода на примере зарубежных институтов развития. Управления перспективных исследовательских проектов Министерства обороны Соединенных штатов Америки (далее – DARPA или Управление) по мнению отдельных специалистов стало самой влиятельной организацией в сфере высоких технологий в двадцатом веке. Исторически сложилось так, что спектр деятельности DARPA является крайне разнообразным (сейчас у DARPA в работе находится около 250 проектов). Помимо военных проектов (к примеру, создания новых образцов или систем оружия, снаряжения, боевой экипировки и т. д.), Управление также занимается разработками в иных сферах [143].

Отдельно следует рассмотреть механизмы соподчинения и организационную структуру DARPA. На момент создания Управление подчинялось заместителю министра обороны США по технологиям и программам приобретения вооружений, военной и специальной техники и Директору по оборонным исследованиям и разработкам. В настоящее время DARPA существует независимо от других военных научно-исследовательских учреждений и подчиняется непосредственно руководству Министерства обороны США.

Одним из самых значимых и наиболее влиятельных изменений в своей организационной структуре Управление пережило в 1970-е годы. В процессе реорганизации Министерства внутренних дел США Управление перешло на проектно-центричный способ ведения разработок. В рамках этого принципа постоянный штат был сокращен до 300 человек, а все экспертно-

организационные процессы были переведены под руководство отдельных проектных менеджеров, напрямую отвечающих Директору DARPA.

Рассматривая DARPA в качестве источника позитивного опыта в сфере применения гибкого подхода необходимо отметить несколько отличительных элементов в специфике деятельности Управления.

Во-первых, DARPA является узкоспециализированной организацией, фокусирующейся на высокотехнологичных, экспериментальных разработках, в связи с чем, масштаб деятельности крайне сужен. Проектное управление хоть и является универсальным инструментом, но масштабируемость их прикладных практик остается малоизученной темой.

Во-вторых, большая часть проектов DARPA несет временный характер (3–5 лет). Иными словами, дорабатывая ту или иную идею до определенного уровня прикладной реализации, DARPA передает дальнейшую разработку заинтересованным агентствам и научно-исследовательским институтам. В рамках государственного управления цикл развития той или иной программы редко когда ограничивается такими короткими сроками, а в рамках контроля за реализацией проектов редко меняют своих исполнителей.

В-третьих, в основе кадровой политики Управления лежит принцип ротации сотрудников: каждые 4–6 лет нужно осуществлять «сменяемость», поскольку нарастает потребность в новых прорывных высокорисковых идеях. Важно подчеркнуть, что DARPA не является панацеей от технологической отсталости, Управление представляет собой лишь один из элементов разветвленной системы государственных, общественных и частных организаций, фондов, центров, ассоциаций США.

Рассматривая практические механизмы реализации гибких методов проектного управления, важно отметить, что Управление сформулировало ряд фундаментальных принципов, без которых успешное применение данного подхода просто невозможно, а именно:

– «бережливая» организация процессов: постоянный штат сотрудников не должен превышать пороговых значений, а процессы должны

соотноситься с целью проекта;

- ограничение по сроку контрактов проектных менеджеров: проектный менеджер должен привлекаться для реализации конкретных задач и проектов в конкретные сроки;

- тщательный отбор проектов: DARPA занимается только теми научно-исследовательскими проектами, которые способны оказать революционное воздействие на обеспечение обороноспособности и технологическое развитие государства (то есть прорывными проектами);

- высокая квалификация проектных менеджеров и их высокий уровень автономии: каждый проектный менеджер должен являться ведущим специалистом в своей области и понимать всю специфику и возможности реализации тех или иных задач;

- внутренняя борьба с «обюрокрачиванием»: не должно быть излишних совещаний, согласований, чрезмерных подписей и утверждений, лишних «бумаг», любой желающий может предложить свою идею и связаться фактически с любым сотрудником DARPA.

- отсутствие страха перед неудачами: менеджеры и руководители Управления знают, что многие проекты или разработки могут потерпеть неудачу (то есть оказаться преждевременными, неэффективными или дорогостоящими), но неудачи проектов не рассматриваются в качестве критерия оценки эффективности менеджеров.

Уникальность деятельности DARPA в области реализации гибкого подхода обусловлена, помимо прочего, местом и функциональным назначением в общей системе управления оборонными разработками США. Гибкая организационно-штатная структура DARPA направлена на эффективную реализацию комплексных проектов. Такая структура обеспечивает возможность полноценного применения гибкого подхода.

Помимо этого, уникальность подхода DARPA состоит в том, что Управление не только ищет перспективные научно-исследовательские разработки, но и планирует их. В этом контексте задача менеджеров

Управления заключается в том, чтобы «посмотреть за горизонт», осознать и артикулировать потребности завтрашнего дня.

Чрезвычайно важную роль играет применение гибкого подхода в эффективной реализации проектов для другого крупнейшего института развития США – компании Space X. Компания, как и большинство крупных фирм, использует достаточно стандартные методы проектного управления, основанные на планировании, контроле, значительной технической составляющей, управлении финансовыми потоками и т. п.

Рассмотрим отличия в опыте применения гибкого подхода в деятельности Space X, позволившие этой компании в относительно короткий срок реализовать достаточно масштабные проекты. Кардинальным отличием являются стандарты, в соответствии с которыми Space X осуществляет набор менеджмента разного уровня [150]. Одним из основных стандартов при отборе менеджмента является профессионализм в конкретной сфере, подкрепленный глубоким погружением в тему. Эти требования одинаковы вне зависимости от предыдущего опыта менеджера, пришедшего в Space X – изучение всех нюансов и основ необходимой сферы перед передачей своих идей в команде проекта. Профильное образование при этом не имеет преимущества перед опытом.

Второй по важности стандарт для качеств менеджера проекта – способность к эффективному осуществлению коммуникации. Менеджер не должен концентрироваться исключительно на своих показателях, понимая важность показателей своего направления для реализации проекта в целом и, как следствие, связь показателей своего направления с показателями других направлений. Таким образом, необходимым условием является готовность к коммуникации и опыт проведения переговоров для укрепления взаимной работы и совместного решения возникающих проблем. Менеджмент Space X сравнивает переговоры при реализации проекта с политикой. Кроме погружения в тему,

профессионализма и коммуникации в стандарты подбора менеджмента проектов Space X входят такие параметры как:

- опыт управления рисками;
- тайм – менеджмент;
- опыт контроля стоимости проекта;
- опыт проведения экспертизы по предмету проекта;
- критическое мышление.

Таким образом, применение и реализация гибкого подхода в компании Space X построены на следующих ключевых аспектах:

– Необходимо учитывать постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды, организовывать и обратную связь с исполнителями проекта на местах, поставщиками ресурсов, заказчиками проекта.

– Над составляющей проекта работает профессиональная и универсальная команда специалистов, а также куратор (связывает команду с заказчиком, следит за реализацией проекта) и мастер (организует рабочий процесс, проводит общие собрания, мотивирует команду, содействует решению возникающих проблем). Рабочий процесс делится на равные временные отрезки, перед каждым из которых формируются задачи на него, а в конце этого отрезка обсуждаются полученные результаты. Равные отрезки удобно сравнивать друг с другом, что позволяет более эффективно управлять результативностью работы.

– Сбалансированность специалистов в рамках одной команды, чтобы один тип специалистов не был перегруженным, а второй – не испытывал недостатка в работе. В таком случае, кроме единых временных отрезков рабочий процесс делится на стадии «планирование», «разработка», «тесты» и другие.

Согласно гибкому подходу, Space X реализует проекты вокруг заинтересованных людей, которых следует обеспечить нужными условиями работы, поддержкой и доверием. Самый эффективный метод обмена информацией в команде, по мнению менеджеров Space X, – личная встреча.

Проведенный в настоящем параграфе анализ лучших отечественных и зарубежных практик внедрения гибкого подхода в государственном менеджменте позволил составить таблицу, демонстрирующую особенности реализации данного подхода в каждом из анализируемых субъектов, представленную в приложении Б.

Таким образом, анализ лучших практик внедрения гибкого подхода в рамках проектного управления показал, что отдельные регионы и федеральные органы власти достигли заметных успехов в применении данного подхода. Как показал анализ результатов, демонстрируемых органами власти различных уровней, многие из тех, которые были пилотными площадками для начала реализации проекта по внедрению принципов гибкого проектного управления, демонстрируют более высокие и стабильные результаты. Особенно выделяются Белгородская, Рязанская и Ленинградская области, а также ХМАО. В этой связи сделан вывод о том, что распространение гибкого подхода в государственном управлении может осуществляться «снизу-вверх», то есть идти от регионов к федеральным ведомствам, от небольших проектных команд к более укрупненным.

Стоит отметить практику проектного управления в Белгородской области, которая является первым регионом, начавшим внедрять проектный подход. Отличительной чертой белгородской модели гибкого проектного управления является реализация проектов в органах государственной власти области и совместно с бизнесом. За время применения гибкого подхода была создана инфраструктура проектного и бережливого управления, а также систематически проводится обучение сотрудников органов власти, осуществляется материальная и нематериальная мотивация участников команд гибких проектов.

Практика гибкого проектного управления в Ульяновской области выделяется созданной системой мотивации и дестимулирования участников проектов. Ленинградская область, в свою очередь, создала уникальный инструмент «проектное сито», позволяющий отбирать проекты с помощью



определенных критериев и присвоения баллов. Также область создала инструмент «социальный хакатон», с помощью которого возможно генерировать инициативы проектов области при участии представителей общества. В данном регионе используются гибкие методы управления проектами, а также большое внимание уделяется развитию компетенций государственных служащих.

В то же время не во всех регионах приняты соответствующие нормативные правовые акты или методические рекомендации, а также не определены детальные правила работы с проектами – они присутствуют, как правило, в тех регионах, которые реализуют внедрение проектного управления сравнительно давно и уже успели формализовать данную работу и разработать соответствующие документы и регламенты.

Анализ позволил определить преимущества использования гибких методов управления при реализации государственных проектов:

- Сокращение затрат на реализацию проектов. Гибкие методы позволяют сократить затраты на разработку и реализацию проектов, что может быть особенно важно для государственных учреждений и организаций с ограниченным бюджетом.

- Улучшение качества предоставляемых услуг. Применение гибких методов позволяет улучшить качество предоставляемых услуг, так как разработчики могут быстро реагировать на обратную связь от пользователей и вносить необходимые изменения.

- Прозрачность и непосредственная вовлеченность конечных пользователей. Гибкие методы управления позволяют вовлекать пользователей в процесс разработки и получать обратную связь от них, что улучшает качество предоставляемых услуг.

Несмотря на указанные преимущества, можно выделить следующие проблемы внедрения гибкого подхода на государственном уровне, которые в настоящее время широко распространены и наиболее часто встречаются на практике:

– Необходимость высококвалифицированного персонала. Применение гибких методов проектного управления предполагает наличие у участников проектных команд соответствующих знаний, навыков и компетенций. Также внедрение гибкого подхода требует высокого уровня самоорганизации участников проектной деятельности.

– Необходимость совершенствования системы планирования проектов. Как уже было рассмотрено ранее, гибкое планирование может быть интегрировано в систему стратегического планирования. Тем не менее, обеспечение гибкости требует усилий со стороны органов власти в части четкого разделения долгосрочное и краткосрочного планирования, а также создания условий для оперативной корректировки планов.

– Отсутствие единого методического сопровождения. Внедрение гибкого подхода реализуется органами власти в форме «частных» инициатив, а успешные практики не тиражируются ввиду отсутствия единого методического подхода.

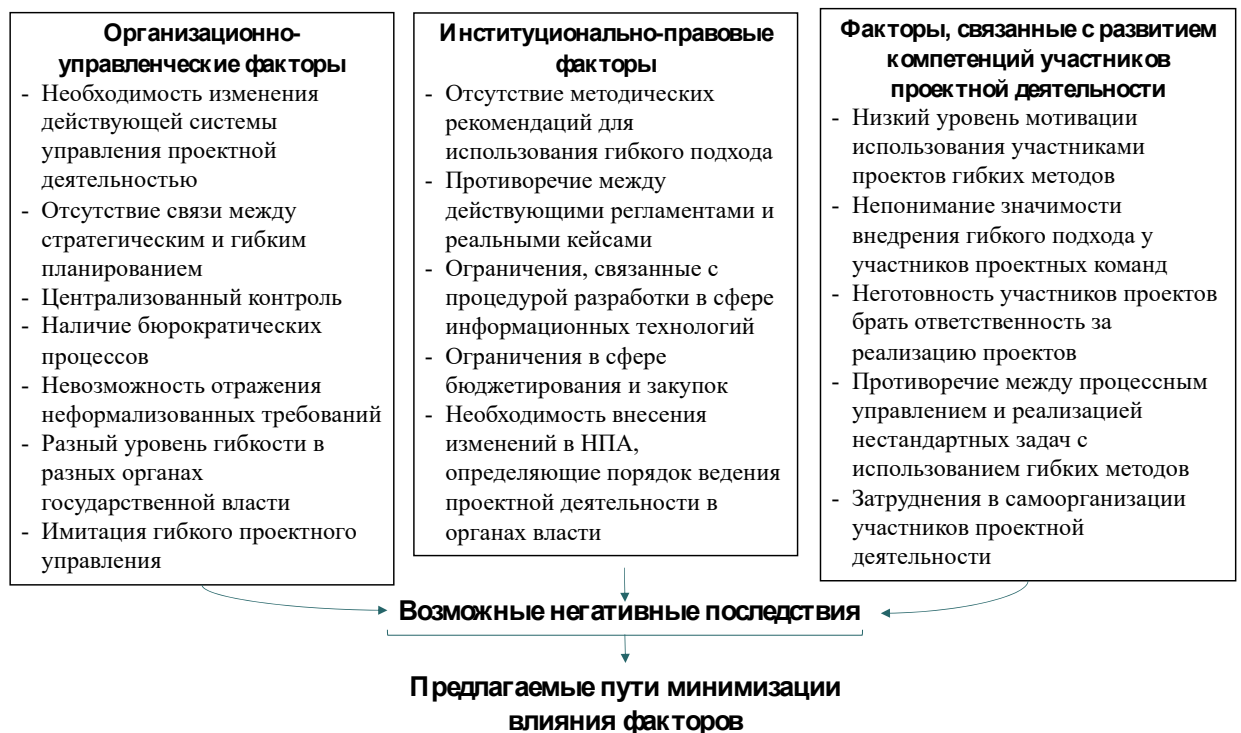
Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что внедрение гибкого подхода в государственный менеджмент является эффективным при соблюдении некоторых условий.

Таким образом, гибкие методы управления государственными проектами находят все большее отражение в государственном менеджменте России и позволяют успешно реализовывать межведомственные проекты. Внедрение гибкого подхода в деятельность органов государственной власти всех уровней требует проведения фундаментальной работы в части дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы, регулирующей сферу применения гибкого подхода в рамках проектного управления в Российской Федерации. При этом важно помнить, что на региональном уровне в данной сфере уже накоплен достаточный опыт правотворческой деятельности, который можно было бы аккумулировать и тиражировать на уровень федерального законодательства.

## 2.3 Классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в органах власти

Проведенный анализ лучших отечественных и зарубежных практик использования гибкого подхода в государственном менеджменте, а также исследование теоретических основ применения гибких методов проектного управления позволяют выделить ряд факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления, а также определить перспективы интеграции гибкого подхода в деятельность органов государственной власти.

Рассмотрим каждый из выделенных блоков проблем, представленных на рисунке 19. Подробно классификация факторов представлена в табличной форме в приложении В.



Источник: составлено автором на основе [92].

Рисунок 19 – Классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в деятельность органов власти

Исследование проблемных зон имеет важное значение для научного обоснования практических рекомендаций по совершенствованию системы деятельности органов государственной власти путем внедрения гибких

методов проектного управления. Классификация факторов позволит разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на минимизацию их влияния в соответствии с выделенными блоками, выделять направления деятельности субъектов организационно-управленческой модели управления проектной деятельностью в органах государственной власти.

Результаты проведенного исследования позволяют выделить следующие блоки факторов:

- организационно-управленческие;
- институционально-правовые;
- факторы в сфере развития компетенций участников проектной деятельности.

В ходе анализа выявлен ряд организационно-управленческих факторов, которые формируют барьеры внедрения гибких методов проектного управления в проектную деятельность органов власти. Рассмотренные в диссертации факторы не позволяют в полной мере реализовать все возможности внедрения гибких методов проектного управления. Формирование закрепленной в Едином плане «современной, эффективной и гибкой системы управления» [16] представляется возможным путем минимизации влияния факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления, рассмотренных в исследовании.

Одним из факторов является необходимость изменения действующей системы управления проектной деятельностью. В настоящее время в Российской Федерации сформирована система проектного управления, основанная на традиционном подходе к управлению проектами. Внедрение гибкого подхода в элементы системы управления проектной деятельностью, рассмотренные в параграфе 2.1 диссертации, позволит упорядочить и систематизировать переход от традиционного управления к гибкому. В российской и зарубежной практике уже накоплен опыт применения гибких методов проектного управления в разных элементах проектной деятельности: планировании, управлении проектами, принятии решений,

развитии компетенций. Выявлено, что гибкие методы внедряются разрозненно, в рамках традиционной системы управления проектной деятельностью и прослеживаются в отдельных элементах системы проектного управления. Важно обеспечить системность перехода к гибкой системе управления, например, путем тиражирования успешных практик в проектные команды органов власти. Объединение практик применения гибких методов в единую методологию позволит обеспечить трансформацию системы управления проектной деятельностью в сторону гибкости и адаптивности. Внедрение гибких методов проектного управления в действующую систему управления проектной деятельностью представляется возможным реализовать, опираясь на организационно-управленческую модель, предложенную в третьей главе исследования.

Также важным фактором, препятствующим внедрению гибких методов проектного управления в органы власти, является отсутствие связи между стратегическим и гибким планированием в действующей системе управления проектной деятельностью. Гибкие методы проектного управления могут быть полноценно интегрированы в деятельность органов власти в случае, если система планирования позволяет их применять на практике. Гибкое планирование предполагает, как и стратегическое, декомпозицию целей и задач от федерального уровня до муниципального. Отличие заключается в адаптивности системы планирования под меняющиеся условия. Решением данной проблемы может служить дополнение документов стратегического планирования, во-первых, закреплением проектного подхода, во-вторых – краткосрочными детализированными гибкими дорожными картами, актуализация которых будет находить отражение в стратегических документах. Опыт реализации государственной политики в условиях пандемии COVID-19 продемонстрировал имеющиеся возможности в решении рассматриваемой проблемы.

Также важной организационно-управленческой проблемой, не позволяющей в полной мере реализовать потенциал внедрения гибких

методов проектного управления, является сложность осуществления контроля, которая заключается в необходимости его децентрализации до уровня проектных команд. В настоящее время контроль и мониторинг реализации проектной деятельности в органах власти осуществляется централизованно. За годы становления системы проектной деятельности в органах власти Российской Федерации мониторинг стал важным инструментом оценки достижения поставленных целей и реализации поставленных задач. Например, в рамках национальных проектов он реализуется ежемесячно, что свидетельствует о том, что система достижения национальных целей развития стала более гибкой. Тем не менее, представляется важным обеспечение мониторинга в режиме «онлайн» для своевременного выявления отклонений, оценки рисков, связанных с недостижением контрольных точек задолго до их наступления. Важно не обнаружить нарушение сроков реализации контрольной точки, а предугадать его, принять меры по корректировке проекта. Проектные офисы органов власти могут стать таким «центром» предупреждения рисков. Реализовать это возможно при функционировании цифровой платформы, которая будет давать представление о ходе реализации проекта в формате дашбордов, при этом, данные в нее должны вноситься участниками проектных команд по результатам каждой итерации, то есть примерно раз в две недели. Базой для внедрения данной технологии может стать ГАС «Управление», где практика отражения показателей в формате дашбордов уже активно применяется.

Внедрение гибких методов проектного управления также может быть затруднено по причине наличия бюрократических процессов. Деятельность органов власти выстроена таким образом, что внесение любых изменений в документацию проходит цепочку согласования. Гибкие методы проектного управления предполагают внесение изменений разной значимости в проект после каждой итерации. Меняться при этом может не только набор и сроки плановых мероприятий, но и конечный результат. Невозможность оперативно согласовать изменения приводит к отказу от внедрения гибких

методов. Бюрократические процессы существенно тормозят развитие гибкой и адаптивной системы государственного управления. В этой связи представляется возможным начать внедрение гибких методов проектного управления с тех проектных команд, где уровень организационной культуры уже позволяет это сделать. Оценить это можно, например, проанализировав скорость согласования документов, количество внесенных изменений, периодичность проведения оперативных совещаний и изучение их повестки дня. Работа над развитием участников проектных команд, при этом, выступает важной составляющей трансформации действующей системы управления. Ускорить процесс согласования изменений поможет также их перевод в цифровой вид с обеспечением удобного интерфейса. Например, в Минэкономразвития России данная практика была реализована путем предоставления возможности руководящему составу визировать документы с использованием планшета. В настоящее время электронный документооборот является обязательным условием организации деятельности органов власти, тем не менее, согласование документов может быть затянуто ввиду разных причин: отсутствие руководителя на рабочем месте, высокая загруженность текущей деятельностью. Применение гибких методов проектного управления предполагает сокращение цепочек согласования, что возможно при наделении руководителей проектных команд большей самостоятельностью в принятии решений и отсутствием необходимости согласования ряда изменений, если это не касается использования бюджетных средств.

Также рассматривая факторы, препятствующие внедрению гибких методов проектного управления важно обратить внимание на невозможность отражения неформализованных требований в проекте в системе управления проектной деятельностью органов власти. Под неформализованными требованиями, при этом, понимаются условия реализации проекта, не отраженные в документации, но, например, содержащиеся в внутренних отчетах о проведении итерации, которые формируются для работы

проектных команд. Их учет необходим для выполнения проекта с применением гибких методов проектного управления. Цифровизация процесса управления проектом позволит отразить их в режиме примечаний для обеспечения согласованности между формализованными и неформализованными требованиями.

Анализ вышеупомянутых факторов продемонстрировал необходимость применения цифровых платформ управления проектами. В Минэкономразвития России была проведена попытка реализации проекта по разработке стратегии развития туризма с применением внешних платформ командной работы «Конфлюенс» и гибкого управления проектом «ПМ Форсайт». При этом, задачи в рамках информационных систем дублировались в ведомственную систему контроля поручений, что привело к номинальному использованию цифровых платформ управления проектной деятельностью, а не работе в них в режиме онлайн. От написания стратегии в проектной логике ведомству пришлось отказаться. Так, важной проблемой практического применения гибких методов является «упущенная выгода» от ограниченного использования функционала информационных систем и цифровых сервисов. С 2017 года в проектном офисе Минэкономразвития России велась работа по созданию приложения «iMinес» для управления проектами, в том числе, основанного на принципах гибкости и адаптивности. Тем не менее, эта система не была внедрена полноценно. Помешало этому отсутствие взаимосвязи данной платформы с уже существующей системой электронного документооборота и контроля поручений. Качественное внедрение информационной системы предполагает их интеграцию. На рынке отечественных систем для управления проектами уже есть цифровые платформы, зарекомендовавшие себя в коммерческой среде: ПМ Форсайт, Битрикс24, ADVANTA, 1С: Управление проектным офисом и другие. В этой связи целесообразно привлечь Центр проектного менеджмента совместно с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (далее – Минцифры России) к работе по



формированию методических рекомендаций в данной сфере и консультированию органов власти по вопросам применения цифровых сервисов при использовании гибких методов проектного управления.

Анализ практик применения гибких методов проектного управления демонстрирует, что в системе управления проектной деятельностью Российской Федерации есть органы власти, реализующие гибкие проекты. Тем не менее, гибкие методы проектного управления в настоящее время – не широко распространенная практика, а новация в проектном менеджменте, которая реализуется на уровне отдельных проектных команд. Сложилась ситуация, когда одни органы власти и проектные команды реализуют свою деятельность, основываясь на принципах гибкости и адаптивности, другие – в парадигме традиционного управления. Также важной проблемой, обусловленной отсутствием единой методологии, является имитация гибкого проектного управления, когда руководители проектных команд по-прежнему директивно управляют деятельностью посредством указаний и положений, но, например, сопровождают это использованием Kanban-доски. Такой дисбаланс приводит к сложности эффективной реализации межведомственных проектов. Межведомственное взаимодействие, при этом, является важным условием достижения национальных целей развития России, так как они носят комплексный характер. Причиной данного дисбаланса является отсутствие единой методологической базы применения гибких методов проектного управления, а также мотивации их применения при реализации проектов.

Таким образом, организационно-управленческие факторы формируют барьеры для расширения практики применения гибких методов проектного управления, что негативно сказывается на трансформации действующей системы управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации, а также на формировании гибкой и адаптивной системы государственного управления в целом.

Второй блок факторов, выделенный в рамках классификации, институционально-правовой. Отсутствие методических рекомендаций для использования гибкого подхода выступает одним из ключевых барьеров распространения практик применения гибких методов проектного управления. В настоящее время методические рекомендации для участников проектной деятельности не позволяют реализовывать гибкие проекты в органах власти. Методическое и методологическое обеспечение проектной деятельности позволяет унифицировать систему управления проектами, что необходимо для эффективного сотрудничества между проектными командами и наличия согласованности между элементами системы проектной деятельности. Методические рекомендации служат ориентиром для участников проектной деятельности при реализации проектов. В этой связи считаем важным сформировать методическую и методологическую базу, которая включит в себя как общую информацию о гибких методах проектного управления, так и рекомендации по оценке возможности применения гибкого подхода к управлению проектами.

В ходе анализа элементов системы управления проектной деятельностью и опыта применения органами власти гибких методов проектного управления было выявлено противоречие между действующими регламентами и реальными практиками. Оно заключается в том, что существующая нормативно-правовая база не исключает применения гибких методов, но и не обеспечивает функционирование среды для их внедрения. Действующие нормативные правовые акты формально поддерживают применение традиционного подхода. Сложилась ситуация, в которой практика реализации проектов опережает развитие институционально-правовой базы. Например, отдельными факторами в рамках блока рассмотрены ограничения, связанные с процедурой разработки в сфере создания и применения информационных технологий и ограничения в сфере бюджетирования и закупок.

Реализация проектов, связанных с разработкой и применением

информационных технологий в органах власти, предполагает руководство положениями Постановления Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 года № 676 и ГОСТ Р 59793-2021 [12; 26]. В Постановление в 2022 году были внесены изменения, которые закрепили применение итерационного подхода к разработке, возможность проведения тестирований отдельных элементов и внесения изменений в техническую и рабочую документацию при разработке цифровых продуктов. Поправки, вступившие в силу 16 декабря 2022 года, позволяют существенно повысить эффективность реализации проектов в сфере информационных технологий, реализуемых совместно бизнесом и органами власти.

ГОСТ Р 59793-2021 закрепляет этапы создания информационных систем и предполагает использование каскадной модели реализации проекта [26]. Тем не менее, одним из закрепленных этапов, реализация которого остается на усмотрение проектной команды, является проведение опытной эксплуатации, по результатам которой может быть выполнена доработка проектной документации, а также программного и информационного обеспечения.

Анализ вышеприведенных документов позволяет сделать вывод о том, что применение итерационного подхода к управлению остается на усмотрение проектной команды, нормативно-правовая база не формирует запретов на применение гибких методов проектного управления. При этом, данная тенденция прослеживается с 2021 года, что говорит о трансформации институциональных основ реализации ИТ-проектов в сторону гибкости. Agile в сфере информационных технологий уже зарекомендовал себя в коммерческой среде, участники которой выступают исполнителями проектов по цифровизации совместно с органами власти. Разработка методических рекомендаций, алгоритмов взаимодействия и базы знаний успешных проектов позволит более активно тиражировать лучшие практики в области реализации проектов по цифровизации государственного управления.

Также важным фактором, тормозящим развитие гибкого подхода к управлению проектами в органах власти, являются ограничения в сфере

бюджетирования и закупок. Законодательство о контрактной системе и об обеспечении государственных нужд, о закупках, закрепляет финансирование проекта в соответствии с регламентом [3; 4]. Существующая система бюджетирования – один из ключевых барьеров применения гибких методов проектного управления. Гибкий подход к реализации проектов предполагает изменение технического задания, появление новых неформализованных требований, который могут оказать влияние на результаты проекта. Реализация проектов в сфере цифровизации предполагает заключение контракта между коммерческой компанией и органом власти, в то время как отклонение от его условий приводит к штрафным санкциям. Система бюджетирования в настоящее время не является гибкой ввиду необходимости планирования бюджета на год и два плановых периода. Тем не менее, анализ опыта реализации проектов по цифровизации государственного управления позволил выявить практики заключения «гибких контрактов». Одним из примеров является проект по реформированию и оптимизации работы портала «Госуслуги» [122]. На этапе заключения контракта были закреплены условия поэтапной оплаты, при которых исполнение финансовых обязательств по контракту производилось не в результате перечисления аванса и финального платежа, а путем начислений по результатам каждого этапа в течение года. Также участники проекта особое внимание уделяют формированию технического задания, соответствие которому является необходимым условием реализации контракта. Гибкий подход не может быть применен в проектах, где техническое задание детализировано и не подлежит изменению. Тем не менее, участники проекта в техническом задании отразили целевую модель и сценарии, впервые появились пользовательские истории в качестве технического задания. Аналогичный инструмент использован и при разработке суперсервисов на портале «Госуслуги», ожидаемый результат описан не набором технических аспектов, а характеристиками с позиции граждан. Важно отметить, что данный подход не только является гибким, но и соответствует концепции клиентоцентричного государства.

Также подходы к формированию гибких контрактов использует Минцифра России в реализации проектов по совершенствованию системы государственных платежей, более того, в реализации проектов по контракту между министерством и РТ-Лабс участвует agile-тренер, который позволяет наиболее эффективно применять гибкие методы проектного управления на практике [112]. В этой связи рекомендуем сформировать базу знаний реализации проектов на базе Центра проектного менеджмента, а также провести мероприятия по совершенствованию действующей системы заключения контрактов между органами власти и исполнителями проектов на предмет описания возможности наделения контрактов характеристиками гибкости и адаптивности.

Таким образом, институционально-правовые факторы выступают барьерами внедрения гибких методов проектного управления. Анализ показал, что действующая система управления проектной деятельностью в рамках правового поля не запрещает применение гибких методов проектного управления, но и не отражает этой возможности напрямую, отдавая приоритет традиционному подходу к управлению проектами. Совершенствование системы управления проектной деятельностью предполагает также развитие правовых институтов, что является важным шагом на пути к гибкому и эффективному государственному управлению.

Рассмотрим заключительный блок факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления, в рамках предложенной классификации: факторы, связанные с развитием компетенций участников проектной деятельности. Проектная команда является ключевым звеном реализации любого проекта в рамках уже существующей организационно-управленческой модели, функционирующей в определенном институционально-правовом поле. В этой связи, внедрение гибких методов проектного управления не представляется возможным без совершенствования подходов к организации и работе проектных команд. Одним из барьеров внедрения гибкого подхода в деятельность органов государственной власти

является низкая активность, невысокий уровень мотивации государственных и муниципальных органов исполнительной власти к использованию гибких методов проектного управления. Сотрудниками органов власти применение новых методов может быть воспринято как дополнительная нагрузка к текущей деятельности, а не как набор инструментов повышения эффективности их деятельности. Считаем, что минимизировать влияние данного фактора позволит формирование системы стимулирования команд, применяющих гибкие методы проектного управления. В период становления системы управления проектной деятельностью в органах власти внедрение системы материального стимулирования проектов позволило существенно повысить вовлеченность участников проектных команд, а обязательные курсы повышения квалификации – повысить уровень профессиональных знаний, навыков и компетенций в области проектного менеджмента.

Также важным фактором в рамках рассматриваемого блока является непонимание значимости внедрения гибкого подхода у участников проектных команд. Применение гибких методов проектного управления при реализации проектов органами власти требует вовлеченности каждого участника, который реализует свою деятельность в соответствии с принципами и ценностями гибкого подхода, адаптированными к системе государственного и муниципального управления. Непонимание значимости применения гибких методов проектного управления снижает уровень заинтересованности сотрудников органов власти к их практическому внедрению. Избежать этого позволит повышение уровня осведомленности участников проектных команд о преимуществах использования гибких методов, методике их использования. В том числе, путем обмена опытом и ознакомлением с лучшими практиками гибкого проектного управления. Решением по минимизации влияния данного фактора также может стать методическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибких методов проектного управления.

Возможная неготовность участников проектной деятельности брать на

себя ответственность за реализацию гибких проектов также может быть рассмотрена в качестве фактора, препятствующего внедрению гибких методов проектного управления. Применение гибкого подхода предполагает высокий уровень самоорганизации проектных команд, где важен вклад каждого участника. При этом, сложность реализации таких проектов в системе государственного и муниципального управления в настоящее время заключается в «новаторстве», когда интеграция гибких методов реализуется опытным путем. Данный фактор может быть минимизирован путем привлечения к проектной деятельности инициативных сотрудников, например, из кадрового резерва, которые заинтересовали в экспериментальной деятельности такого рода с возможностью получения консультационной поддержки экспертов Центра проектного менеджмента. К рассматриваемому фактору также можно отнести проблему личной заинтересованности руководителей проектных команд в переменах и внедрении новаций в управленческий процесс. Данный барьер может быть устранен путем назначения премирования руководителей, которые применяют гибкие методы проектного управления и демонстрируют положительные результаты.

Еще одним фактором, выделенным в рамках анализа блока по развитию компетенций участников проектной деятельности, является противоречие между процессным управлением и реализацией нестандартных задач с использованием гибких методов. Участники проектов в системе государственного и муниципального управления являются, в первую очередь, сотрудниками органов власти, наделенными определенными полномочиями и выполняющими текущие задачи. Проектный вид деятельности, как правило, не является для них основным. В этой связи возникает ряд проблем, связанных с приоритезацией задач, выбором инструментов по их реализации. Тем не менее, гибкий подход в рассматриваемом контексте может быть наиболее предпочтительным для самих участников проектных команд: реализация проекта итерациями

позволит распределить нагрузку в рамках проекта таким образом, чтобы участие в проекте не сказалось негативно на эффективности текущих рабочих процессов. Также важно отметить, что применение гибкого подхода в рамках проекта может положительно сказаться на деятельности участников проектной команды за его пределами, так как новые гибкие навыки и знания позволят более эффективно справляться и с иными поручениями.

Факторы в сфере развития компетенций участников проектной деятельности обладают высоким уровнем значимости в рассмотрении возможности имплементации гибкого проектирования в систему государственного и муниципального управления. Практика показывает, что трансформация подходов к реализации проектов в органах власти начинается «снизу», с уровня отдельных проект команд. Анализ опыта реализации проектов с применением гибких методов показал, что даже в условиях отсутствия организационных, институциональных и правовых основ, отдельные проектные команды, как на федеральном, так и на региональном уровне, реализуют проекты с использованием гибкого подхода. Именно это отражает значимость профессионального развития участников проектов в органах власти.

В настоящее время в России уже сформировалась платформа для развития участников проектной деятельности, основой которой служит Минтруд России и Центр проектного менеджмента. Разработанные методические рекомендации о компетенциях участников проектной деятельности закрепляют гибкость в качестве одной из базовых. В этой связи работа по развитию кадров в сфере гибкого проектного управления может рассматриваться важнейшим направлением развития системы управления проектной деятельностью в Российской Федерации.

Таким образом, в рамках диссертации разработан подход к классификации факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в систему государственного и муниципального управления Российской Федерации. Разработанный подход к классификации



позволяет не только более подробно изучить проблемы интеграции гибкого проектного управления в деятельность органов государственной власти, определить возможные негативные последствия, но и выявить направления совершенствования действующей системы. Под каждый из видов факторов предполагается отдельное направление деятельности, что нашло отражение в разработанной в третьей главе организационно-управленческой модели. Так, считаем целесообразным обеспечить внедрение гибких методов проектного управления с учетом реализации мероприятий по минимизации влияния рассмотренных факторов, привлечь федеральные органы исполнительной власти, проектные офисы, а также Центр компетенций проектного менеджмента, на который может быть возложена работа по решению проблем в области развития компетенций участников проектной деятельности. Среди ключевых путей решения отдельно стоит отметить методическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибких методов проектного управления, подход к разработке которого также представлен в третьей главе.

## Глава 3

### Направления совершенствования проектного управления в органах власти на основе гибких методов

#### 3.1 Перспективы внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации

Проектное управление, основанное на гибких методах проектного управления, является средством решения социально-экономических задач, разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на достижение установленных целей и результатов, которые могут меняться под влиянием внутренних и внешних факторов. Внедрение гибкого подхода, при этом, позволяет наделить проектную деятельность такими характеристиками как гибкость и адаптивность, особенно актуальными в настоящее время.

Компанией Scrumtrek ежегодно проводится масштабное исследование опыта применения agile российскими компаниями. В части обоснования необходимости внедрения гибких методов проектного управления в органы власти интерес вызывает рассмотрение выгод от agile, которые отмечают участники опроса, использующие на практике гибкие методы проектного управления [113]. Так, наиболее распространенной выгодой по результатам исследования является улучшение управления меняющимися приоритетами, которое для себя обнаружили более 70 % проектных команд, применяющих гибкие методы. Действительно, гибкость, как характеристика управления позволяет оперативно управлять изменениями и реализовывать проекты с учетом «новых вводных» наиболее эффективно.

Еще одной выгодой agile проектные команды отмечают улучшение прозрачности ведения проектов. Ее отмечают также более 70 % опрошенных проектных команд. Гибкие методы проектного управления позволяют при итеративном подходе к реализации подхода четко понимать актуальный

статус реализации проекта, своевременно определить возникающие проблемы и направить необходимые ресурсы на их решение. Для органов власти данная выгода гибкого подхода особенно актуальна: обеспечение прозрачности реализации государственной политики является одной из приоритетных задач совершенствования системы проектного управления, в том числе, в части реализации проектов.

Также результаты исследования в качестве выгоды гибкого подхода позволяют выделить улучшение управления распределенными командами, ее отметили 60 % участников исследования. Гибкие методы проектного управления включают в себя инструменты управления проектными командами, что позволяет оптимизировать их деятельность. Реализация проекта может осуществляться как в рамках небольшой проектной команды, представленной группой специалистов, так и в рамках больших проектных команд, которые включают в себя несколько кросс-функциональных групп. В части реализации межведомственных проектов данная выгода вызывает особый интерес, а результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что применение гибких методов позволит повысить эффективность реализации проектов в органах власти, предполагающих участие нескольких рабочих групп.

Около 60 % опрошенных проектных команд в качестве положительного эффекта от внедрения гибких методов проектного управления также отмечают ускорение достижения итогового результата. В этой связи гибкий подход может быть рассмотрен для оптимизации сроков реализации проектов в органах власти. Также более половины участников исследования отметили в качестве положительного влияния обеспечение согласованности работы организации и сферы информационных технологий. В настоящее время цифровая трансформация является одной из национальных целей развития России. Проекты в сфере информационных технологий – важная часть социально-экономического развития России. Так как такие проекты реализуются с участием представителей ИТ-компаний, необходимы

мероприятия по совершенствованию их взаимодействия. Одним из них может служить переход к применению гибких методов при реализации проектов цифровой трансформации.

Половина проектных команд в рамках исследования в качестве выгоды agile также выделяет повышение мотивации участников проекта. Управление стимулированием участников проектов является одним из элементов действующей системы управления проектной деятельностью. В этой связи данная выгода крайне важна для развития системы проектного управления в органах власти Российской Федерации.

Среди прочих выгод agile участники также отмечают следующие позитивные изменения по результатам применения гибких методов проектного управления: повышение производительности; повышение качества продуктов; снижение проектных рисков; снижение проектных затрат. Изучение результатов исследования Scrumtrek, а также анализ практик применения гибкого подхода проектного управления в государственном менеджменте позволяет сформулировать выгоды agile для органов власти:

- формирование более прозрачной системы принятия управленческих решений в органах власти за счет реализации проекта не полным циклом, а итерациями;
- адаптация проекта к изменяющимся условиям реализации проекта, что обеспечит получение общественно-полезного результата;
- обеспечение соответствия целей, задач, результатов стратегическим и тактическим приоритетам развития государства в условиях нестабильности;
- более эффективное использование финансовых и трудовых ресурсов за счет их оптимизации: реализации только тех мероприятий, которые действительно нужны и соответствуют актуальным требованиям;
- создание условий для эффективного взаимодействия власти и бизнеса при реализации совместных проектов за счет формирования нового вида отношений: не заказчик – исполнитель, а партнер – партнер;

– формирование новой организационной культуры, позволяющей служащим наиболее эффективно реализовывать задачи в проектной логике.

Таким образом, внедрение гибких методов проектного управления положительно скажется на результатах проектной деятельности. Рассмотренные выгоды agile, как показало исследование, актуальны не только для коммерческих компаний, но и для системы государственного и муниципального управления.

Применение гибкого подхода в системе управления проектной деятельностью, как показал анализ, на сегодняшний день не носит системного характера, а прослеживается частично в исследуемых элементах. Выявленные в ходе анализа отечественные и зарубежные практики применения гибкого единичны, а их опыт пока не получил широкого распространения. Для эффективного внедрения гибких методов в систему проектного управления необходимо провести анализ факторов, препятствующих данной интеграции и наоборот, способствующих положительным изменениям.

Для исследования порядка внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации выбран инструмент углубленного SWOT анализа на основе подхода, подробно рассмотренного в статье Кизка Н.Д. и Янгирова А.В. [61]. Предметом SWOT-анализа является действующая система управления проектной деятельностью в органах власти с применением гибких методов проектного управления. Первым этапом анализа стала систематизация полученных ранее результатов для выделения необходимых элементов, которые представлены в матрице SWOT-анализа в приложении Г в таблице Г.1. Сильные, слабые стороны, угрозы и возможности сформулированы на основе анализа, результаты которого представлены во второй главе диссертации.

Рассмотрим сильные стороны внедрения гибких методов проектного управления в деятельность органов власти:

- гибкие методы позволяют снижать риски при реализации стратегических решений;
- соответствие принципам «клиентоцентричного государства»;
- более высокий уровень вовлеченности команды по сравнению с традиционными подходами;
- детализированное принятие решений, при котором «новые вводные» могут быть учтены независимо от стадии реализации проекта;
- быстрые итерации и учет обратной связи позволяют существенно повысить производительность проектной команды;
- оперативная реакция на неопределенность, изменения позволяет получать общественно полезные результаты;
- улучшение кросс-функционального взаимодействия, что важно при реализации межведомственных проектов;
- упрощение коммуникации, преобладание горизонтальных связей;
- партнерство государства и бизнеса при реализации проектов;
- накоплен опыт реализации проектов с применением гибких методов в органах власти.

Сильные стороны внедрения гибких методов проектного управления формулируются исходя из преимуществ гибкого подхода и положительных характеристик, которые были выявлены в результате проведенного анализа.

В качестве слабых сторон рассмотрены следующие факторы:

- требуется высокий уровень квалификации членов проектной команды;
- внедрение гибких методов в условиях бюрократизации процессов, что приводит к сложной процедуре согласования изменений и ограничивает гибкость;
- «упущенная выгода» от ограниченного использования функционала информационных систем и цифровых сервисов;
- конфликт с процессным управлением и выполнением стандартных задач;

- нормативно-правовые ограничения;
- необходимость совершенствования действующей системы управления проектной деятельностью;
- отсутствие связи системы стратегического планирования и гибкого;
- сложность централизованного контроля, необходимость частичной децентрализации до уровня проектных команд;
- отсутствие методологического и методического сопровождения применения гибкого подхода;
- ограничения, связанные с процедурой разработки в сфере создания и применения информационных технологий;
- ограничения в сфере бюджетирования и закупок.

Слабые стороны сформулированы исходя из факторов, ограничивающих внедрение гибких методов проектного управления в действующую систему управления проектной деятельностью.

Среди возможностей для дальнейшего анализа выделены:

- цифровая трансформация государственного управления;
- распространение практики заключения гибких контрактов;
- тренд на «клиентоцентричное государство»;
- тиражирование практик применения гибких методов проектного управления в государственном менеджменте;
- обеспечение взаимосвязей между стратегическим планированием и внедрением гибкого подхода посредством организационных и институциональных изменений;
- формирование гибкой проектной культуры кадрового состава органов власти;
- создание организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления;
- актуализация нормативно-правовой базы;
- изменение парадигмы взаимодействия органов власти и подрядчиком при реализации совместных проектов: не заказчик – исполнитель, а партнер.

Накопленный в рамках исследования аналитический материал позволил также выявить угрозы:

- цифровая среда меняется очень быстро, поэтому таким же темпом должно происходить проектирование, создание и развитие цифровых решений;

- возможна потеря контроля для сложных и долгосрочных проектов;

- разный уровень гибкости в разных органах государственной власти;

- имитация гибкого проектного управления (проводятся собрания, клеятся стикеры на доску), но, по сути, руководители по-прежнему директивно управляют деятельностью посредством указаний и положений);

- точечное совершенствование проектной деятельности в органах власти, без применения системного подхода.

На основе полученных данных сформирована матрица SWOT-анализа взвешенной бальной оценки, представленная в приложении Г в таблицах Г.2 – Г.5. Матрица включает в себя такие параметры как значимость, оценка, взвешенная оценка и ранг. Значимость отражает влияние параметра на внедрение гибких методов проектного управления в органы власти, оценка – проявление для сильных и слабых сторон, вероятность наступления – для возможностей и угроз. Расчет взвешенной оценки и ранга позволяет выделить наиболее значимые факторы. Далее была проведена статистическая оценка показателей SWOT-анализа. В рамках исследования рассчитаны коэффициенты взаимосвязи сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, проведен расчет реализации возможностей и наступления угроз по принципу перемножения долей рангов. Матрица SWOT-анализа и соответствующие пояснения приведены в приложении Г в таблице Г.6, методика расчета приведена на рисунке Г.1. Оценка показателей позволила определить два показателя: «реализация» возможностей и угроз, и «потенциал» слабых и сильных сторон. Чем выше значение – тем выше влияние фактора на предмет анализа.



Рассмотрим факторы, которые по результатам анализа оказывают наибольшее влияние на внедрение гибких методов проектного управления в органах власти. Среди сильных сторон наибольшее значение продемонстрировали факторы, связанные с влиянием гибких методов на снижение рисков при реализации стратегических решений и соответствием гибкого подхода концепции клиентоцентричного государства. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности, а также необходимость оперативно управлять изменениям формируют предпосылки для повышения гибкости и адаптивности системы государственного управления. Во второй главе уже рассмотрена связь гибкого и стратегического планирования, ее актуальность подтверждается результатами проведенного анализа.

Так как ведущей возможностью в матрице выступает тренд на клиентоцентричность, справедливо утверждать, что гибкие методы проектного управления могут стать важной составляющей совершенствования системы государственного управления. На сегодняшний день формирование клиентоцентричного государства является актуальным направлением и затрагивает проектную деятельность сотрудников органов власти. Клиентоцентричность представляет собой модель построения деятельности, устройство организации, обеспечивающее предоставление услуг, максимально адаптированных для каждого клиента [108]. В концепции клиентоцентричного государства клиентом выступают граждане, бизнес, в некоторых случаях и сами государственные служащие. В условиях активно изменяющейся внешней среды потребности клиентов также трансформируются, а органы власти в настоящее время не могут оперативно скорректировать свои действия для получения именно того результата, который необходим с учетом новых вводных. Гибкие методы проектного управления могут стать важным элементом формирования клиентоцентричного государства, принимая во внимание, что единичные

практики их применения при реализации проектов для граждан, в том числе в цифровой среде, прослеживаются в органах власти.

Среди слабых сторон внедрения гибких методов проектного управления по результатам исследования выявлено влияние отсутствия методологического и методического сопровождения применения гибкого подхода. Реализуемые в органах власти проекты с применением гибких методов носят единичный характер, отдельные проектные команды в качестве инициативы переходят на реализацию проектов в рамках гибридного подхода. Отсутствие в таком случае методологического и методического сопровождения со стороны регуляторов проектной деятельности в органах власти не позволяет в полной мере реализовать потенциал гибкого проектного управления. В рамках SWOT-анализа в качестве одной из наиболее значимых угроз выделен разный уровень гибкости участников проектной деятельности. Без методологического сопровождения дисбаланс будет усиливаться. В условиях, когда формирование гибкой и адаптивной системы проектного управления является закрепленной на уровне руководства страны целью, отсутствие системного подхода может послужить фактором, тормозящим развитие проектной деятельности в целом, а значит негативно отразится на достижении национальных целей развития. Необходимы системные меры, которые будут распространяться на все элементы проектной деятельности и задействовать ее участников.

Внедрение гибких методов проектного управления – процесс, который должен быть реализован в рамках проработанной организационно-управленческой модели на основе методологической базы, позволяющей органам власти осуществлять проектную деятельность наиболее эффективно. Одним из важных элементов обоснования тех или иных изменений является отражение их положительного влияния. В первой главе исследования рассмотрены гибкие методы проектного управления, дана их характеристика. Как показывает практика применения гибкого подхода, органы власти

зачастую используют не методы, а отдельно взятые инструменты, которые позволяют сделать процесс более гибким. Гибкий подход к управлению не устанавливает степени внедрения методов и инструментов реализацию проекта: их выбор остается на усмотрение руководителя проектной команды в зависимости от условий реализации проекта. Тем не менее, выбор метода проектного управления должен осуществляться на основе представлений и сущности каждого из них и о потенциальных выгодах, которые можно получить в результате его использования.

В рамках исследования рассмотрены такие методы как Scrum, Kanban, Scrumban, Extreme Programming (XP), Lean Software Development. Считаем, что внедрение гибкого подхода в систему управления проектной деятельности необходимо начать с данных методов проектного управления ввиду их доступности, простоты внедрения, возможности интеграции в действующую традиционную систему управления. Важно отметить, что внедрение гибких методов проектного управления должно начинаться с небольших проектных команд, для того чтобы сформировать базу практик реализации гибких проектов и на ее основе осуществлять тиражирование опыта на укрупненные проектные команды. Рассмотрим положительное влияние гибких методов проектного управления на проектную деятельность в органах власти, рассмотренное в таблице 6.

Таблица 6 – Положительное влияние гибких методов проектного управления на проектную деятельность в органах власти

Гибкий метод проектного управления	Положительное влияние на проектную деятельность в органах власти
1	2
Kanban	Данный метод является наиболее простым для использования в проектных командах и не требует институциональных и организационных изменений. Его использование может быть интегрировано в проекты, реализуемые в рамках традиционного подхода. В основе метода лежит система гибкого планирования. Метод позволяет контролировать сроки выполнения задач и четко отслеживать потенциальные их нарушения. Команды работают над проектом не в рамках спринтов, а по мере поступления задач. Визуализация «слабых мест» и ее открытость для всех участников проекта мотивирует на скорейшее выявление проблем и их решение. Тем не менее, метод подходит только для достижения краткосрочных целей и небольших проектных команд

Продолжение таблицы 6

1	2
Scrum	Реализация проекта проводится спринтами (итерациями) от 1 до 4 недель, параллельно проектная команда реализует разные задачи, что ускоряет процесс работы над проектом. Метод предполагает деление больших задач на малые, что позволяет достичь гибкости за счет возможности внесения корректировок. Работа в рамках итераций позволяет руководителю проектной команды четко понимать текущий статус реализации проекта, своевременно выявить проблемы и принять соответствующие управленческие решения. Оперативная реакция на изменения позволяет сократить издержку на их внесение. Ежедневная видимость достижений позволяет существенно повысить мотивацию участников проектных команд, оценить вклад каждого из них. Подход применим к проектам разного срока реализации. Для длительных проектов рекомендовано деление проекта на этапы, их последующая детализация на итерации для удобства контроля за реализацией. Полученный результат проекта будет соответствовать как формализованным, так и неформализованным требованиям, актуальным текущим условиям внешней среды. Внедрение метода не требует вложения финансовых ресурсов
Scrumban	Использование «триггера планирования» (количества задач, которые должны остаться в невыполненной работе) позволяют проектной команде решать, когда начинать планирование следующей итерации, что обеспечивает гибкость планирования. Участники команды могут взять на себя инициативу по решению невыполненных задач, если знают, как ее решить и располагают необходимыми ресурсами в рамках установленного лимита количества задач, которые являются своего рода нагрузкой на каждого сотрудника. Это позволит избежать неравномерной нагрузки на участников проектной команды. Метод предполагает наличие сегментов планирования: блок планирования всего проекта, блоки его детализирующие по разным временным рамкам, заключительный блок – на 3 месяца, который разбивается на итерации. Это позволит с гибким подходом решать более длительные проекты
Экстремальное программирование Extreme Programming (XP)	Подходит только для проектов, ориентированных на разработку цифровых продуктов. Позволяет создать продукт, соответствующий не только исходным условиям, но и новым, которые появились в процессе реализации проекта. Подходит для сложных и неопределенных проектов, где на этапе планирования не до конца формализован конечный результат. Заказчик участвует в итерациях и влияет на ход реализации проекта, что особенно важно, если заказчиком выступает орган власти, а соответствие результата ожиданиям влияет на реализацию национальных задач. Проектная команда работает в устойчивом темпе. Параллельная работа двух программистов над одной задачей или элементом позволяет обеспечить выбор оптимального решения, а также обеспечивается их взаимозаменяемость. Затраты на разработку снижаются, т.к. команда ориентирована на код, а не на документацию и собрания
Бережливая разработка программного обеспечения (Lean Software Development)	Метод основан на принципах бережливости, что обеспечивает экономию бюджетных ресурсов (времени и затрат) без потери качества. Приоритетное направление – непрерывное развитие участников проектных команд, обучение и формирование культуры постоянных улучшений. Фокус на ключевых приоритетах

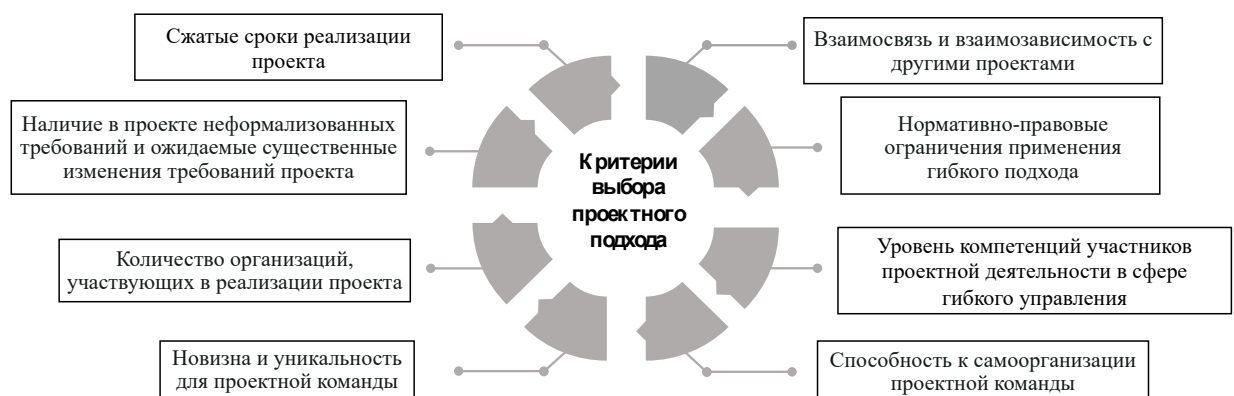
Источник: составлено автором.

Рассмотренные в таблице 6 гибкие методы проектного управления включают в себя:

- гибкое планирование и управление итерациями в рамках проекта;
- взаимодействие с заинтересованными сторонами в течение всего проекта, что позволяет получить общественно-полезный результат;

- анализ и управление рисками в реальном времени, наличие инструментов для оперативного реагирования на изменения;
- организацию команды проекта вокруг принципов и ценностей гибкого подхода, что особенно актуально в условиях развития клиентоцентричного государства;
- использование автоматизированных инструментов и систем для управления проектами, что соответствует цифровой трансформации государства в целом.

Выбор проектного подхода: гибкого, гибридного или традиционного, как упоминалось ранее, ложится на руководителя проектной команды. Для обеспечения эффективности системы управления проектной деятельностью важно сформировать систему методического сопровождения данного выбора. Анализ практики реализации проектов с применением гибких методов проектного управления, а также изучение теоретических положений, позволяет сформировать систему критериев, которые могут стать основой дальнейшей разработки методических рекомендаций и поддержки проектных команд в вопросах выбора проектного подхода. На рисунке 20 представлена система критериев выбора подхода к управлению проектом: гибкого, гибридного или традиционного.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Система критериев выбора подхода к управлению проектом в органах власти

Выявленные критерии представляют собой те аспекты реализации проекта, в которых наиболее явно прослеживаются ограничения и возможности применения того или иного подхода.

Данная система критериев легла в основу разработки методических рекомендаций по оценке возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти, представленной в третьей главе.

Таким образом, в рамках исследования проведен анализ возможности внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления Российской Федерации. Полученные результаты позволяют утверждать, что внедрение гибких подходов проектного управления окажет существенное влияние на систему проектного управления, станет важным шагом на пути к формированию гибкой и адаптивной системы достижения стратегических целей и национальных задач. Результаты анализа преимуществ применения гибких методов проектного управления обосновывают необходимость их внедрения в систему государственного и муниципального управления.

### **3.2 Организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью Российской Федерации**

Проведенный в рамках исследования анализ позволил выявить необходимость формирования модели внедрения гибких методов в уже действующую систему управления проектной деятельностью, основанную на применении традиционного подхода. Сложность, при этом, заключается в совмещении двух противоречащих подходов к реализации проектного управления. Тем не менее, анализ показал, что на практике данные подходы успешно сочетаются между собой, образуя гибридную модель, где в целом система управления основана на традиционном подходе, а отдельные проекты могут быть реализованы в гибкой проектной логике. В настоящее время

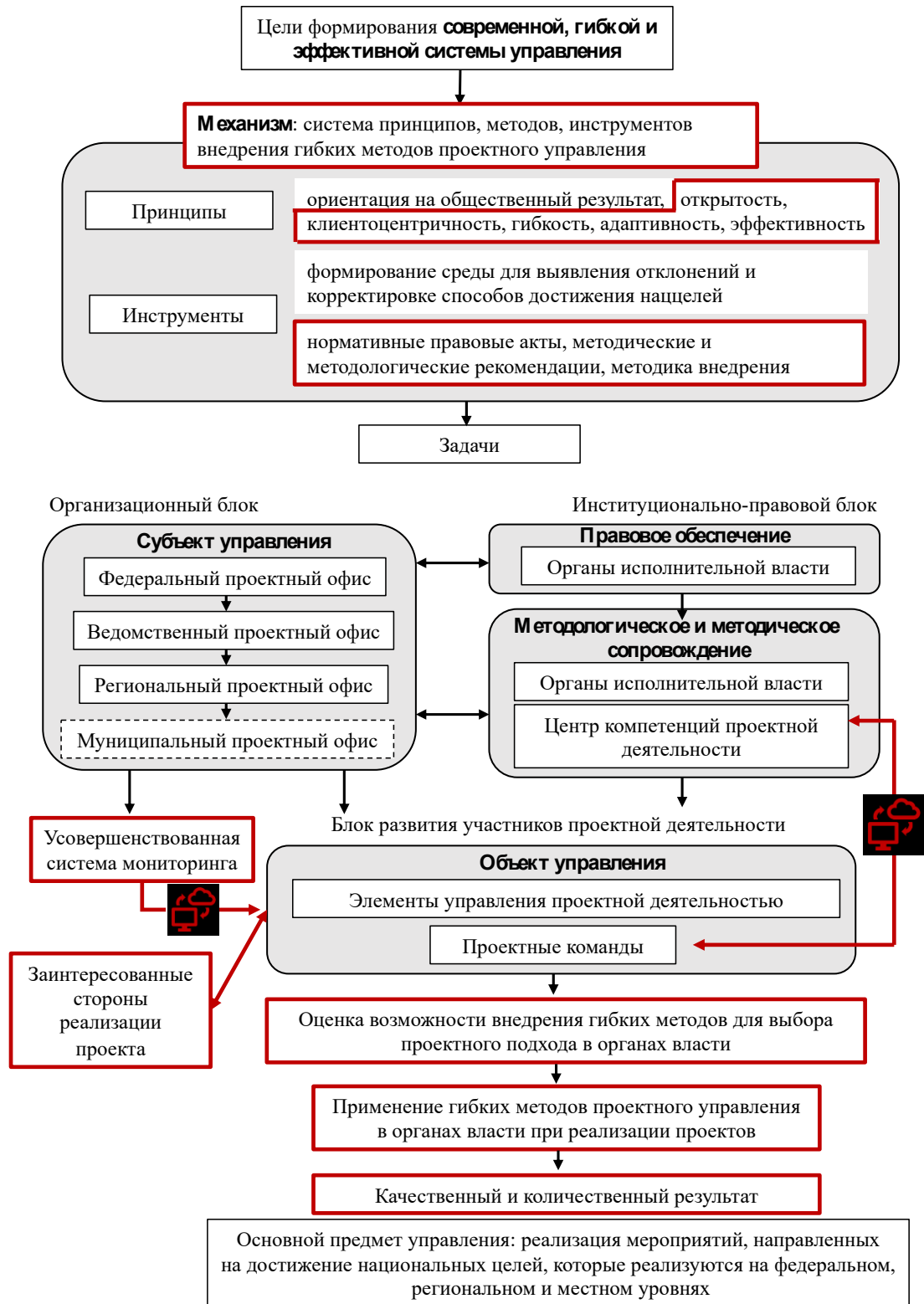
система государственного и муниципального управления трансформируется в гибкую и адаптивную, что предполагает совершенствование действующей системы управления проектной деятельностью.

Разработка организационно-управленческой модели является важным этапом имплементации гибких методов проектного управления в органы власти. В этой связи в рамках диссертации разработана логическая организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления. Логическая модель представляет собой графическое изображение процессов, используемых для передачи и описания рассуждений, связанных с совершенствованием деятельности органов власти путем внедрения гибких методов проектного управления.

Приведенная на рисунке 21 модель разработана на основе уже представленной на рисунке 16 схеме, характеризующей гибкий подход как полноценную часть системы проектного управления в органах власти, а гибкие методы проектного управления – связующее звено между принципами, механизмами и инструментами достижения национальных целей развития и элементами системы управления проектной деятельностью.

Предметом управления в рамках представленной модели выступает реализация мероприятий, направленных на достижение национальных целей в проектной логике, что обеспечивает единство действующей системы управления проектной деятельностью и организационно-управленческой модели.

Предлагаемая организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления включает в себя цель внедрения, задачи, наличие субъекта и объекта управления, элементы правового, методического и методологического сопровождения и другие. Особую ценность при формировании организационно-управленческой модели имеет проведенная классификация факторов, формирующих барьеры внедрения гибких методов проектного управления в органах власти [93].



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления

Результаты классификации факторов легли в основу выделения трех ключевых блоков: организационного, институционально-правового и



развития компетенций участников проектной деятельности. Красным цветом на модели отражены предложенные в рамках диссертации элементы, дополняющие действующую систему управления проектной деятельностью.

Рассмотрим элементы разработанной организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления. Основу модели составляет цель, которая коррелируется с основными тенденциями в системе управления национальными проектами в Российской Федерации и представляет собой выдержку из Единого плана достижения нацелей [16]. Считаем, что именно формирование современной гибкой и эффективной системы государственного и муниципального управления является ключевой целью внедрения гибких методов проектного управления в деятельность органов власти. Внедрение гибкого подхода в действующую систему управления проектной деятельностью позволяет обеспечить интеграцию уже функционирующих элементов с новыми требованиями к достижению национальных целей развития Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели организационно-управленческая модель закрепляет механизм, принципы и инструменты, на основе которых реализуются задачи в рамках внедрения гибких методов проектного управления в органы власти. Механизмом внедрения выступает система принципов, методов, инструментов внедрения гибких методов проектного управления. Под механизмом в данной модели рассматриваются способы, обеспечивающие проведение теоретических положений в практическую деятельность. Их реализация основывается на ряде принципов, один из них, ориентация на общественный результат, перенесен в модель из реализуемого Единого плана. Предложенным блоком выступают такие принципы как открытость, клиентоцентричность, гибкость, адаптивность и эффективность, которые заключаются в следующем их понимании:

– принцип открытости основывается на обеспечении прозрачности управления проектной деятельностью, своевременном предоставлении

информации о ходе реализации проектов в доступной и понятной форме в режиме «онлайн»;

– принцип клиентоцентричности закрепляет в качестве ключевого приоритета общественные интересы, реализацию проекта на основе обратной связи от клиентов, совершенствование на основе клиентского опыта (клиентом может выступать гражданин, представитель бизнеса, государственный служащий);

– принцип гибкости основывается на создании системы быстрого реагирования на внешние изменения, способности быстро изменить ход реализации проекта;

– принцип адаптивности отражает способность встраиваться в действующую организационную структуру, не противоречить сложившейся ситуации (адаптация к новым, не противоречащим условиям);

– принцип эффективности заключается в стремлении к достижению запланированных результатов с использованием наименьшего объема ресурсов.

На основе рассмотренных принципов применяются инструменты в рамках организационно-управленческой модели, в которой схематически они представлены двумя блоками. Первый, «формирование среды для выявления отклонений и корректировке способов достижения нацелей» представляет собой выдержку из Единого плана, предполагает общие системные изменения. Второй блок выступает набором инструментов: нормативные правовые акты, методические и методологические рекомендации, методика внедрения. Инструменты детализируются в зависимости от задач, примерами которых могут служить:

– внести изменения в законодательство об организации проектной деятельности в органах власти;

– внести изменения в Единый план по достижению национальных целей развития России;

– разработать и внедрить Методические рекомендации по оценке

возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти;

– наделить Центр компетенций проектного управления полномочиями по формированию единой базы лучших практик применения гибких методов проектного управления в органах власти;

– создать рабочую группу по разработке и внедрению цифровой системы управления гибкими проектами с участием Минэкономразвития России, Минцифры России, Центра компетенций проектного управления, а также ряд иных задач, формулируемых при реализации работы по внедрению гибкого подхода.

Реализация задач предполагает осуществление деятельности в рамках трех блоков, выделенных при классификации факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в органах власти. Внедрение модели предполагает формирование задач, направленных на минимизацию влияния всех выявленных в ходе анализа факторов.

Рассмотрим организационный блок предложенной модели. На основе результатов анализа в качестве основного субъекта управления выбран проектный офис, отражена декомпозиция в соответствии с уровнями власти от федерального до местного. Важно отметить, что муниципальные проектные офисы не входят в действующую систему управления проектами государственного уровня, тем не менее, как уже было рассмотрено в первой главе, существенно влияют на реализацию региональных проектов, что предполагает их включение в разработанную организационно-управленческую модель. В настоящее время проектные офисы реализуют функции по развитию проектной деятельности. Их функционал может быть расширен проведением работы по внедрению гибких подходов проектного управления в систему управления проектной деятельностью. Координация действий может быть реализована в рамках подсистемы «Система взаимодействия проектных офисов» системы ГАС «Управление». Проектные офисы могут стать ключевыми исполнителями проекта по трансформации

системы управления проектной деятельностью/ в органах власти, реализации задач в рамках предложенной модели.

Институционально-правовой блок организационно-управленческой модели включает в себя правовое обеспечение и методологическое и методическое сопровождение. Органы исполнительной власти реализуют деятельность по совершенствованию нормативно-правовой базы системы управления проектной деятельностью. Ключевыми органами власти в вопросах развития гибкого проектного подхода является Правительство Российской Федерации, Минэкономразвития России, Минцифры России, Минтруд России, Министерство финансов Российской Федерации и подведомственные органы власти.

Так, считаем целесообразным инициировать внесение изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 [11]. За последние годы данное постановление потерпело ряд изменений, которые меняют систему управления проектной деятельностью в сторону гибкости: добавлены разделы об онлайн мониторинге, актуализации проектов. Тем не менее, считаем целесообразным дополнить правовой акт блоками, закрепляющими, какие именно подходы могут быть использованы при реализации проектов, какими методическими рекомендациями проектные команды должны руководствоваться, а главное, дополнить документ терминологией в сфере гибкого проектного управления. Это необходимо для обеспечения единства системы управления проектной деятельностью и благоприятно скажется на выстраивании работы межведомственных проектных команд, а также коммуникации бизнеса и власти при совместной реализации проектов.

Также для обеспечения взаимосвязи стратегического планирования и гибкого подхода при реализации проектов необходимо внести изменения в закон о стратегическом планировании [2]. Несмотря на практическую реализацию проектов как инструментов достижения стратегических целей, ключевой нормативный правовой акт не содержит информации о проектах, об

их роли в системе стратегического управления государством. Считаем целесообразным в законе о стратегическом планировании наравне с программно-целевым принципом, закрепляющим обеспечение взаимоувязки госпрограмм разных уровней, отражение «принципа единства программно-целевого и проектного подхода». Данная поправка позволит связать стратегическое и гибкое планирование, а главное, отразит связь программно-целевого и проектного управления. Также считаем целесообразным отразить в документе связь национальных целей развития и национальных проектов, необходимо отразить место Единого плана по достижению национальных целей развития в системе стратегического управления.

Блок «Методологическое и методическое сопровождение» предложенной организационно-управленческой модели включает в себя два элемента: органы власти и Центр компетенций проектной деятельности. В рамках данного блока предполагается составление методологии внедрения гибких методов проектного управления в органах власти с детализацией до методических рекомендаций до уровня проектных команд. Данный блок необходим для качественного функционирования всей системы, он выступает связующим звеном между теоретическими аспектами и практикой реализации гибкого подхода. Центр компетенций проектной деятельности, которым в настоящее время является Центр проектного менеджмента РАНХиГС, уже ведет деятельность по методическому сопровождению проектной деятельности. В этой связи рекомендуется расширение его функций, добавление нового направления деятельности, связанного с интеграцией гибкого подхода к проектному управлению в органах власти. Его реализация возможна при кооперации Центра проектного менеджмента с проектными офисами, Минэкономразвития России, Минтрудом России и Минцифры России. Роль последнего – одна из ключевых в формировании современной гибкой системы управления проектами. Целесообразно внедрить информационные системы управления проектами, предполагающие использование гибких методов проектного управления в органах власти. По

результатам анализа выявлено, что барьером распространения информационных сервисов является отсутствие единой информационной системы, в которой участники проектных команд могли бы заниматься проектами и текущими задачами по основному направлению деятельности. Участники проектных команд имеют возможность применять сторонние цифровые сервисы для командной работы, что формирует дополнительные риски в области информационной безопасности. Тем не менее, на рынке отечественных программ для реализации проектной деятельности есть разработчики, которые могут быть привлечены к проекту по созданию цифрового сервиса по гибкому управлению проектами в органах власти.

Субъект управления воздействует на объект на основе принципов, механизмов и инструментов, которые расширены в соответствии с видением модели внедрения гибких методов проектного управления. Объектом управления в организационно-управленческой модели выступают элементы управления проектной деятельностью и проектные команды. Как уже было рассмотрено во второй главе исследования, основные элементы закреплены Правительством Российской Федерации в соответствующих методических рекомендациях и включают в себя [22]:

- стратегическое планирование и управление портфелем проектов;
- управление проектом;
- принятие решений и организационная поддержка;
- развитие компетенций и культуры эффективности;
- управление стимулированием участников проектов.

На предмет гибкости данные элементы уже рассмотрены. В соответствии с организационно-управленческой моделью внедрение гибкого подхода предполагается в каждый из них.

Первый элемент может быть усовершенствован гибким подходом как в части стратегического планирования, так и в части управления проектами. Стратегическое планирование может быть дополнено возможностью

применения гибкого планирования путем составления детализированных ежеквартальных гибких дорожных карт, изменения в которые будут вноситься после каждой итерации, что может оказать влияние на показатели стратегических документов. Управление портфелем проектов также обладает потенциалом для внедрения гибких методов проектного управления: внесение изменений в проект в рамках портфеля предполагает оперативное внесение изменений в портфель проектов при необходимости. Применение гибких подходов к управлению портфелями проектов позволит достигать поставленные результаты в условиях нестабильности.

Второй элемент действующей системы управления проектной деятельностью, который отражен в предлагаемой организационно-управленческой модели – управление проектом. В соответствии с методическими рекомендациями он включает в себя следующие процессы: запуск проекта, планирование проекта, оперативное управление, мониторинг и управление изменениями, оценки и иные контрольные мероприятия, завершение [22]. Процессы в рамках элемента соответствуют жизненному циклу проекта. В этой связи внедрение гибкого подхода в этот элемент имеет высокую значимость для работы всей организационно-управленческой модели. Внедрение гибких методов проектного управления повлияет на данные процессы следующим образом:

- на этапе запуска проекта, при формировании целей, задач, результатов и контрольных точек должны приниматься во внимание возможные изменения в ходе реализации проекта, а сама разработка проекта должна основываться на формализации клиентского опыта, то есть характеристик результата с позиции конечных выгодополучателей;

- при планировании предполагается деление проекта на этапы, которые, в свою очередь, будут разделены на итерации, при этом, подробное планирование осуществляется на ближайший период, а общее – на весь срок реализации проекта;

– оперативное управление реализуется при применении гибких методов проектного управления, с корректировкой условий проекта по результатам каждой итерации;

– мониторинг и управление изменениями осуществляется в режиме онлайн, актуализация данных проводится своевременно с целью предупреждения рисков неисполнения контрольных точек, а значит, недостижения результатов проекта;

– оценка проводится с целью выявления событий и отклонений, оказывающих влияние на дальнейшую реализацию проекта, на данном этапе проводится работа по корректировке проекта;

– на этапе завершения реализация проекта заканчивается, проходит оценка результатов проекта, а также хода его реализации, выявляются положительные и отрицательные стороны проделанной работы для учета в предстоящих проектах.

Элемент «принятие решений и организационная поддержка» также может быть усовершенствован путем применения гибкого подхода. Данный процесс включает в себя процессы организационного характера, координацию всех участников проектной деятельности и создание условий для эффективной реализации проектов в системе государственного управления. Внедрение гибкого подхода предполагает изменения в взаимодействии участников проектной деятельности между собой. Так, например, реализация межведомственных проектов будет предполагать активное взаимодействие в рамках кросс-функциональных проектных команд с применением гибких методов проектного управления. Цифровизация данного процесса положительно скажется на скорости и качестве взаимодействия, возможности формировать кросс-функциональные команды одновременно из федеральных и региональных органов власти без необходимости их очного взаимодействия. Организационная поддержка также важна при выстраивании гибкого взаимодействия органов власти и представителей бизнеса, участвующих в реализации проектов. В настоящее время большая часть проектов реализуется



с четким распределением ролей: орган власти выступает заказчиком, коммерческая компания – исполнителем. При этом, вовлеченность заказчика в проект минимальна, что противоречит концепции «клиентоцентричное государство», где обе стороны должны быть вовлечены в проект для достижения общественно-полезного результата. Выстраивание партнерских отношений между органами власти и бизнесом позволит повысить качество реализации проектов. Применение гибких методов проектного управления предполагает участие заказчика в проекте в итерациях. Это реализуется для того, что заказчик мог внести в проект дополнительные зачастую неформализованные требования, которые позволят получить удовлетворяющий его результат. Корректировка проекта на этапе проведения серии итераций потребует наименьших затрат чем, например, на завершающей стадии реализации проекта.

Еще одним важным элементом системы управления проектной деятельностью является развитие компетенций и культуры эффективности. Он включает в себя процессы по организации обучения, оценки уровня классификации, формирование и развитие кадрового резерва участников проектной деятельности. Ключевым звеном в реализации закрепленных процессов выступает Центр компетенций проектной деятельности. Данный элемент позволит внедрить гибкие методы проектного управления на уровне проектных команд в органах власти, подготовить участников проектной деятельности к переходу на применения гибкого подхода в своей деятельности.

Заключительным элементом рассматриваемого блока организационно-управленческой модели является «управление стимулированием участников проекта. Ранее в работе уже рассматривался вопрос о необходимости обеспечения материальной и нематериальной мотивации участников проектных команд, внедряющих в свою деятельность гибкие методы проектного управления. Данный аспект важен для повышения уровня

заинтересованности участников проектной деятельности к изменениям, новациям в управлении проектами.

Помимо элементов системы управления проектной деятельностью рассматриваемый блок организационно-управленческой модели включает в себя проектные команды. Именно они на практике будут применять гибкие методы проектного управления, на совершенствование их деятельности разработана организационно-управленческая модель. В их отношении должна проводиться работа по обучению, экспертному сопровождению со стороны Центра компетенций проектной деятельности. Участники проектных команд должны иметь организационные, правовые, институциональные возможности для применения гибких методов проектного управления. Таким образом, блок развития участников проектной деятельности является центром внедрения гибких методов проектного управления.

Представленная организационно-управленческая модель включает блок «усовершенствованная система мониторинга». В настоящее время мониторинг реализации проектов является важным элементом системы управления проектной деятельностью, что явно проявляется при изучении порядка осуществления мониторинга национальных, федеральных и региональных проектов. Тем не менее, считаем целесообразным совершенствовать действующую систему:

- осуществлять мониторинг реализации проектов не только в рамках контрольных точек, но и по результатам каждой итерации;
- особое внимание уделить цифровизации процессов мониторинга;
- по результатам мониторинга оперативно принимать управленческие решения, при этом, осуществлять мониторинг таким образом, чтобы отклонения прогнозировались заранее, до наступления рисков неисполнения мероприятий;
- сформировать систему оперативного внесения изменений в проект по результатам мониторинга и оценке их влияния на ожидаемые результаты.

Важно, чтобы свой вклад в мониторинг реализации проекта вносили и сами участники проектных команд: без опасения получения санкций со стороны руководства, а с мотивацией повышения эффективности реализации проекта, предупреждения возможных отклонений.

Отдельным блоком в организационно-управленческой модели выделены заинтересованные стороны реализации проекта. В зависимости целей проекта и ожидаемых результатов ими могут быть органы власти, бизнес, граждане. Применение гибких методов проектного управления предполагает адаптацию к внешним изменяющимся условиям и новым требованиям, что повышает роль стейкхолдеров в системе гибкого проектного управления при принятии решений. Важно обеспечить двухстороннюю связь объектов управления и стейкхолдеров для обеспечения наилучшего результата. Формирование клиентоцентричного государства предполагает достижение действительно полезных для стейкхолдеров результатов, даже если они отклоняются от изначально заданных условий. Активное взаимодействие между проектной командой и заинтересованными сторонами позволит существенно повысить качество реализации проектов.

Внедрение гибких методов проектного управления в соответствии с разработанной организационно-управленческой моделью предполагает оценку возможности применения гибких методов проектного управления, проведение которой возлагается на проектные команды. Данный элемент организационно-управленческой модели внедрен с целью интеграции гибких методов проектного управления именно в те проекты, где это действительно необходимо. Важно создать условия, при которых проектные команды сами принимают решение о наборе методов, которые они будут применять при реализации проекта на основе нормативно-правовой базы и утвержденных методических рекомендаций. Методические рекомендации представлены далее в параграфе 3.3 диссертации.

По результатам проведения оценки возможности применения гибких

методов проектного управления проектная команда может использовать гибкий, гибридный или традиционный подход к реализации проекта. В случае, если выбран гибкий или гибридный подход к управлению, применение гибких методов должно быть реализовано в соответствии методическими рекомендациями и, например, сопровождаться анализом лучших практик реализации гибких проектов.

Заключительным элементом разработанной организационно-управленческой модели является блок «качественный и количественный результат». Внедрение гибких методов проектного управления должно быть оценено для совершенствования системы управления проектной деятельностью. Так, качественные и количественные результаты внедрения гибких методов проектного управления могут быть оценены по следующим показателям:

- доля участников проектной деятельности, применяющих гибкие методы в общем количестве участников проектной деятельности;
- доля проектов в органах власти, реализованных на основе гибкого подхода в общем количестве завершенных проектов;
- доля сотрудников органов власти, прошедших обучение по программам повышения квалификации, связанным с применением гибких методов проектного управления;
- количество проектов, реализованных в соответствии с концепцией клиентоцентричного государства.

Оценка количественно и качественного результата является завершающим элементом модели внедрения. По результатам проведения оценки необходимо провести анализ влияния факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления, рассмотренных во второй главе диссертации в рамках проведенной классификации. Далее необходимо определить дальнейшие перспективы интеграции гибкого проектирования в деятельность органов государственной власти: выявить факторы, которые все

еще формирует барьеры для применения на практике гибкого проектного управления, и разработать мероприятия по минимизации их влияния.

Таким образом, в результате проведенного исследования разработана организационно-управленческая модель внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью Российской Федерации. В основу данной модели легли блоки, выявленные в результате анализа. Важно уточнить, что внедрение гибких методов в систему проектного управления – комплексный процесс, требующий серьезных преобразований в системе управления. Данная модель построена на основе уже функционирующей системы управления проектной деятельностью с учетом актуальных компетенций и полномочий субъектов организационного и институционально-правового блока. Совершенствование системы управления проектной деятельностью в рамках предложенной модели на основе описанных рекомендаций позволит сформировать современную гибкую систему достижения национальных целей развития России.

### **3.3 Разработка методических рекомендаций по оценке возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти**

Результаты проведенного анализа теоретических и практических аспектов внедрения гибких методов проектного управления в органах власти демонстрируют необходимость проведения оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода: традиционного, гибкого или гибридного. Анализ факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления, позволил выявить проблемные вопросы, решением которых могут стать предлагаемые методические рекомендации:

- разный уровень гибкости в разных органах государственной власти;
- отсутствие методических рекомендаций для использования гибкого подхода;
- противоречие реальности и действующих регламентов;

– непонимание у участников проектной деятельности значимости внедрения гибкого подхода;

– отсутствие личной заинтересованности руководителя в переменах.

Важно отметить, что методические рекомендации по оценке возможности внедрения гибкого подхода являются инструментом решения проблем сразу из трех блоков в соответствии с разработанной во второй главе исследования классификацией: организационного, институционально-правового и кадрового, что свидетельствует о системности влияния на процесс внедрения гибких методов проектного управления в органах власти.

Предлагается проведение оценки посредством самодиагностики на основе разработанных методических рекомендаций, результатом которой будут являться практико-ориентированные предложения для руководителя проектной команды по выбору гибких методов проектного управления. Такая оценка позволит определить наиболее предпочтительный подход к реализации проекта конкретной проектной командой или органом власти. Актуальность внедрения разработанных методических рекомендаций обусловлена выявленными в ходе анализа проблемами в методологическом и методическом сопровождении проектной деятельности с применением гибкого подхода. В соответствии с представленной ранее организационно-управленческой моделью внедрения гибких методов проектного управления, функции по внедрению разработанных методических рекомендаций могут быть возложены на Федеральный проектный офис и Центр компетенций проектной деятельности.

Предложенные методические рекомендации состоят из следующих разделов: общие положения; организация и проведение оценки; анализ полученных значений; принятие управленческих решений. Методические рекомендации оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти представлены в приложении Д.

Целью методических рекомендаций является организационное и методическое сопровождение проектной деятельности государственных служащих, участников проектной деятельности в органах власти в рамках

организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления. В методических рекомендациях выделена целевая аудитория, к которой отнесены руководители и члены проектных команд, научное сообщество и специалисты, привлекаемые к участию в проектах в качестве экспертов, а также иные участники проектной деятельности в органах власти.

Предложенные методические рекомендации предполагают проведение самодиагностики проектов о ходе реализации и достижении целей на основе разработанных критериев. В качестве критериев выбраны:

- сжатые сроки реализации проекта;
- наличие в проекте неформализованных требований и ожидаемые существенные изменения требований проекта;
- количество организаций, участвующих в реализации проекта;
- новизна и уникальность для проектной команды;
- взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами;
- нормативно-правовые ограничения применения гибкого подхода;
- уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления;
- способность к самоорганизации проектной команды.

Проведение самодиагностики заключается в определении на основе выбранных критериев возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти. Деятельность по самодиагностике осуществляется в несколько этапов:

- подготовительный;
- аналитический;
- визуализация;
- выбор подхода к реализации проекта.

Характеристика этапов самодиагностики, направленной на обоснование решения о применении гибких методов проектного управления в органах власти, приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика этапов самодиагностики, направленной на обоснование решения о применении гибких методов проектного управления в органах власти

Этап	Краткая характеристика
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принятие руководителем проекта решения о проведении самодиагностики;</li> <li>– определение участников проектной команды и экспертов, привлекаемых к проведению самодиагностики проекта;</li> <li>– постановка задач об осуществлении самодиагностики</li> </ul>
Аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заполнение формы для проведения самодиагностики проектной команды в рамках проведения оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода;</li> <li>– определение в соответствии с методическими рекомендациями веса каждого критерия с привлечением участников проектной команды и приглашенных экспертов;</li> <li>– определение в соответствии с методическими рекомендациями значения каждого критерия с привлечением участников проектной команды;</li> <li>– проведение в соответствии с методическими рекомендациями расчета взвешенной оценки</li> </ul>
Визуализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование в соответствии с методическими рекомендациями базовой диаграммы оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода;</li> <li>– формирование в соответствии с методическими рекомендациями диаграммы оценки проекта, в отношении которого проводится самодиагностика</li> </ul>
Выбор подхода к реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принятие решения на основе полученных значений о применении гибкого, гибридного или традиционного подхода;</li> <li>– применение методов гибкого проектного управления в соответствии с методическими рекомендациями при принятии решения об использовании гибкого или гибридного подхода</li> </ul>

Источник: составлено автором.

Первым этапом организации и проведения оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти в соответствии с методическими рекомендациями является подготовительный этап, в ходе которого определяется круг лиц, задействованных в самодиагностике проекта. Решение о проведении оценки возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти принимает руководитель проекта.

Второй этап оценки – аналитический, который включает в себя заполнение формы для проведения самодиагностики проектной команды и проекта. Оценка возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода включает в себя определение веса, значения, взвешенную оценку и расчет ранга.



Методические рекомендации включают в себя описание порядка определения каждого показателя и шкалу оценивания с необходимыми пояснениями по каждому критерию.

На третьем этапе проведения оценки возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти формируется лепестковая диаграмма по результатам заполнения таблицы на основе значений взвешенной оценки. Количество осей диаграммы соответствует количеству критериев. При этом, методическими рекомендациями закреплены базовые значения взвешенной оценки: 10 – для линии традиционного подхода, 20 – для гибкого. Базовая диаграмма, выстроенная на основе этих значений, включает в себя графическое представление «линии» гибкого и традиционного подходов. Сопоставление базовой и фактической диаграмм позволяет сделать вывод о применимости одного из подходов к управлению. Базовая диаграмма оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода приведена в приложении Д на рисунке Д.1.

Отражение результатов самодиагностики на диаграмме предполагает отображение на ней областей применения традиционного, гибкого и гибридного подхода, закрепленных базовой диаграммой. В зависимости от того, в какую область попадет результат самодиагностики, руководителю проекта предложены рекомендации по выбору подхода и применимых гибких методов проектного управления.

На четвертом этапе проведения оценки руководитель проекта принимает решение на основе полученных значений о применении гибкого, гибридного или традиционного подхода и выборе методов проектного управления.

Методические рекомендации описывают три сценария принятия управленческих решений в зависимости от полученных результатов оценки возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти, представленных в таблице 8.

Таблица 8 – Сценарии принятия управленческих решений в зависимости от результатов оценки возможности внедрения гибких методов проектного управления в органах власти

Сценарий	Описание	Решение о применении гибкого подхода
Применение традиционного подхода	Значения показателей во внутренней области, ограниченной линией традиционного подхода свидетельствует об отсутствии потенциала внедрения гибких методов проектного управления. Рекомендован выбор традиционного подхода как основного при реализации проектов	Гибкие методы не могут быть использованы
Применение гибкого подхода	Значения показателей за пределами области, ограниченной линией гибкого подхода свидетельствует о высоком потенциале внедрения гибких методов проектного управления. Рекомендован выбор гибкого подхода как основного при реализации проектов	Гибкие методы могут быть использованы
Применение гибридного подхода	Значения показателей в пределах области, ограниченной линией традиционного подхода и линией гибкого подхода свидетельствует о среднем потенциале внедрения гибких методов проектного управления. Рекомендовано применение гибридного подхода с частичным использованием гибких методов проектного управления. Целесообразно применение гибких методов не для всего проекта, а для выполнения отдельных задач с использованием таких методов scrum, kanban	Гибкие методы могут быть использованы частично. В данном сценарии необходимо провести анализ рангов в соответствии с методическими рекомендациями для определения критериев, которые препятствуют внедрению гибкого подхода в полной мере

Источник: составлено автором.

Рассмотрим порядок применения методических рекомендаций на конкретном примере. Проведем оценку возможности внедрения гибких методов проектного управления при реализации проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг. Первым шагом оценки является проведение самодиагностики по закреплённой в методических рекомендациях форме. Анализ информации о проекте по разработке уже действующих суперсервисов позволил определить веса и значения [122]. Важно отметить, что значения приблизительны ввиду невозможности оценки характеристик проектной команды, которая могла бы взять на себя реализацию подобного

проекта. Тем не менее, данный пример позволит продемонстрировать логику выполнения отраженных в методических рекомендациях шагов.

В таблице 9 представлены результаты расчетов, выполненные в рамках проведения оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода при реализации проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг.

Таблица 9 – Проведенная оценка проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг

Обозначение критерия	Наименование критерия	Вес (Z)	Значение (N)	Взвешенная оценка (S=Z×N)	Ранг (F=S/ΣS)
К1	Сжатые сроки реализации проекта	5	5	25	0,176056
К2	Наличие в проекте неформализованных требований и ожидаемые существенные изменения требований проекта	5	5	25	0,176056
К3	Количество организаций, участвующих в реализации проекта	5	1	5	0,035211
К4	Новизна и уникальность для проектной команды	4	4	16	0,112676
К5	Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	5	5	25	0,176056
К6	Нормативно-правовые ограничения применения гибкого подхода	5	3	15	0,105634
К7	Уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления	4	4	16	0,112676
К8	Способность к самоорганизации проектной команды	5	3	15	0,105634

Источник: составлено автором.

Критерии оценены следующим образом ввиду следующих причин:

– Для критерия К1 вес и значение оценивается по 5 баллов. Срок реализации проекта по разработке суперсервисов, который был реализован в 2019 году, был равен трем месяцам, что дает возможность оценить значение критерия в 5 баллов. При этом, срок реализации считаем важным критерием проекта.

– Для критерия К2 вес и значение оценивается в 5 баллов так как в техническом задании прописывается клиентский опыт и сценарии, а также

общие технические требования. Для проектов в сфере информационных технологий данный критерий имеет важное значение.

– Для критерия К3 вес оценивает в 5 баллов ввиду сложности проекта. Опыт разработки суперсервисов продемонстрировал сложность взаимодействия, в 2019 году в проекте приняло участие 150 человек из 30 организаций, был организован децентрализованный контроль. Значение критерия оценено в 1 балл ввиду большого количества проектных команд и сложности их кооперации.

– Для критерия К4 вес оценен в 4 балла. Субъективное мнение подкрепляется позицией в отношении возможности оперативного повышения квалификации и использования института наставничества для вовлечения в гибкий проект тех, кто не владеет знаниями, навыками и компетенциями в сфере гибкого проектного управления. Значение оценено в 4 балла. Реализация подобных проектов предполагает участие как сотрудников ИТ-компаний, так и сотрудников органов власти. Если со стороны коммерческого сектора привлекаются сотрудники, которые вероятно уже реализовывали проекты с применением гибких методов ввиду распространенности agile в цифровой сфере, то в органах власти гибкий подход пока не получил широкого распространения.

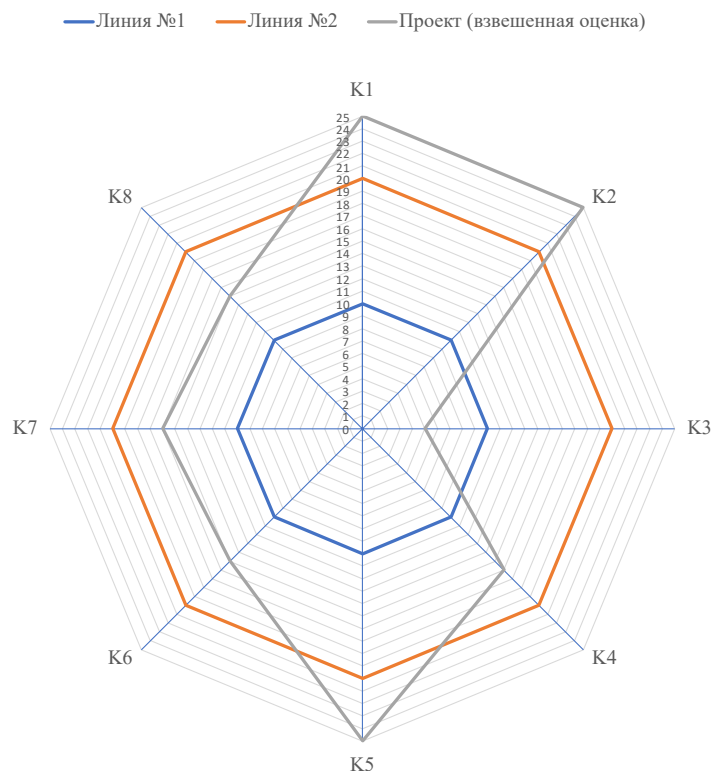
– Для критерия К5 вес оценен в 5 баллов так как реализуется проект узкой направленности и даже при наличии связи с иными проектами считаем, что их влияние будет незначительным. Значение оценено в 5 баллов, так как анализ показал, что данный проект является самостоятельным.

– Для критерия К6 вес оценивается ввиду 5 баллов, так как предстоит закупочная процедура в рамках проекта, есть риски выявления формальных ограничений. Значение оценивается в 3 балла так как выявлены ограничения, связанные с сложностью заключения контракта. Предстоит анализ практик заключения «гибких контрактов». При этом, законодательство допускает разработку продукта проекта в рамках итеративного подхода, что является преимуществом.

– Критерий К7 оценен по аналогии с критерием К4.

– Для критерия К8 вес оценен в 5 баллов, так как предстоит сложный проект, объединяющий разные проектные команды, самоорганизация каждой из них существенно может сказаться на результате. Значение оценивается в 3 балла ввиду большого количества участников.

На основании проведенной оценки построена диаграмма в соответствии с методическими рекомендациями. Диаграмма оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода для проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг приведена на рисунке 22.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Диаграмма оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода для проекта по разработке новых суперсервисов на портале Госуслуг

Рассмотренный пример отражает порядок действий руководителя проектной команды, методику проведения самодиагностики. На диаграмме представлена линия, отражающая значения взвешенной оценки критериев проекта. В соответствии с методическими рекомендациями концентрация значений показателей в пределах области, ограниченной линией № 1

и линией № 2 свидетельствует о среднем потенциале внедрения гибких методов проектного управления, что предполагает выбор гибридного подхода как основного при реализации проектов. При этом, наибольшее влияние на выбор подхода оказывают критерии K1, K2, K5, что обусловлено спецификой реализации проекта, принадлежностью к сфере информационных технологий.

Анализ рангов позволяет сделать вывод о том, что большое количество организаций, участвующих в реализации проекта, создает сложность для применения гибких методов. Разработанные методические рекомендации являются гибкими: конечное решение принимается на усмотрение руководителя проектной команды. Например, если анализ демонстрирует, что в рамках одного из критериев оценки есть барьеры для внедрения гибких методов проектного управления, то он принимает решение о том, намерен ли он преодолеть данный барьер или нет. Так, в рассмотренном примере, несмотря на существенное влияние критерия, отражающего большое количество организаций-участников, может быть принято решение о применении гибких методов не только в вопросах организации работы небольших команд, но и в разработке конечного продукта, что обуславливается спецификой сферы информационных технологий наличием гибких методов разработки при реализации проектов.

Среди рекомендуемых гибких методов проектного управления, рассмотренных в работе, отдельно стоит отметить высокий потенциал внедрения экстремального программирования (XP) и бережливой разработки программного обеспечения (Lean Software Development). Среди рекомендуемых гибких методов проектного управления, рассмотренных в работе, отдельно стоит отметить высокий потенциал применения Kanban или Scrum на уровне проектных команд.

Таким образом, разработанные методические рекомендации позволяют по результатам самодиагностики определить наиболее предпочтительный подход к реализации проекта и сформировать набор гибких методов. Следование методическим рекомендациям позволит после заполнения формы

самодиагностики руководителем проектной команды получить наглядно графически представленную информацию о необходимости применения традиционного, гибкого или гибридного подхода.

Методические рекомендации могут быть применены в условиях осведомленности органов государственной власти о порядке применения существующих гибких методов проектного управления. В этой связи реализация методических рекомендаций предполагает активное участие Центра компетенций проектной деятельности в части разъяснения порядка практического использования конкретных гибких методов проектного управления. Обеспечить это представляется возможным расширением базы знаний Центра проектного менеджмента данными, детализирующими применение гибкого проектного подхода в органах власти.

Среди преимуществ разработанных методических рекомендаций стоит отметить простоту использования; универсальность для проектных команд любого размера; применимость для проектов любого масштаба; наглядное представление результатов оценки. Самодиагностика может быть проведена также на любой стадии реализации проекта, что может помочь проектным командам, которые столкнулись с проблемами в реализации проекта, выяснить, как влияют текущие сложности на выбор подхода к проектному управлению и применяемый набор методов.

Таким образом, разработанные методические рекомендации создают необходимую методическую базу для принятия решения о внедрении предложенной организационно-управленческой модели в действующую систему управления проектной деятельностью Российской Федерации.

## Заключение

В результате проведенного исследования доказана и обоснована необходимость внедрения гибких методов проектного управления в действующую систему управления проектной деятельностью органов власти Российской Федерации. Основанием послужили следующие достигнутые результаты и решенные задачи.

В первой главе исследования решалась задача по теоретическому обоснованию внедрения гибких методов проектного управления в систему государственного управления в Российской Федерации с целью выявления возможностей интеграции гибкого подхода.

Реализация поставленной задачи позволила определить сущность проектного управления как элемента достижения национальных целей развития России: проекты выступают комплексом взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в соответствии с стратегическими целями развития государства.

В рамках рассматриваемой задачи проведено исследование организационных, методологических и нормативно-правовых особенностей формирования системы проектного управления в Российской Федерации. Результатом исследования является предложение подхода к этапизации становления и развития системы проектного управления в Российской Федерации с учетом применения гибкого подхода. Обоснованная этапизация позволяет выделить ключевые методологические аспекты развития проектного управления в государственном менеджменте для дальнейшего рассмотрения в разрезе оценки перспектив развития гибких методов проектного управления, построения организационно-управленческой модели.

Во второй главе исследования решалась задача по анализу и оценке сложившейся практики внедрения гибких методов проектного управления в органах государственной власти в рамках действующей системы управления проектной деятельностью Российской Федерации. Аналитическая работа, проведенная для решения поставленной задачи, позволила определить



значение и сущность гибких методов в системе управления проектной деятельностью в органах власти в Российской Федерации. Результаты анализа позволяют определить гибкие методы проектного управления как связующее звено между принципами, механизмом и инструментом достижения национальных целей развития и элементами системы управления проектной деятельностью. Гибкие методы проектного управления могут быть рассмотрены как один из ключевых инструментов формирования современной гибкой и эффективной системы управления в соответствии с Единым планом достижения национальных целей развития России. В результате анализа выявлена взаимосвязь гибкого управления и других элементов системы управления на основе анализа организационно-правовой базы развития проектного управления, а также основных элементов действующей системы управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации на предмет внедрения гибкого подхода проектного управления.

Анализ и оценка практики применения гибкого подхода в государственном менеджменте позволили выявить и классифицировать факторы, препятствующие внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти, что также является одной из задач исследования. Результаты анализа позволили сформировать систему факторов, формирующих барьеры для полноценной интеграции гибкого проектного управления в действующую систему реализации государственной политики. Предложен подход к их классификации с целью определения перспектив развития системы управления проектной деятельностью в сложившихся условиях. Выделенные в ходе классификации блоки (организационно-управленческий, институциональной-правовой, блок развития компетенций участников проектной деятельности) легли в основу организационно-управленческой модели.

В третьей главе исследования решалась задача по определению перспектив внедрения гибких методов проектного управления в систему

государственного управления Российской Федерации. Проведенный анализ позволил определить потенциальные выгоды гибкого подхода для органов власти, выявить особенности интеграции гибкого проектного управления в действующую систему управления проектной деятельностью на основе SWOT-анализа, а также рассмотреть положительные аспекты внедрения каждого рассмотренного гибкого метода.

Результаты анализа позволили сформировать систему критериев, на основе которых может приниматься решение о выборе гибкого, гибридного или традиционного подхода к реализации проекта, которая включила в себя: сжатые сроки реализации проекта; наличие в проекте неформализованных требований и ожидаемые существенные изменения требований проекта; количество организаций, участвующих в реализации проекта; новизна и уникальность для проектной команды; взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами; нормативно-правовые ограничения применения гибкого подхода; уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления; способность к самоорганизации проектной команды. Данная система критериев дополняет разработанные методические рекомендации по оценке возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти.

В рамках третьей главы диссертации также решалась задача по разработке организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в систему управления проектной деятельностью в органах власти с целью создания условий для интеграции гибкого подхода в систему государственного и муниципального управления. При формировании организационно-управленческой модели учтены результаты классификации факторов, формирующих барьеры внедрения гибких методов проектного управления в органы власти. Ее результаты легли в основу выделения трех ключевых блоков: организационного, институционально-правового и развития компетенций участников проектной деятельности.

Предлагаемая логическая организационно-управленческая модель включила в себя цель внедрения, механизм, принципы, инструменты, задачи, правовое обеспечение, методологическое и методическое сопровождение, субъект и объект управления, а также иные элементы, представленные в авторской интерпретации. Трансформация системы проектного управления в органах власти может быть реализована с использованием разработанной организационно-управленческой модели для обеспечения полноценной интеграции гибкого подхода в действующую систему управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации.

Для реализации представленной организационно-управленческой модели в целях формирования основ для методического сопровождения участников проектных команд органов власти при интеграции гибкого подхода в систему управления проектной деятельностью в Российской Федерации разработаны методические рекомендации по оценке возможности применения гибких методов при реализации проектов в органах власти. Методические рекомендации позволяют по результатам самодиагностики определить наиболее предпочтительный подход к реализации проекта и сформировать набор гибких методов для использования. Данный результат имеет практическую ценность в части совершенствования деятельности участников проектных команд органов власти.

Таким образом, ценность для теоретического и практического применения имеют следующие положения диссертации:

- развитие методологического и нормативно-правового обеспечения проектного государственного менеджмента на основе выделенных при этапизации аспектах;

- рассмотрение гибких методов проектного управления как части системы государственного управления для определения необходимости и возможности их интеграции в действующую систему проектной деятельности в Российской Федерации;

– внедрение гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти с учетом предложенной классификации факторов, препятствующих внедрению гибкого подхода в деятельность органов государственной власти, которая позволяет систематизировать меры, направленные на ослабевание их влияния;

– внедрение гибких методов проектного управления в органах власти Российской Федерации на основе разработанной организационно-управленческой модели, позволяющей минимизировать влияние выявленных факторов;

– использование руководителями проектных команд методических рекомендаций по оценке возможности применения гибких методов проектного управления при реализации проектов в органах власти для выбора подхода к реализации проекта (традиционного, гибкого или гибридного) и набора методов.

Таким образом, результатом исследования является разработка значимых для формирования и научного обоснования комплекса теоретических и методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы деятельности органов государственной власти путем внедрения гибких методов проектного управления.

## Список литературы

### Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).
2. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [принят Государственной Думой 20 июня 2014 года : одобрен Советом Федерации 25 июня 2014 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).
3. Российская Федерация. Законы. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ [принят Государственной Думой 8 июля 2011 года : одобрен Советом Федерации 13 июля 2011 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).
4. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ [принят Государственной Думой 22 марта 2013 года : одобрен Советом Федерации 27 марта 2013 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).
5. Российская Федерация. Законы. О Совете при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике [Указ Президента Российской Федерации от 21 октября 2005 г. № 1226]. – Справочно-правовая система «Консультант

Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.03.2021).

6. Российская Федерация. Законы. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам [Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2020).

7. Российская Федерация. Законы. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).

8. Российская Федерация. Законы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.03.2021).

9. Российская Федерация. Законы. О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» [Указ Президента Российской Федерации от 31 марта 2023 г. № 231]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.07.2023).

10. Российская Федерация. Законы. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. [Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.03.2021).

11. Российская Федерация. Законы. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с

Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации). [Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.01.2022).

12. Российская Федерация. Законы. О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации. [Постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 г. № 676]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.01.2023).

13. Российская Федерация. Законы. О системе управления государственными программами Российской Федерации. [Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.05.2023).

14. Российская Федерация. Законы. Об утверждении основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года и перечня проектов по их реализации [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1663-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.03.2021).

15. Российская Федерация. Законы. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.03.2021).

16. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 октября 2021 г. № 2765-р]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2023).

17. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.03.2020).

18. Российская Федерация. Законы. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [утверждено Правительством Российской Федерации 31 января 2013 г.]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.03.2021).

19. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Постановление Правительства Белгородской области от 28 мая 2018 г. № 161-пп]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.02.2023).

20. Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти [утверждено Аппаратом Правительства Российской Федерации от 7 ноября 2016 г. № 8399п-П6]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2021).



21. Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов [утверждено Правительством Российской Федерации 22 марта 2019 г. № 2523п-П6]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2020).

22. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти [утверждено Правительством Российской Федерации 12 марта 2018 г. № 1937п-П6]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2020).

23. Методические рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации [Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27.09.2022 № П6-70864]. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/> (дата обращения: 26.09.2023). – Текст : электронный.

### Стандарты

24. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом = Project management. Requirements for project management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01/ разработан АНО «Центр стандартизации управления проектами». – Текст : электронный. – URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

25. ГОСТ Р 58184-2018. Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения = Project management system.

Fundamentals : Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 июля 2018 г. № 426-ст : введен впервые : дата введения 2018-12-01 / разработан АНО «Центр оценки и развития проектного управления» совместно с ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»), Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации, НП «СОВНЕТ», ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», привлеченными экспертами. – Москва : Стандартинформ, 2018. – IV с., 11 с. ; 29 см. – 45 экз.

26. ГОСТ Р 59793–2021. Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания = Information technology. Set of standards for automated systems. Stages of development : Национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 октября 2021 г. № 1285-ст : введен впервые : дата введения 2022-04-30 / разработан ООО «ИАВЦ». – Москва : Стандартинформ, 2021.

27. ГОСТ Р ИСО 10006-2019. Менеджмент качества. Руководящие указания по менеджменту качества в проектах = Quality management — Guidelines for quality management in projects : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 516-ст : введен впервые : дата введения 2020-10-01 / подготовлен Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта // АО «Кодекс». – Текст : электронный. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200167119> (дата обращения: 05.03.2021).

## Научные и периодические издания

28. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под научной редакцией Л.И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с. – ISBN 5-282-00652-9.
29. Асенова, З.Т. Современные тенденции проектного менеджмента / З.Т. Асенова, С.А. Азылканова // Национальная Ассоциация Ученых. – 2018. – № 10 (37). – С. 59-62. – ISSN 2413-5291.
30. Бакланова, Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель / Ю.О. Бакланова // Современные технологии управления. – 2012. – № 3 (15). – С. 1-8. – eISSN 2226-9339.
31. Балакина, Г.Ф. Возможности применения проектного подхода в управлении регионом / Г.Ф. Балакина // Региональная экономика: технологии, экономика, экология и инфраструктура : материалы 2-й Международной научно-практической конференции. – Кызыл : Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Тувинский институт комплексного освоения природных ресурсов Сибирского отделения Российской академии наук. – 2017. – С. 32-37. – ISBN 978-5-94897-076-9.
32. Балашов А.Н. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект / А.Н. Балашов, Н.В. Мироненко, В.А. Холодов, А.С. Борисов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 4. Том 11. – С. 117-126. – ISSN 2071-2367.
33. Беляев, А.М. Об условиях реализации непрерывного профессионального развития государственных гражданских служащих / А.М. Беляев // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9 (110). – С. 1231-1235. – ISSN 1999-2300.
34. Беляева, И.Ю. Корпоративные стратегии и технологии в цифровой экономике : монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Б.С. Батаева [и др.] ;

под редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. – Москва : КноРус, 2021. – 267 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-09031-2.

35. Беляева, И.Ю. Эффективное корпоративное управление в российских компаниях с государственным участием : монография / Б.С. Батаева, А.А. Башинджагян, О.В. Данилова [и др.] ; под редакцией И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. – Москва : КноРус, 2018. – 138 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-4365-3050-5.

36. Ботищев, В.А. Принципы перехода к гибким подходам проектного управления в сложных и нестабильных операционных условиях / В.А. Ботищев // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (107). – С. 670-673. – ISSN 1999-2300.

37. Бочаров, Н.А. Исследование моделей проектного управления / Н.А. Бочаров // Вестник университета. – 2014. – № 7. – С. 189-193. – ISSN 1816-4277.

38. Братарчук, Т.В. Актуальные проблемы правового регулирования цифровой экономики в РФ / Т.В. Братарчук // Вопросы российского и международного права. – 2023. – № 5А. Том 13. – С. 150-157. – ISSN 2222-5129.

39. Братарчук, Т.В. Особенности форм партнерства власти и бизнеса в реализации национальных проектов в регионах (на примере майского указа Президента Российской Федерации) / Т.В. Братарчук, М.В. Елесина // Государство, власть, управление и право: история и современность : материалы 9-й Всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления. – 2018. – С. 24-27. – ISBN 978-5-215-03124-7.

40. Брусов, А.С. Концепция Agile: возможности и перспективы применения в государственном управлении (обзор публикаций) / А.С. Брусов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 2. – С. 134-158. – ISSN 1999-5431.

41. Буевич, С.Ю. Проблемы государственной стандартизации и функции современного управления качеством проекта в Российской Федерации / С.Ю. Буевич // Экономические системы. – 2017. – № 2 (37). Том 10. – С. 84-92. – ISSN 2309-2076.

42. Васильев, А.И. Новации в сфере организации управления проектной деятельностью в системе органов исполнительной власти / А.И. Васильев // Передовые научно-технические и социально-гуманитарные проекты в современной науке : сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Актуальность.РФ. – 2019. – С. 82-84. – ISBN 978-5-6042299-8-9.

43. Васильев, А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки. – 2016. – № 4. Том 6. – С. 44-52. – ISSN 2304-022X.

44. Галкин, А.И. Новые механизмы государственного управления: внедрение проектного управления в деятельность органов государственной власти / А.И. Галкин // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления : сборник научных статей IV Международной научно-практической конференции. – Москва : Юридический Дом Юстицинформ. – 2017. – С. 78-82. – ISBN 978-5-7205-1405-1.

45. Галкин, А.И. Обеспечение перевода на механизмы проектного управления целевых программ и повышение эффективности государственных инвестиций / А.И. Галкин // Актуальные проблемы развития современной науки и образования : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Москва : АР-Консалт. – 2018. – С. 200-203. – ISBN 978-5-6040767-1-2.

46. Гаркуша, Н.С. Где учат проектному управлению / Н.С. Гаркуша // Журнал Бюджет. – 2018. – № 2 (182). – С. 40-43. – ISSN 2500-2015.

47. Гаркуша, Н.С. Модель компетенций участников проектной деятельности «5/12»: обоснование разработки и ключевые результаты /

Н.С. Гаркуша // Управление проектами и программами. – 2019. – № 1. – С. 46-55. – ISSN 2075-1214.

48. Горчакова, Д.Ю. Роль института развития инфраструктуры и проектов правительства Великобритании / Д.Ю. Горчакова // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 5. – С. 56-58. – ISSN 2071-9701.

49. Дмитриева, Ю.А. Трансформация корпоративной культуры в условиях цифровизации экономики / Ю.А. Дмитриева, М.А. Измайлова // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике : сборник материалов XXI ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) конференции / под редакцией Г.С. Мерзликиной. Том 42. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет. – 2021. – С. 108-113. – ISBN 978-5-9948-4072-6.

50. Дойникова, О. Управление услугами организаций малого бизнеса: проектный подход / О. Дойникова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. – № 4. – С. 217-222. – ISSN 1560-8816.

51. Егорова, Л.И. Инструменты управления рисками цифровизации / Л.И. Егорова, Е.С. Соколова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 12 (125). – С. 110-114. – ISSN 1999-2300.

52. Еремин, В.В. Влияние стандартизации проектного управления на эффективность реализации национальных программ / В.В. Еремин, Н.В. Кузнецов, Т.К. Чернышева // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 7 (161). – С. 59-67. – ISSN 1815-4964.

53. Еремин, В.В. О применении проектного подхода для совершенствования стратегического планирования в Российской Федерации в 2022-2023 годах / В.В. Еремин, Н.В. Кузнецов, Т.К. Чернышева // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 1. Том 15. – С. 105-114. – ISSN 1999-849X.

54. Еремина, Т.Н. Развитие структур управления региональными программами / Т.Н. Еремина, А.В. Зозуля // Приоритетные и перспективные

направления научно-технического развития Российской Федерации : материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления. – 2018. – С. 91-95. – ISBN 978-5-215-03044-8.

55. Ефремов, В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 105-139. – ISSN 1028-5857.

56. Жверанцева, М.С. Особенности внедрения методов проектного управления в деятельность налоговых органов / М.С. Жверанцева, Т.Е. Тотикова, А.О. Рындина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2019. – № 1. Том 19. – С. 43-47. – ISSN 1994-2540.

57. Зозуля, А.В. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов / А.В. Зозуля, П.В. Зозуля, Т.Н. Еремина // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 1. Том 11. – С. 15. – eISSN 2588-0101.

58. Золочевская, Е.Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами / Е.Ю. Золочевская, Т.Д. Кривошеева // Вопросы управления. – 2014. – № 6 (31). – С. 42-49. – ISSN 2304-3369.

59. Измайлова, М.А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 1. Том 13. – С. 8-26. – ISSN 2079-4665.

60. Изюмченко, М.А. Проектное управление как один из ключевых инструментов стратегии развития организации / М.А. Изюмченко // Форум молодых ученых. – 2019. – № 1-2 (29). – С. 26-34. – eISSN 2500-4050.

61. Кизка, Н.Д. Модель углубленного SWOT - анализа / Н.Д. Кизка, А.В. Янгиров // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2014. – № 3. – С. 109-115. – ISSN 2071-7318.

62. Кирьянов, Б.А. Применение гибкой методологии agile в управлении проектами / Б.А. Кирьянов // Техника и технологии: теория и практика : сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза : Наука и Просвещение. – 2020. – С. 38-42. – ISBN 978-5-00159-326-3.

63. Кожевников, С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 5 (35). – С. 1-17. – ISSN 2307-5589.

64. Красюкова, Н.Л. Анализ подходов к формированию системы мониторинга и контроля реализации федеральных проектов / Н.Л. Красюкова, О.В. Панина // Финансовая жизнь. – 2020. – № 3. – С. 40-43. – ISSN 2218-4708.

65. Кузнецов, Н.В. Особенности применения проектного подхода при реализации национальных программ в Российской Федерации / Н.В. Кузнецов // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 7. – С. 27-32. – ISSN 1812-7339.

66. Кузнецов, Н.В. Развитие системы проектного управления в государственном секторе / Н.В. Кузнецов // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 8. – С. 34-39. – ISSN 1812-7339.

67. Кузнецов, Н.В. Управление проектами цифровизации: методологический, организационный и финансовый аспекты / Н.В. Кузнецов, В.В. Лизяева // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 32-37. – ISSN 1812-7339.

68. Лихвойнен, А.В. Бережливое производство: понятие, принципы, методы и опыт внедрения / А.В. Лихвойнен, А.В. Филиппович, В.И. Юхимец [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 9-2. – С. 154-159. – ISSN 1818-4057.

69. Лозгачева, Т.М. Agile и научная организация труда: практика применения гибких методов в России / Т.М. Лозгачева, О.А. Табекина, О.В. Федотова // Ученые записки Крымского федерального университета



имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2019. – № 2. Том 5 (71). – С. 48-59. – ISSN 2413-1644.

70. Ляндау, Ю.В. Построение процессно-проектной организационной структуры управления / Ю.В. Ляндау // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2017. – № 1. – С. 17-22. – ISSN отсутствует.

71. Ляндау, Ю.В. Процессно-проектное управление : монография / Ю.В. Ляндау. – Москва : Палеотип, 2014. – 111 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-94727-693-0.

72. Мирошниченко, И.В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019. – № 3. Том 3. – С. 360-368. – ISSN 2587-9030.

73. Николаев, А.А. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации / А.А. Николаев, А.И. Дунаева, Н.О. Удачин // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 3 (22). – С. 52. – eISSN 2223-5167.

74. Никулина, Е.В. Внедрение системы менеджмента бережливого производства в образовательных организациях: проблемы и перспективы / Е.В. Никулина, К.В. Харченко // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 2. – С. 326-339. – ISSN 2311-5351.

75. Панина, О.В. 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») : монография / О.В. Панина, Н.Л. Красюкова, Л.В. Шубцова [и др.] ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Проспект, 2021. – 264 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-392-35523-5.

76. Панина, О.В. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления / О.В. Панина // Вопросы

российского и международного права. – 2023. – № 5А. Том 13. – С. 173-180. – ISSN 2222-5129.

77. Панина, О.В. Проектное управление в органах государственной власти / О.В. Панина // Альманах мировой науки. – 2017. – № 1-2 (16). – С. 122-125. – ISSN 2412-8597.

78. Пенчук, А.В. Обзор международного опыта проектного управления в государственном секторе / А.В. Пенчук, А.Г. Силуанов // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции : в 2 частях. Часть 2. – Пенза : Наука и Просвещение. – 2019. – С. 77-78. – ISBN 978-5-907160-37-8.

79. Решетникова, А.А. Проектный менеджмент в управлении организацией / А.А. Решетникова, И.А. Демененко // Вектор экономики. – 2018. – № 2 (20). – С. 42. – eISSN 2500-3666.

80. Рудоман, Д.С. Проблемы и перспективы внедрения проектного управления в Российских компаниях / Д.С. Рудоман // Инновационное развитие. – 2018. – № 3 (20). – С. 63-64. – ISSN 2500-3887.

81. Сафонова, О.Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами / О.Н. Сафонова, Е.А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2 (14). – С. 58-67. – ISSN 2227-8486.

82. Симонов, С.Ю. Место проектного управления в реализации приоритетных государственных проектов / С.Ю. Симонов // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях : сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – Москва : Московский экономический институт. – 2020. – С. 746-757. – ISBN 978-5-6044533-3-9.

83. Терентьева, З.С. Гибкие методы управления проектами, анализ и сравнение / З.С. Терентьева, И.А. Хализова // Азимут научных исследований:

экономика и управление. – 2019. – № 1 (26). Том 8. – С. 374-376. – ISSN 2309-1762.

84. Товмасян, В.В. Проектное мышление: методологические основы / В.В. Товмасян, А.П. Шихвердиев, Н.А. Оганезова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2019. – № 3. – С. 26-35. – eISSN 2070-4992.

85. Харченко, К.В. Модели компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации государственного управления / К.В. Харченко // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 1. – С. 79-89. – ISSN 2075-1826.

86. Харченко, К.В. Солидарное общество как ориентир проектной деятельности / К.В. Харченко // Управление городом: теория и практика. – 2018. – № 4 (31). – С. 12-17. – ISSN 2218-533X.

87. Чаркина, Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы : научный доклад / Е.С. Чаркина. – Москва : Институт экономики Российской академии наук, 2017. – 54 с. – ISBN 978-5-9940-0605-4.

88. Шаюк, Е.И.<sup>1)</sup> Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1. – С. 570-578. – eISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2022/10/Nomer-1-2022-Arhiv.pdf> (дата обращения: 11.09.2023).

89. Шаюк, Е.И. Национальные проекты: особенности подготовки и реализации, актуальные проблемы / Е.И. Шаюк // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 103-109. – ISSN 2311-4320.

---

<sup>1)</sup> Фамилия изменена на Воронову на основании свидетельства о заключении брака

– Текст : электронный. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45658879> (дата обращения: 25.01.2022).

90. Шаюк, Е.И. Обзор международной практики стандартизации управления проектами в части внедрения в государственный сектор / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 1263-1268. – ISSN 1999-2300.

91. Шаюк, Е.И. Обзор практик применения agile в проектах цифровой трансформации органов государственной власти в Российской Федерации и зарубежом / Е.И. Шаюк, А.И. Галкин // Московский экономический журнал. – 2022. – № 7. Том 7. – ISSN 2413-046X. – Текст : электронный. – URL: <https://qje.su/wp-content/uploads/2022/09/Nomer-7-2022-Arhiv.pdf> (дата обращения: 11.09.2023).

92. Шаюк, Е.И. Проблемные вопросы внедрения гибкого проектного управления в деятельность органов государственной власти / Е.И. Шаюк // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 474-477. – ISSN 2304-6139.

93. Шаюк, Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации / Е.И. Шаюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5. Часть 2. – С. 338-344. – ISSN 1818-4057.

94. Шихвердиев, А.П. Проектное управление : монография / А.П. Шихвердиев. – Сыктывкар : СГУ им. Питирима Сорокина, 2019. – 162 с. – 100 экз. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [http://e-library.syktsu.ru/megapro/Download/MObject/709/Шихвердиев%20А.П.%20Проектное%20управление\\_МОНОГРАФИЯ.pdf](http://e-library.syktsu.ru/megapro/Download/MObject/709/Шихвердиев%20А.П.%20Проектное%20управление_МОНОГРАФИЯ.pdf) (дата обращения: 07.06.2022).

95. Юрьева, Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей / Т.В. Юрьева // Экономические науки. – 2014. – № 120. – С. 7-10. – ISSN 2072-0858.

96. Яковлев, Е.А. Управление взаимодействием субъектов инновационного проекта / Е.А. Яковлев // Вестник Чувашского университета. – 2011. – № 1. – С. 499-501. – ISSN 1810-1909.

## Электронные ресурсы

97. Автоматизация делает модель управления госпрограммами гибкой / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://ac.gov.ru/news/page/avtomatizacia-delaet-model-upravleniagosprogrammami-gibkoj-27527> (дата обращения: 23.08.2023).

98. Банк России : официальный сайт. – URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 11.01.2023). – Текст : электронный.

99. Государственная автоматизированная информационная система «Управление» : официальный сайт. – URL: <https://gasu.gov.ru> (дата обращения: 10.07.2023). – Текст : электронный.

100. Губернатор и Правительство Белгородской области. Департамент проектной деятельности : официальный сайт. – URL: <https://belregion.ru/author/?ID=160> (дата обращения: 26.02.2023). – Текст : электронный.

101. Декларация клиентоцентричности / Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya\\_cennostey\\_klientocentricnosti.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/960f181e39e8b5100ecea7107eb7fe92/deklaraciya_cennostey_klientocentricnosti.pdf) (дата обращения: 29.05.2023).

102. Департамент проектного управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры : официальный сайт. – URL: <https://depproect.admhmao.ru/> (дата обращения: 08.02.2023). – Текст : электронный.

103. Дерюшкин, А. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? / А. Дерюшкин // Scrum Trek : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/> (дата обращения: 01.03.2023).

104. Единая цифровая платформа «ГосТех» : официальный сайт. – URL: <https://platform.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст : электронный.

105. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет» : официальный сайт. – URL: <https://budget.gov.ru/Главная-страница?regionId=45000000> (дата обращения: 15.04.2020). – Текст : электронный.

106. Зыкова, С. Agile, scrum, kanban: в чем разница и для чего использовать? / С. Зыкова // Rusbases : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://rb.ru/story/agile-scrum-kanban/> (дата обращения: 07.06.2022).

107. Казначейство России : официальный сайт. – URL: <https://www.roskazna.gov.ru> (дата обращения: 01.05.2022). – Текст : электронный.

108. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации / В.В. Картавец, С.В. Коршунова, М.В. Крель [и др.] // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru> (дата обращения: 10.09.2022).

109. Книга участника реализации национальных проектов // Центр проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://pm.center/bazaznaniy/document/kniga-uchastnika-realizatsii-natsionalnykh-proektov/> (дата обращения: 12.04.2022).

110. Комитет экономического развития и инновационной деятельности Ленинградской области : официальный сайт. – URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/budget/projects/> (дата обращения: 11.02.2023). – Текст : электронный.

111. Конкурс «Проектный Олимп» : официальный сайт. – URL: <http://olimp.ac.gov.ru> (дата обращения: 23.03.2023). – Текст : электронный.

112. Конференция «ГОС-Agile 2023: гибкие госконтракты» / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://ac.gov.ru/news/events/page/konferencia-gos-agile-2023-gibkie-goskontrakty-26671> (дата обращения: 23.03.2023).

113. Исследование Agile в России 2021» / ScrumTrek : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://agilesurvey.ru> (дата обращения: 01.06.2022).

114. Конференция о современных методах менеджмента «Agile days» : сайт. – URL: <https://agiledays.ru> (дата обращения: 18.09.2022). – Текст : электронный.

115. Материалы конференции Enterprise Agile Russia. Панельная дискуссия «ГОС-Agile 2.0» : сайт. – URL: <https://agileconf.ru> (дата обращения: 01.05.2023). – Текст : электронный.

116. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности / Минтруд России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267> (дата обращения: 17.04.2023).

117. Методические рекомендации по организации производственного процесса разработки государственных информационных систем с учетом применения итерационного подхода к разработке / Минцифры России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://platform.gov.ru/wp-content/uploads/2023/01/2023\\_02\\_22\\_MP\\_Производственный\\_процесс.pdf](https://platform.gov.ru/wp-content/uploads/2023/01/2023_02_22_MP_Производственный_процесс.pdf) (дата обращения: 17.02.2023).

118. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://www.minpromtorg.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст : электронный.

119. Министерство финансов Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 01.05.2022). – Текст : электронный.

120. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 01.05.2022). – Текст : электронный.

121. Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 01.05.2022). – Текст : электронный.

122. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении : электронное издание / П.А. Алферов, Н.Л. Бутвина, С.С. Коротких [и др.] ; под редакцией Е.Г. Потаповой. – Москва : РАНХиГС, 2019. – 162 с. – ISBN отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru> (дата обращения: 10.05.2022).

123. Научно-образовательный центр проектного менеджмента : сайт. – URL: <https://pm.center> (дата обращения: 18.02.2020). – Текст : электронный.

124. Областное автономное учреждение «Институт региональной кадровой политики» / Академия проектного управления : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://irkp31.ru/services/belproject/> (дата обращения: 21.03.2023).

125. Платформа проектной деятельности Ульяновской области : официальный сайт. – URL: <https://expert.ulgov.com/> (дата обращения: 18.02.2023). – Текст : электронный.

126. Правительство Ленинградской области : официальный сайт. – URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/42009/> (дата обращения: 11.03.2023). – Текст : электронный.

127. Правительство Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <http://government.ru> (дата обращения: 10.07.2022). – Текст : электронный.

128. Практика применения проектного управления / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/\\_ч.2\\_web.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_ч.2_web.pdf) (дата обращения: 23.03.2023).



129. Федеральная налоговая служба : официальный сайт. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст : электронный.

130. Центр оценки и развития проектного управления : официальный сайт. – URL: [https://www.isopm.ru/nabl\\_sovet/part-projects/contests/](https://www.isopm.ru/nabl_sovet/part-projects/contests/) (дата обращения: 11.02.2023). – Текст : электронный.

131. Центр управления проектами в промышленности : официальный сайт. – URL: <http://rta.gov.ru/> (дата обращения: 12.02.2023). – Текст : электронный.

132. ScrumTrek : сайт. – URL: <https://scrumtrek.ru/cases/strategicheskaya-sessia-yugra/> (дата обращения: 17.01.2023). – Текст : электронный.

#### Иностранные источники

133. A guide to the Project management body of knowledge, 6th ed. – Project management institute : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 15.02.2020).

134. Çakmakci, M. Kanban Optimization in Relationship Between Industry 4.0 and Project Management Approach / M. Çakmakci, M. Küçükyavaş, S. Aydın, B. Aktas // Agile Approaches for Successfully Managing and Executing Projects in the Fourth Industrial Revolution. – IGI Global. – 2019. – С. 210-227. – ISBN 9781522578659. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/333421310\\_KANBAN\\_Optimization\\_in\\_Relationship\\_Between\\_Industry\\_40\\_and\\_Project\\_Management\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/333421310_KANBAN_Optimization_in_Relationship_Between_Industry_40_and_Project_Management_Approach) (дата обращения: 14.07.2023).

135. Chiu, Y. An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900 / Y. Chiu // Delft : Eburon. – 2010. – ISBN 978-90-5972-437-2. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL:

[https://books.google.ru/books/about/An\\_Introduction\\_to\\_the\\_History\\_of\\_Projec.html?id=osNrPO3ivZoC&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books/about/An_Introduction_to_the_History_of_Projec.html?id=osNrPO3ivZoC&redir_esc=y) (дата обращения: 25.01.2023).

136. DARPA : официальный сайт. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/tipovaya-forma-dorozhnoj-kartyi.pdf> (дата обращения: 15.04.2023). – Текст : электронный.

137. Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation // Project Management Association of Japan. – 2005. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1\\_060112.pdf](https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf) (дата обращения: 01.09.2022).

138. Irfan, M. Project Management Maturity and Organizational Reputation: A Case Study of Public Sector Organizations / M. Irfan, M. Hassan, N. Hassan [и др.] // IEEE Access. – 2020. – ISSN 2169-3536. – DOI 10.1109/ACCESS.2020.2988511. – Текст : электронный. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/340725670\\_Project\\_Management\\_Maturity\\_Organizational\\_Reputation\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Public\\_Sector\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/340725670_Project_Management_Maturity_Organizational_Reputation_A_Case_Study_of_Public_Sector_Organizations) (дата обращения: 25.10.2022).

139. Kerzner, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling / H. Kerzner // John Wiley & Sons. – 2017. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://books.google.ru/books?id=xlASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=xlASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата обращения: 12.05.2023).

140. Kwak, Y.H. Brief History of Project Management / Y.H. Kwak // The Story of Managing Projects (p. Chapter 2). – Quorum Books. – 2003. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://home.gwu.edu/~kwak/PM\\_History.pdf](https://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf) (дата обращения: 01.05.2021).

141. Manifesto for Agile Software Development : сайт. – URL: <https://agilemanifesto.org> (дата обращения: 01.06.2022). – Текст : электронный.

142. Mergel, I. Agile government: Systematic literature review and future research / I. Mergel, G. Yiwei, B. John // Government Information Quarterly. – 2018. – Volume 35. – P. 291-298. – ISSN 0740-624X. – DOI 10.1016/j.giq.2018.04.003. – Текст : электронный. – URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/325074235\_Agile\_government\_Systematic\_literature\_review\_and\_future\_research (дата обращения: 12.10.2021).

143. New scientist. Fifty years of DARPA: A surprising history : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.newscientist.com/article/dn13908-fifty-years-of-darpa-a-surprising-history/> (дата обращения: 18.01.2023).

144. PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide / European Commission Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>). – Brussels : Luxembourg. – 2016. – ISBN 978-92-79-63872-5.

145. Portman, H. A new bird's eye view on the agile forest / H. Portman // PM World Journal. – Volume IX, Issue X, October. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://hennyportman.wordpress.com/2020/10/11/new-birds-eye-view-on-the-agile-forest/> (дата обращения: 01.06.2022).

146. Richardson, G.L. Project Management Theory and Practice / G.L Richardson, B.M. Jackson // Auerbach Publications. – Third Edition (3rd ed.). – DOI 10.1201/9780429464140. – Текст : электронный. – URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9780429464140/project-management-theory-practice-third-edition-gary-richardson-brad-jackson> (дата обращения: 12.05.2023).

147. Rigby, D. Embracing Agile. How to master the process that's transforming management / D. Rigby, J. Sutherland, H. Takeuchi // Harvard Business Review. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата обращения: 15.06.2023).

148. Schwaber, K. The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game / K. Schwaber, J. Sutherland. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата обращения: 01.06.2022).

149. Seymour, T. The History Of Project Management. / T. Seymour, S. Hussein // International Journal of Management & Information Systems (IJMIS). – 2014. – DOI 10.19030/ijmis.v18i4.8820. – Текст : электронный. – URL:

[https://www.researchgate.net/publication/298341808\\_The\\_History\\_Of\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/298341808_The_History_Of_Project_Management) (дата обращения: 01.04.2023).

150. Space X : официальный сайт. – URL: <https://www.spacex.com> (дата обращения: 11.01.2023). – Текст : электронный.

151. Wood, M. Why You're Confusing Frameworks with Methodologies / M. Wood // Project Management. – DOI отсутствует. – Текст : электронный. – URL: [https://www.projectmanagement.com/articles/278600/why-you-re-confusing-frameworks-with-methodologies#\\_=\\_](https://www.projectmanagement.com/articles/278600/why-you-re-confusing-frameworks-with-methodologies#_=_) (дата обращения: 01.06.2022).

152. Типовая форма дорожной карты оптимизации государственных и муниципальных услуг на основе расширенного использования информационных технологий : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.darpa.mil/work-with-us/contract-management> (дата обращения: 19.01.2023).

**Приложение А**  
(информационное)

**Сравнение Agile-манифеста и концепции «клиентоцентричное» государство**

Таблица А.1 – Сравнение положений Agile-манифеста и концепции «клиентоцентричное» государство

Ключевые положения Agile-манифеста	Ключевые положения концепции «клиентоцентричного» государство
1	2
<b>Основные ценности</b>	
Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов	Признание человека, его права и свободы высшей ценностью, а обеспечение достойной жизни людей – одной из главных обязанностей государства
Работающий продукт важнее исчерпывающей документации	Признание недостаточной эффективности традиционной бюрократической модели
Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта	Понимание возможности, которые создают современные технологии и методов изучения потребностей людей и их клиентского опыта
Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану	Осознание многообразия жизненных ситуаций, в которых люди взаимодействуют с государством, а также изменчивость современного мира
<b>Основные принципы</b>	
Наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения	Первостепенно решать задачи человека, а не исполнение формальных обязанностей
Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества	Необходимость адаптации функций и услуг под потребности человека
Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев	Постоянно модернизировать государственных услуг и сервисов
На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе	Приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы
Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им	Минимизировать необходимости контроля и проверок с учетом анализа рисков
Работающий продукт – основной показатель прогресса	Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать

Продолжение таблицы А.1

1	2
Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды	Выступать единой командой для решения задач человека
Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки	Обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил
Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта	Находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи
Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима	Устранять межведомственные дублирования и противоречия
Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд	Выступать единой командой для решения задач человека
Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и, соответственно, корректировать стиль своей работы	Действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки

Источник: составлено автором на основе [108; 141].

**Приложение Б**  
(информационное)

**Анализ отечественных и зарубежных практик использования гибкого подхода в  
государственном менеджменте**

Таблица Б.1 – Анализ отечественных и зарубежных практик использования гибкого подхода в государственном менеджменте

Уровень сравнения	Наименование субъекта	Особенности реализации гибкого подхода
1	2	3
Федеральный уровень	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание собственного проектного комитета и проектного офиса (Центра управления проектами в промышленности);</li> <li>– разветвленный портфель ведомственных проектов;</li> <li>– автоматизация всех процессов, связанных с проектной деятельностью</li> </ul>
	Федеральная налоговая служба Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ежегодное утверждение Стратегической карты деятельности на три года начиная с 2014 года;</li> <li>– собственный проектный комитет и проектный офис;</li> <li>– применение собственной классификации проектов (деление на стратегические и оперативные проекты);</li> <li>– реализация принципов клиентоцентричности и экстерриториальности в совокупности с применением облачных технологий;</li> <li>– разработка цифровых продуктов с применением гибких методов, привлечение исполнителей, работающих на основе agile</li> </ul>
	Банк России	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применение гибкого подхода в управлении начиная с 2017 года;</li> <li>– активная практика внедрения Scrum и Kanban-команд;</li> <li>– увеличение скорости поставки продукта и внедрение изменений за счет гибкого подхода;</li> <li>– улучшение кросс-функционального взаимодействия и рост Kanban-команд;</li> <li>– запуск работы региональной структуры подразделений с помощью метода Kanban, его распространение на все территории присутствия Банка России</li> </ul>
	Платформа «ГосТех»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применение итерационного и гибкого подхода в ходе разработки ГИС на платформе «ГосТех»;</li> <li>– объединение кросс-функциональных команд в «Группы команд разработки» для повышения эффективности</li> </ul>

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Региональный уровень	Белгородская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собственный областной бережливый офис – Департамент проектной деятельности Белгородской области;</li> <li>– собственная нормативная база, регламентирующая применение гибких методов;</li> <li>– акцент на обучение сотрудников органов власти в части применения гибкого подхода (на базе Академии проектного управления);</li> <li>– создана развитая инфраструктура проектного и бережливого управления;</li> <li>– осуществляется материальная и нематериальная мотивация участников команд проектов</li> </ul>
	Рязанская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлен перевод исполнительных органов власти на гибкое управление;</li> <li>– создана комплексная методология реализации проектного подхода в системе государственного управления;</li> <li>– акцент на развитие проектных компетенций у молодого поколения и формирование кадрового резерва региона (на базе проектной школы)</li> </ul>
	Ульяновская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– деление проектов области на группы в зависимости от уровня стратегических целей (федеральный, региональный, ведомственный);</li> <li>– создана система материальной и нематериальной мотивации участников проектной деятельности;</li> <li>– разработана настольная книга участников проектной деятельности Редакция 2.0: национальные проекты;</li> <li>– успешно функционирует система дестимулирования за нарушение сроков проектов, невыполнение задач</li> </ul>
	Ленинградская область	<ul style="list-style-type: none"> <li>– успешное применение инструмента отбора проектов «проектное сито»;</li> <li>– использование гибкой системы управления проектами;</li> <li>– реализация инструмента «социальный хакатон» (способ генерации инициатив проектов области при участии представителей общественности)</li> </ul>
	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создана система проектных офисов автономного округа (центральный (региональный) проектный офис – Департамент проектного управления ХМАО, функциональные проектные офисы и муниципальные проектные офисы);</li> <li>– успешная реализация стратегической сессии, в которой приняли участие 450 представителей органов власти, бизнеса и общественности</li> </ul>



Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Зарубежные страны	Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принцип интегративности: проект должен быть разбит на небольшие части, которые можно выполнить за короткий период времени;</li> <li>– применение гибких технологий при разработке многофункционального портала GOV.UK</li> </ul>
	Австралия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применение гибких технологий разработке новых моделей предоставления услуг (например, в области здравоохранения);</li> <li>– применение гибких технологий при разработке портала «myGov», который объединил более 20 онлайн-сервисов</li> </ul>
	Япония	<ul style="list-style-type: none"> <li>– применение гибкого подхода для реализации проекта по созданию новой системы управления медицинскими данными;</li> <li>– создание новой системы управления государственными закупками на основе гибких технологий</li> </ul>
Зарубежные институты развития	Управление перспективных исследовательских проектов Министерства обороны США (DARPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проектно-центричный способ ведения разработок (постоянный штат сокращен до 300 человек);</li> <li>– «бережливая» организация процессов в ходе реализации проектов;</li> <li>– ограничение по сроку контрактов проектных менеджеров;</li> <li>– высокая квалификация проектных менеджеров и их высокий уровень автономии при принятии решений</li> </ul>
	Компания Space X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учет постоянно меняющихся условий внешней и внутренней среды при реализации проектов;</li> <li>– организация обратной связи с исполнителями проекта на местах, поставщиками ресурсов, заказчиками проекта;</li> <li>– сбалансированность нагрузки на специалистов в рамках одной команды</li> </ul>

Источник: составлено автором.

**Приложение В**  
(информационное)

**Факторы, препятствующие внедрению гибких методов проектного управления в  
деятельность органов государственной власти**

Таблица В.1 – Классификация факторов, препятствующих внедрению гибких методов проектного управления в деятельность органов государственной власти

Наименование фактора	Возможные негативные последствия	Предлагаемые пути минимизации влияния фактора
1	2	3
<b>Организационно-управленческие факторы</b>		
Необходимость изменения действующей системы управления проектной деятельностью	Отсутствие системности в применении гибкого подхода, что скажется на невозможности формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	Внедрение гибкого подхода в большинство процессов элементов действующей системы управления проектной деятельностью на основе разработанной организационно-управленческой модели. Начать внедрение гибкого проектного управления в небольших проектных командах, например, тиражируя рассмотренный региональный опыт на другие субъекты Российской Федерации
Отсутствие связи системы стратегического планирования и гибкого		Обеспечение взаимосвязей между стратегическим планированием и внедрением гибкого подхода посредством организационных и институциональных изменений. Декомпозиция целей и задач с учетом гибкого подхода может быть проведена в пилотном режиме в регионах, где подход уже внедрен. Формирование гибких дорожных карт
«Упущенная выгода» от ограниченного использования функционала информационных систем и цифровых сервисов	Невозможность обеспечить гибкость и адаптивность принимаемых решений. Увеличение сроков реализации проектов	Наделение Центра проектного менеджмента совместно с Минцифры России компетенциями и полномочиями по формированию методических рекомендаций в данной сфере и консультированием по вопросам применения цифровых сервисов при применении гибких методов проектного управления

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
Сложность централизованного контроля, необходимость частичной децентрализации до уровня проектных команд	Мониторинг, результаты которого не позволяют своевременно принимать решения и адаптировать проект под текущие условия	Обеспечение высокого уровня квалификации руководителей проектных команд. Создать более гибкую и эффективную систему контроля за своевременностью достижения результатов, контрольных точек, мероприятий, поручений. Внедрение цифровых сервисов, позволяющих в формате дашбордов видеть текущий статус реализации проектов, например, на уровне всего региона с тиражированием опыта на федеральный уровень
Внедрение в условиях бюрократизации процессов, что приводит к сложной процедуре согласования изменений	Невозможность управления изменениями, достижения целей и реализации задач в условиях нестабильности	Внедрение гибких методов проектного управления в отдельные проекты, где возможно оперативное согласование и внесение изменений. Формирование гибкой проектной культуры кадрового состава.
Невозможность отражения в проекте неформализованных требований	Затруднения в реализации проекта с учетом «новых вводных»	Полная цифровизация процессов согласования документов. Больше ответственности возложить на руководителей проектных команд, дать больше самостоятельности в принятии решений
Разный уровень гибкости в разных органах государственной власти	Невозможность эффективной реализации межведомственных проектов	Внедрение гибких методов проектного управление должно проводиться постепенно и сбалансировано с учетом уровня готовности проектных команд из разных органов власти. Методологическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибкого подхода
Малое количество реально работающих примеров в государственном менеджменте	Снижение темпов развития проектного управления в органах власти	Сбор информации о лучших практиках применения гибких методов проектного управления и размещение их в единой базе знаний, формируемой Центром проектного менеджмента
Имитация гибкого управления		

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
Институционально-правовые факторы		
Отсутствие методических рекомендаций для использования гибкого подхода	Отсутствие системности в применении гибкого подхода, что скажется на невозможности формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	Актуализация нормативно-правовой базы. Использование опыта регионов для формирования нормативно-правовой базы использования гибких методов проектного управления. Методологическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибкого подхода
Противоречие реальности и действующих регламентов	Отставание нормативно-правового обеспечения от практики реализации проектов, что приведет к формированию дополнительных барьеров	
Ограничения, связанные с процедурой разработки в сфере разработки и применения информационных технологий [12; 26]	Невозможность разработки программных продуктов с применением гибких методов проектного управления, что носит риски реализации мероприятий по цифровизации государственного управления	Закрепление соответствующими НПА возможности работы при оказании услуг и создании цифровых продуктов на основе гибких методов проектного управления. Разработка методических рекомендаций, алгоритмов взаимодействия и базы знаний успешных проектов (например, таких как разработка портала «Госуслуг»)
Ограничения в сфере бюджетирования и закупок [3; 3]	Невозможность предоставления продуктов и оказания услуг, соответствующих актуальным требованиям заказчика со стороны государства. Невозможность отработки изменений, требующих финансовых корректировок	Формирование системы гибких межбюджетных отношений, например, путем внедрения схемы межбюджетных трансфертов без строгой привязки к календарному году. Создание механизмов оперативного изменения условий контракта через внесение изменений в законодательство о закупках

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
Необходимость внесения изменений в правовые акты, определяющие порядок ведения проектной деятельности в органах государственной власти	Отсутствие системности в применении гибкого подхода, что скажется на невозможности формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	Обеспечение более гибкого подхода к нормотворчеству для раскрытия потенциала новых методов проектного управления
<b>Факторы в сфере развития компетенций участников проектной деятельности</b>		
Непонимание значимости внедрения гибкого подхода у участников проектных команд	Отсутствие административной поддержки и недостаток ресурсов	Разработать методiku внедрения гибкого подхода в рамках проектной деятельности органа власти. Сбор информации о лучших практиках применения гибких методов проектного управления и размещение их в единой базе знаний, формируемой Центром проектного менеджмента. Методологическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибкого подхода
Неготовность участников проектной деятельности брать на себя ответственность за реализацию проектов	Эффективность работы и качество получаемых результатов не соответствует заявленным в паспортах проектов	Внедрение системы стимулирования за участие в проектной деятельности. Участие в формировании кадрового резерва, привлечение участников кадрового резерва к участию в гибких проектах. Закрепление ответственности за выполнение контрольных точек в проектах ведомственными приказами
Противоречие между процессным управлением и реализацией нестандартных задач с использованием гибких методов	Невозможность формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	Проведение обучающих мероприятий для сотрудников, задействованных в проектной деятельности. Обеспечение доступа к курсам повышения квалификации, их актуализация в соответствии с особенностями гибкого подхода
Способность к самоорганизации участников проектной деятельности	Низкая эффективность работы участников проектной деятельности отдельных проектных команд	Направление сотрудников на краткосрочные стажировки (практики) в ведомства, успешно применяющие гибкие технологии в своей деятельности

Продолжение таблицы В.1

1	2	3
Низкий уровень мотивации использования участниками проектной деятельности гибких методов	Невозможность формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	Разнообразные обучения, тренинги, а также демонстрация результатов успешных практик применения гибких методов проектного управления
Отсутствие личной заинтересованности руководителя в переменах	Невозможность формирования современной, гибкой и эффективной системы управления	<p>Формирование системы мотивации и внедрение в проектных командах гибких методов.</p> <p>Методологическое обоснование выбора проектного подхода и разъяснение потенциала внедрения гибкого подхода на курсах для руководителей проектных команд, включающих также обмен опытом.</p> <p>Материальное стимулирование руководителей проектных команд, внедряющих гибкие методы управления в свою работу</p>

Источник: составлено автором.

**Приложение Г**  
(информационное)

**SWOT-анализ внедрения гибких методов проектного управления в деятельность  
органов власти**

Таблица Г.1 – Матрица SWOT-анализа

Обозначение	Элемент анализа
1	2
F	Сильные стороны
F1	Гибкие методы позволяют снижать риски при реализации стратегических решений
F2	Соответствие принципам «клиентоцентричного государства»
F3	Более высокий уровень вовлеченности команды по сравнению с традиционными подходами
F4	Детализированное принятие решений, при котором «новые вводные» могут быть учтены независимо от стадии реализации проекта
F5	Быстрые итерации и учет обратной связи позволяют существенно повысить производительность проектной команды
F6	Оперативная реакция на неопределенность, изменения позволяет получать общественно полезные результаты
F7	Улучшение кросс-функционального взаимодействия, что важно при реализации межведомственных проектов
F8	Упрощение коммуникации, преобладание горизонтальных связей
F9	Партнерство государства и бизнеса при реализации проектов
F10	Уже накоплен опыт реализации проектов с применением гибких методов
G	Слабые стороны
G1	Требуется высокий уровень квалификации членов проектной команды
G2	Внедрение в условиях бюрократизации процессов, что приводит к сложной процедуре согласования изменений и ограничивает гибкость
G3	«Упущенная выгода» от ограниченного использования функционала информационных систем и цифровых сервисов
G4	Конфликт с процессным управлением и выполнением стандартных задач
G5	Нормативно-правовые ограничения
G6	Необходимость изменения действующей системы управления проектной деятельностью
G7	Отсутствие связи системы стратегического планирования и гибкого
G8	Сложность централизованного контроля, необходимость частичной децентрализации до уровня проектных команд
G9	Отсутствие методологического и методического сопровождения применения гибкого подхода
G10	Ограничения, связанные с процедурой разработки в сфере разработки и применения информационных технологий
G11	Ограничения в сфере бюджетирования и закупок

Продолжение таблицы Г.1

1	2
V	Возможности
V1	Цифровая трансформация государственного управления
V2	Распространение практики заключения гибких контрактов
V3	Тренд на «клиентоцентричное государство»
V4	Тиражирование практик применения гибких методов проектного управления в государственном менеджменте
V5	Обеспечение взаимосвязей между стратегическим планированием и внедрением гибкого подхода посредством организационных и институциональных изменений
V6	Формирование гибкой проектной культуры кадрового состава органов власти
V7	Создание организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления
V8	Актуализация нормативно-правовой базы
V9	Изменение парадигмы взаимодействия органов власти и подрядчиком при реализации совместных проектов: не заказчик – исполнитель, а партнер
U	Угрозы
U1	Цифровая среда меняется очень быстро, поэтому таким же темпом должно происходить проектирование, создание и развитие цифровых решений
U2	Возможна потеря контроля для сложных и долгосрочных проектов
U3	Разный уровень гибкости в разных органах государственной власти
U4	Имитация гибкого проектного управления (проводятся собрания, клеятся стикеры на доску и т.д.), но, по сути, руководители по-прежнему директивно управляют деятельностью посредством указаний и положений)
U5	Точечное совершенствование проектной деятельности в органах власти, без применения системного подхода

Источник: составлено автором.

Таблица Г.2 – Матрицы SWOT-анализа взвешенной бальной оценки сильных сторон

Сильные стороны	Значимость $Z_i$	Оценка $N_i$	Взвешенная оценка в баллах $S_i=Z_i \times N_i$	Ранг $F=S_i/\sum S_i$
1	5	5	25	0,1592357
2	5	5	25	0,1592357
3	3	3	9	0,0573248
4	5	3	15	0,0955414
5	5	4	20	0,1273885
6	4	3	12	0,0764331
7	5	3	15	0,0955414
8	3	3	9	0,0573248
9	3	4	12	0,0764331
10	3	5	15	0,0955414
Итого			157	1

Источник: составлено автором.



Таблица Г.3 – Матрицы SWOT-анализа взвешенной бальной оценки возможностей

Возможности	Значимость $Z_i$	Оценка $N_i$	Взвешенная оценка в баллах $S_i=Z_i \times N_i$	Ранг $V=S_i/\sum S_i$
1	4	5	20	0,133333333
2	4	3	12	0,08
3	5	5	25	0,166666667
4	5	3	15	0,1
5	4	3	12	0,08
6	5	3	15	0,1
7	5	3	15	0,1
8	4	4	16	0,106666667
9	5	4	20	0,133333333
Итого			150	1

Источник: составлено автором.

Таблица Г.4 – Матрицы SWOT-анализа взвешенной бальной оценки слабых сторон

Слабые стороны	Значимость $Z_i$	Оценка $N_i$	Взвешенная оценка в баллах $S_i=Z_i \times N_i$	Ранг $G=S_i/\sum S_i$
1	5	3	15	0,0914634
2	5	3	15	0,0914634
3	3	4	12	0,0731707
4	4	4	16	0,097561
5	5	3	15	0,0914634
6	4	3	12	0,0731707
7	4	5	20	0,1219512
8	4	4	16	0,097561
9	5	5	25	0,152439
10	3	3	9	0,054878
11	3	3	9	0,054878
Итого			164	1

Источник: составлено автором.

Таблица Г.5 – Матрицы SWOT-анализа взвешенной бальной оценки угроз

Угрозы	Значимость $Z_i$	Оценка $N_i$	Взвешенная оценка в баллах $S_i=Z_i \times N_i$	Ранг $U=S_i/\sum S_i$
1	4	5	20	0,208333333
2	5	3	15	0,15625
3	5	5	25	0,260416667
4	4	5	20	0,208333333
5	4	4	16	0,166666667
Итого			96	1

Источник: составлено автором.

Матрица SWOT-анализа статистической оценки факторов, ранжированных на основе экспертной оценки, позволяет:

– определить наибольший потенциал участия сильных и слабых сторон в реализации возможностей и угроз;

– углубить выводы исследования об особенностях внедрения гибких методов проектного управления в органах власти;

– выявить факторы, которые оказывают наибольшее влияние при внедрении гибкого подхода и определить направления деятельности по их минимизации, учесть их при разработке организационно-управленческой модели;

– усилить достоверность результатов проведенного исследования.

В рамках исследования рассчитаны коэффициенты взаимосвязи сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, проведен расчет реализации возможностей и наступления угроз по принципу перемножения долей рангов. Методика расчета приведена на рисунке Г.1.



Источник: составлено автором на основе [61].

Рисунок Г.1 – Методика расчета коэффициентов взаимосвязи сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Таблица Г.6 – Статистическая оценка показателей SWOT-анализа

	Возможности									Риски и угрозы					Потенциал	
	<i>Pанж</i>	<i>V1</i>	<i>V2</i>	<i>V3</i>	<i>V4</i>	<i>V5</i>	<i>V6</i>	<i>V7</i>	<i>V8</i>	<i>V9</i>	<i>U1</i>	<i>U2</i>	<i>U3</i>	<i>U4</i>	<i>U5</i>	<i>P</i>
Сильные стороны	<i>F1</i>	0,021231	0,012739	0,026539	0,015924	0,012739	0,015924	0,015924	0,016985	0,021231	0,033174	0,024881	0,041468	0,033174	0,026539	<b>0,13387967</b>
	<i>F2</i>	0,021231	0,012739	0,026539	0,015924	0,012739	0,015924	0,015924	0,016985	0,021231	0,033174	0,024881	0,041468	0,033174	0,026539	<b>0,13387967</b>
	<i>F3</i>	0,007643	0,004586	0,009554	0,005732	0,004586	0,005732	0,005732	0,006115	0,007643	0,011943	0,008957	0,014928	0,011943	0,009554	0,0540387
	<i>F4</i>	0,012739	0,007643	0,015924	0,009554	0,007643	0,009554	0,009554	0,010191	0,012739	0,019904	0,014928	0,024881	0,019904	0,015924	0,08641324
	<i>F5</i>	0,016985	0,010191	0,021231	0,012739	0,010191	0,012739	0,012739	0,013588	0,016985	0,026539	0,019904	0,033174	0,026539	0,021231	0,1111607
	<i>F6</i>	0,010191	0,006115	0,012739	0,007643	0,006115	0,007643	0,007643	0,008153	0,010191	0,015924	0,011943	0,019904	0,015924	0,012739	0,0705911
	<i>F7</i>	0,012739	0,007643	0,015924	0,009554	0,007643	0,009554	0,009554	0,010191	0,012739	0,019904	0,014928	0,024881	0,019904	0,015924	0,08641324
	<i>F8</i>	0,007643	0,004586	0,009554	0,005732	0,004586	0,005732	0,005732	0,006115	0,007643	0,011943	0,008957	0,014928	0,011943	0,009554	0,0540387
	<i>F9</i>	0,010191	0,006115	0,012739	0,007643	0,006115	0,007643	0,007643	0,008153	0,010191	0,015924	0,011943	0,019904	0,015924	0,012739	0,0705911
	<i>F10</i>	0,012739	0,007643	0,015924	0,009554	0,007643	0,009554	0,009554	0,010191	0,012739	0,019904	0,014928	0,024881	0,019904	0,015924	0,08641324
Слабые стороны	<i>G1</i>	0,012195	0,007317	0,015244	0,009146	0,007317	0,009146	0,009146	0,009756	0,012195	0,019055	0,014291	0,023819	0,019055	0,015244	0,08309785
	<i>G2</i>	0,012195	0,007317	0,015244	0,009146	0,007317	0,009146	0,009146	0,009756	0,012195	0,019055	0,014291	0,023819	0,019055	0,015244	0,08309785
	<i>G3</i>	0,009756	0,005854	0,012195	0,007317	0,005854	0,007317	0,007317	0,007805	0,009756	0,015244	0,011433	0,019055	0,015244	0,012195	0,06781675
	<i>G4</i>	0,013008	0,007805	0,01626	0,009756	0,007805	0,009756	0,009756	0,010407	0,013008	0,020325	0,015244	0,025407	0,020325	0,01626	0,08804285
	<i>G5</i>	0,012195	0,007317	0,015244	0,009146	0,007317	0,009146	0,009146	0,009756	0,012195	0,019055	0,014291	0,023819	0,019055	0,015244	0,08309785
	<i>G6</i>	0,009756	0,005854	0,012195	0,007317	0,005854	0,007317	0,007317	0,007805	0,009756	0,015244	0,011433	0,019055	0,015244	0,012195	0,06781675
	<i>G7</i>	0,01626	0,009756	0,020325	0,012195	0,009756	0,012195	0,012195	0,013008	0,01626	0,025407	0,019055	0,031758	0,025407	0,020325	0,1070791
	<i>G8</i>	0,013008	0,007805	0,01626	0,009756	0,007805	0,009756	0,009756	0,010407	0,013008	0,020325	0,015244	0,025407	0,020325	0,01626	0,08804285
	<i>G9</i>	0,020325	0,012195	0,025407	0,015244	0,012195	0,015244	0,015244	0,01626	0,020325	0,031758	0,023819	0,039698	0,031758	0,025407	<b>0,12920135</b>
	<i>G10</i>	0,007317	0,00439	0,009146	0,005488	0,00439	0,005488	0,005488	0,005854	0,007317	0,011433	0,008575	0,014291	0,011433	0,009146	0,05186641
	<i>G11</i>	0,007317	0,00439	0,009146	0,005488	0,00439	0,005488	0,005488	0,005854	0,007317	0,011433	0,008575	0,014291	0,011433	0,009146	0,05186641
Реализация	<i>R</i>	0,115556	0,0736	<b>0,138889</b>	0,09	0,0736	0,09	0,09	0,095289	0,115556	0,164931	0,131836	<b>0,1926</b>	0,164931	0,138889	–

Источник: составлено автором.

**Приложение Д**  
(информационное)

**Методические рекомендации по оценке возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода в органах власти**

I. Общие положения

1) Настоящие методические рекомендации оценки возможности внедрения гибких методов проектного управления (далее – Методика) разработана для проектных команд органов власти.

2) Целью данных методических рекомендаций является методическое сопровождение проектной деятельности сотрудников органов власти в рамках организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления.

3) Оценка возможности внедрения гибких методов проектного управления проводится руководителем проектной команды для каждого проекта отдельно.

4) К проведению оценки потенциала внедрения гибких методов в соответствии с методическими рекомендациями могут быть привлечены эксперты. Подбор экспертов осуществляет руководитель проекта или член проектной команды, наделенный соответствующим функционалом.

5) Проведение оценки требует активного сотрудничества членов проектной команды.

II. Организация и проведение оценки

1) Первым этапом проведения оценки является заполнение формы, представленной на таблице Д.1.

Таблица Д.1 – Форма для проведения самодиагностики проектной команды в рамках проведения оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода

Обозначение критерия	Наименование критерия	Вес (Z)	Значение (N)	Взвешенная оценка (S=Z×N)	Ранг (K=S/ΣS)
1	2	3	4	5	6
К1	Сжатые сроки реализации проекта	–	–	–	–
К2	Наличие в проекте неформализованных требований и ожидаемые существенные изменения требований проекта	–	–	–	–
К3	Количество организаций, участвующих в реализации проекта	–	–	–	–
К4	Новизна и уникальность для проектной команды	–	–	–	–
К5	Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами	–	–	–	–
К6	Нормативно-правовые ограничения применения гибкого подхода	–	–	–	–

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6
К7	Уровень компетенций участников проектной деятельности в сфере гибкого управления	–	–	–	–
К8	Способность к самоорганизации проектной команды	–	–	–	–

Источник: составлено автором.

а) Обозначение и наименование критериев фиксированы соответствии с методическими рекомендациями и не подлежат изменению со стороны руководителей проектов.

б) Самодиагностика применима как к проектам, которые находятся на стадии планирования и разработки, так и к проектам, которые уже реализуются и нуждаются в совершенствовании.

в) Вес и значение показателя заполняются руководителями или представителями проектных команд.

г) Вес показателя характеризует значимость критерия для проектного менеджера учитывая специфику деятельности проектной команды, характеристики проекта и условия реализации. Вес оценивается по шкале от 1 до 5 на усмотрение руководителя проектной команды, где: 1 – низкая значимость, 2 – ниже среднего, 3 – средняя, 4 – выше среднего, 5 – высокая.

д) Допускается определение руководителем проектной команды весов на основе сбора и анализа экспертных оценок.

е) Ранг позволяет выявить критерии, которые являются сильными или слабыми сторонами применения проекта с точки зрения гибкости. Чем выше значение ранга, тем выше влияние критерия на потенциальную гибкость проекта.

ж) Значение показателя отражает фактическое состояние на основе характеристик проекта. Оценка значения должна проводиться после каждой итерации с целью корректировки выбранного подхода.

з) Рекомендации для оценки критериев:

– Для критерия К1 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – срок реализации проекта более 3 лет, 2 – срок реализации проекта от 1 до 3 лет, 3 – срок реализации проекта от 6 месяцев до 1 года, 4 – срок реализации проекта от 3 до 6 месяцев, 5 – срок реализации проекта до 3 месяцев.

– Для критерия К2 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – все требования формализованы и детализированы, отклонения приведут к неисполнению проекта, 2 – все требования формализованы и детализированы, отклонения возможны, 3 – все требования формализованы, но менее детализированы, отклонения возможны, 4 – требования

формализованы, проект предполагает наличие неформализованных требований, 5 – требования формализованы, но отражены как ориентиры реализации проекта, предполагается реализация на основе неформализованных требований. Рекомендована оценка критерия по результатам анализа практики реализации подобных проектов.

– Для критерия К3 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – проект реализует более 10 организаций, проектных команд, 2 – проект реализует 5-10 организаций, проектных команд, 3 – проект реализует 3-5 организаций, проектных команд, 4 – проект реализует две организации, проектные команды, 5 – проект реализует одна организация, одна проектная команда. При этом, при межведомственном взаимодействии, оценка проводится не по количеству органов власти, а по количеству проектных команд.

– Для критерия К4 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – для всех участников проектной команды данный проект является новым, необходимо повысить квалификацию, подготовиться к реализации, 2 – менее четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов, 3 – более четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов, 4 – более половины участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов, 5 – все участники проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов. Рекомендована оценка критерия по результатам оценки участников проектной команды.

– Для критерия К5 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – больше двух зависимостей или критическая зависимость, 2 – связь с проектом, реализация которого ведется с применением традиционного подхода, 3 – связь с проектом, реализация которого ведется с применением гибкого подхода, 4 – слабая взаимосвязь с другими проектами, 5 – проект не связан с другими проектами.

– Для критерия К6 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – нормативно-правовые ограничения присутствуют, использование методов строго регламентировано, 2 – нормативно-правовые ограничения присутствуют, использование подхода строго регламентировано, 3 – нормативно-правовые ограничения присутствуют, но не распространяются на организацию работы проектной команды, 4 – нормативно-правовые ограничения присутствуют, но не оказывают существенного влияния на реализацию проекта, 5 – нормативно-правовые ограничения отсутствуют. Рекомендована оценка критерия по результатам оценки нормативно-правовой базы.

– Для критерия К7 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – участники проектной команды не имеют опыта применения гибких методов и не обладают необходимыми компетенциями, 2 – менее четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов проектной команды имеют опыт применения гибких

методов и/или обладают необходимыми компетенциями, 3 – более четверти, но менее половины участников проектной команды имеют опыт применения гибких методов и/или обладают необходимыми компетенциями, 4 – более половины участников проектной команды имеют опыт применения гибких методов и/или обладают необходимыми компетенциями, 5 – все участники проектной команды имеют опыт применения гибких методов и обладают необходимыми компетенциями. Рекомендована оценка критерия по результатам оценки участников проектной команды.

– Для критерия К8 значение оценивается по шкале от 1 до 5, где: 1 – низкая, 2 – ниже среднего, 3 – средняя, 4 – выше среднего, 5 – высокая. Оценивается руководителем проектной команды на основе информации об участниках проектной команды. Рекомендована оценка критерия по результатам исследования характеристик и компетенций проектной команды.

Необходимые для заполнения пояснения приведены в таблице Д.2.

Таблица Д.2 – Определение значений критериев

Обозначение критерия	Значение	Комментарий для определения значения критерия
1	2	3
К1	1	срок реализации проекта более 3 лет
	2	срок реализации проекта от 1 года до 3 лет
	3	срок реализации проекта от 6 месяцев до 1 года
	4	срок реализации проекта от 3 до 6 месяцев
	5	срок реализации проекта до 3 месяцев
К2	1	все требования формализованы и детализированы, отклонения приведут к неисполнению проекта
	2	все требования формализованы и детализированы, отклонения возможны
	3	все требования формализованы, но менее детализированы, отклонения возможны
	4	требования формализованы, проект предполагает наличие неформализованных требований
	5	требования формализованы, но отражены как ориентиры реализации проекта, предполагается реализация проекта на основе неформализованных требований
К3	1	проект реализует более 10 организаций, проектных команд
	2	проект реализует 5–10 организаций, проектных команд
	3	проект реализует 3-5 организаций, проектных команд
	4	проект реализует две организации, проектные команды
	5	проект реализует одна организация, одна проектная команда
К4	1	для всех участников проектной команды данный проект является новым, необходимо повысить квалификацию, подготовиться к реализации
	2	менее четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов
	3	более четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов
	4	более половины участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов
	5	все участники проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3
К5	1	проект имеет больше двух зависимостей или наблюдается критическая зависимость
	2	связь с проектом, реализация которого ведется с применением традиционного подхода
	3	связь с проектом, реализация которого ведется с применением гибкого подхода
	4	не наблюдается прямая тесная взаимосвязь с другими проектами
	5	проект не связан с другими проектами
К6	1	нормативно-правовые ограничения присутствуют, использование методов строго регламентировано
	2	нормативно-правовые ограничения присутствуют, использование подхода строго регламентировано
	3	нормативно-правовые ограничения присутствуют, но не распространяются на организацию работы проектной команды
	4	нормативно-правовые ограничения присутствуют, но не оказывают существенного влияния на реализацию проекта
	5	нормативно-правовые ограничения отсутствуют
К7	1	участники проектной команды не имеют опыта применения гибких методов и не обладают необходимыми компетенциями
	2	менее четверти участников проектной команды имеют опыт реализации подобных проектов проектной команды имеют опыт применения гибких методов и/или обладают необходимыми компетенциями
	3	более четверти, но менее половины участников проектной команды имеют опыт применения гибких методов и/или обладают необходимыми компетенциями
	4	более половины участников проектной команды имеют опыт применения гибких методов и/или обладают необходимыми компетенциями
	5	все участники проектной команды имеют опыт применения гибких методов и обладают необходимыми компетенциями
К8	1	низкая, обусловленная отсутствием инициативы и реализацией только поставленных сверху задач
	2	ниже среднего, обусловленная отсутствием инициативы
	3	средняя, обеспеченная способностью к самоорганизации
	4	выше среднего, обеспеченная способностью к самоорганизации и самообучению
	5	высокая, обеспеченная способностью к самоорганизации и самообучению и обучению гибким методам всех членов команды проекта

Источник: составлено автором.

2) По результатам заполнения таблицы на основе значений взвешенной оценки «S» формируется лепестковая диаграмма. Количество осей диаграммы соответствует количеству критериев.

### III. Анализ полученных значений

1) Отражение результатов самодиагностики на диаграмме предполагает отображение на ней областей применения традиционного, гибкого и гибридного подхода. В зависимости от того, в какую область попадет результат самодиагностики, проектному менеджеру будут предложены рекомендации по выбору подхода и применимых гибких методов проектного управления.

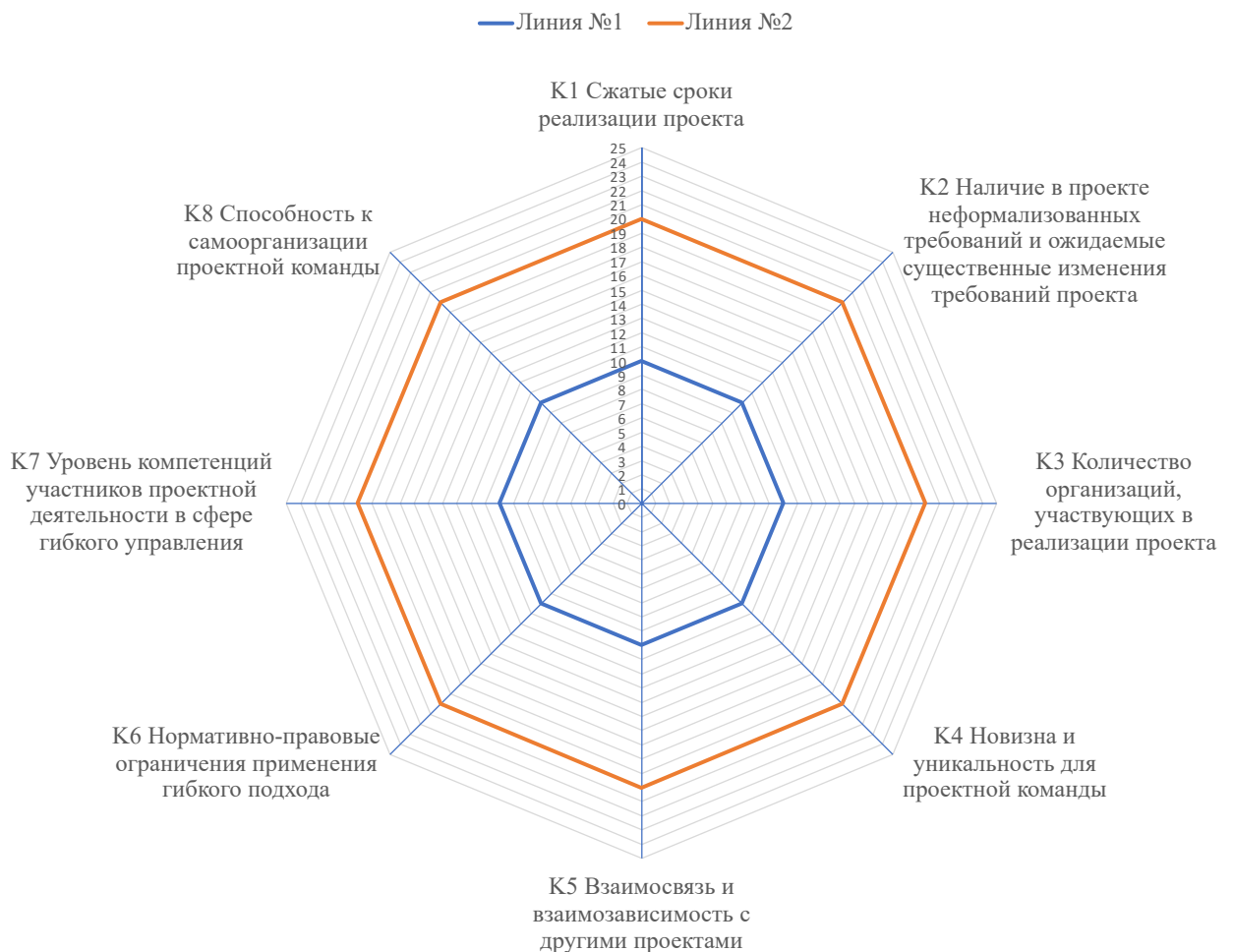


2) На рисунке Д.1 представлена базовая диаграмма для сравнения, которая позволяет по результатам самодиагностики определить, какой подход наиболее предпочтителен при реализации конкретного проекта:

а) значения показателей во внутренней области, ограниченной линией № 1 свидетельствует об отсутствии потенциала внедрения гибких методов проектного управления;

б) значения показателей за пределами области, ограниченной линией № 2 свидетельствует о высоком потенциале внедрения гибких методов проектного управления;

с) значения показателей в пределах области, ограниченной линией № 1 и линией № 2 свидетельствует о среднем потенциале внедрения гибких методов проектного управления.



Источник: составлено автором.

Рисунок Д.1 – Базовая диаграмма оценки возможности внедрения гибких методов для выбора проектного подхода

#### IV. Принятие управленческих решений

В зависимости от результатов оценки руководителю проектной команды:

a) в случае если результаты самодиагностики свидетельствуют об отсутствии возможности внедрения гибких методов проектного управления, рекомендован выбор традиционного подхода как основного при реализации проектов;

b) в случае если результаты самодиагностики свидетельствуют о высоком потенциале внедрения гибких методов проектного управления, рекомендован выбор гибкого подхода как основного при реализации проектов;

c) в случае если результаты самодиагностики свидетельствуют о среднем потенциале внедрения гибких методов проектного управления, рекомендован выбор гибридного подхода как основного при реализации проектов.