

ГРИНМАН Николай Михайлович – аспирант кафедры федеративных отношений Института государственной службы и управления РАНХиГС (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, 82; Gn3151507@gmail.com)

ПРИМЕНЕНИЕ ГИБКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. В статье рассмотрены возможности и преимущества применения гибких подходов к управлению государственными проектами и программами, применения Agile-подходов. В качестве методов исследования применены междисциплинарный системный подход, факторный анализ, сравнительно-сопоставительный анализ. Автор разработал пошаговый способ внедрения гибкого управления в государственные проекты и программы, сформулировал основные проблемы внедрения данных технологий управления и перспективы их реализации. В статье проводится комплексный анализ текущей работы с государственными проектами и программами.

Ключевые слова: Agile, государственное и муниципальное управление, управление проектами, гибкие подходы, цифровизация государственного управления, разработка и создание продуктов

Введение. Проводимые ежегодно исследования по применению гибких технологий управления в государственном секторе показывают, насколько часто и эффективно применяются новые технологии в различных сферах государственного управления. Основным толчком для развития нового подхода к управлению дал COVID-19, показав, что современное управление не может быстро реагировать на меняющиеся условия. Согласно данным ежегодного журнала *Deloitte Insights «Government Trends 2021»* были открыты более 10 политических лабораторий (координационных центров) в различных странах мира, которые занимаются внедрением гибких технологий и управлением ими для проектов и программ государства¹.

Гибкое управление – это методология управления проектами и программами, которая основывается на принципах адаптации и инкрементального развития. Она отличается от традиционного планового подхода, который сосредоточен на детальном планировании и строгом контроле за соблюдением плана.

Существует несколько фреймворков, которые используются при реализации гибких технологий управления.

Scrum – это фреймворк, который помогает решать изменяющиеся в процессе работы задачи, чтобы продуктивно и творчески создавать для клиентов продукты с максимально возможной ценностью. *Scrum* прост для понимания и компактен, в то же время достаточно сложно овладеть его спецификой в совершенстве [Швабер, Сазерленд 2020].

Kanban – это «популярный подход к реализации Agile-разработки программного обеспечения. Он предполагает обсуждение производительности в режиме реального времени и полную прозрачность рабочих процессов. Этапы работы визуально представлены на *Kanban*-доске, что позволяет членам команды видеть состояние каждой задачи в любой момент времени»².

Для масштабирования Agile-подходов, используются фреймворки, предна-

¹ Deloitte Insights «Government Trends 2021». URL: <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/public-sector/articles/2021-government-trends.html> (accessed 22.02.2023).

² The Official Guide to the Kanban Method. URL: <https://resources.kanban.university/kanban-guide> (accessed 22.02.2023).

значенные для проектов с большим числом команд. Примеров использования таких фреймворков в государственных органах России не было, но они использовались в крупных российских компаниях, таких как Сбер, Яндекс и т.д.

Scaled Agile Framework (SAFe) – это фреймворк масштабирования для разработки продуктов для конечных потребителей, позволяющий использовать гибкие подходы в больших командах численностью 50 и более чел.¹ Так же на Западе в государственных органах данный фреймворк известен как *SAFeforgovernment*.

Large Scale Scrum (LeSS) – это фреймворк масштабирования *Scrum*, применяемый для команд, работающих совместно над одним продуктом. Стандартный *LeSS* предусматривает до 8 команд по 8 человек каждая. Для большего числа команд существует фреймворк *LeSS Huge*, предусматривающий работу до нескольких тыс. чел., задействованных в одном проекте².

В государственном секторе гибкое управление может применяться для улучшения эффективности и результативности проектов и программ. Это позволяет более гибко реагировать на изменяющиеся условия и адаптировать планы в соответствии с потребностями и ожиданиями экономики.

Важно отметить, что гибкое управление не должно применяться в государственном секторе как единственный инструмент управления проектами и программами. Должна быть синергия с другими методологиями управления, которые лучше подходят для конкретной ситуации и потребностей. Гибкое управление может быть использовано для управления проектами с ограниченными финансовыми ресурсами, где необходимо максимально эффективно использовать доступные средства.

Для того чтобы начать применение гибкого управления в государственных органах, нужно реализовать следующие шаги.

1. Изучение и определение типа проекта или программы: может включать анализ среды, в которой будет выполняться проект, и определение условий, которые могут повлиять на успех проекта.

2. Разработка гибкой методологии управления: может включать выбор и адаптацию методологии управления, которая лучше всего подходит для конкретного проекта.

3. Реализация и мониторинг плана: может включать планирование, организацию и реализацию проекта, а также мониторинг и контроль его хода и результатов.

Общим принципом описанных подходов управления является гибкость и адаптация к изменениям вместо строгого следования стандартной методологии, что позволяет более эффективно реагировать на изменения и неожиданные проблемы, которые могут возникнуть в ходе выполнения проекта. Гибкое управление также может помочь государственным органам более эффективно использовать свои ресурсы и достигать намеченных целей, что, в свою очередь, может привести к более положительным результатам для граждан и общества в целом.

Можно отметить некоторые общие проблемы и ограничения, с которыми сталкивается государственный сектор в процессе управления проектами и программами.

¹ Руководство по SAFe. – *Scaled Agile*. URL: <https://www.scaledagileframework.com> (accessed 22.02.2023).

² Руководство по LeSS. URL: <https://less.works> (accessed 22.02.2023).

1. Бюрократические затруднения: сложности в прохождении бюрократических процедур и отсутствие эффективной связи между различными департаментами могут замедлять реализацию проектов и программ или даже препятствовать ей.

2. Отсутствие гибкости: государственные органы часто сталкиваются с ригидными процедурами и жесткой структурой управления, что не позволяет быстро и эффективно реагировать на изменения и неожиданные ситуации.

3. Отсутствие стандартов: отсутствие стандартов и методологий управления проектами и программами может приводить к неэффективности и неконтролируемым рискам.

Чтобы решить эти проблемы и ограничения, государственные органы могут воспользоваться гибкими методологиями управления и инновационными технологиями, такими как *Agile*, *Scrum*, *Kanban* и *Lean*, которые позволяют быстро и эффективно реагировать на изменения и неожиданные ситуации, а также повышают качество и эффективность проектов и программ [Agile-подход...].

Анализ текущего состояния государственного управления проектами и программами может включать изучение следующих аспектов.

1. Методология управления: исследование методологий управления, которые используются в государственных органах для управления проектами и программами.

2. Ресурсы и бюджет: изучение ресурсов, которые доступны для государственных проектов и программ, а также исследование бюджетных ограничений, которые могут влиять на их реализацию.

3. Результаты и эффективность: изучение результатов, которые достигаются в государственных проектах и программах, и оценка эффективности текущих методологий управления.

В связи с этим одной из важных задач является применение гибких методов управления, таких как *Agile* и *Scrum*, для улучшения эффективности и результативности государственных проектов и программ. Эти методологии сосредоточены на цикле жизни проекта, который включает в себя непрерывное планирование, исполнение и оценку, что позволяет быстро и эффективно реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям.

Государственные органы также должны использовать существующие инструменты и технологии, такие как управление портфелем проектов (ГОСТ Р ИСО 21504-2016), управление рисками (ГОСТ Р 56275-2014), которые помогают обеспечить контроль и планирование проектов и программ на всех этапах их реализации.

В 2019 г. российским чиновникам рекомендовали бороться с культурой страха и применять гибкие подходы к управлению (*Agile*). «Если ваш проект слишком масштабный, чтобы реализовывать его целиком по Agile, не отказывайтесь от гибкой разработки. Вы можете разделить его на блоки, каждый из которых должен соответствовать критериям применимости Agile. Такой сбалансированный гибридный подход позволяет совместить преимущества обоих подходов, обеспечить оптимальную скорость и управляемость проектов цифровой трансформации», – говорится в докладе центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС [Agile-подход...].

В государственном секторе применение гибкого управления может способствовать улучшению эффективности и качества реализуемых проектов и программ. Например, использование гибких методологий управления проектами, таких как *Scrum* или *Agile*, позволяет более гибко и эффективно реагировать на изменения в процессе реализации проекта, что снижает риски и повышает

вероятность успешного завершения проекта. Также гибкое управление может помочь в создании более прозрачных и открытых процессов управления, что может повысить доверие граждан к государственным институтам и увеличить ответственность со стороны государства за реализуемые проекты и программы¹.

Успешными примерами государственных программ и проектов, которые используют гибкое управление, могут стать:

1) проект «Электронное правительство» в Российской Федерации, который использовал методы *Scrum* для управления разработкой ПО и улучшения качества и скорости работы государственных сервисов²;

2) проект «Реформа медицины» в Российской Федерации, который использовал методы гибкого управления для улучшения качества и эффективности медицинской помощи, а также для сокращения затрат на систему здравоохранения³;

3) проект «Реформа образования» в Российской Федерации, который использовал методы гибкого управления для улучшения качества и эффективности образования, а также для сокращения затрат на систему образования⁴.

Это только несколько примеров проектов, которые использовали гибкое управление именно в Российской Федерации. В мире таких примеров гораздо больше, и нужно изучать и адаптировать опыт зарубежных стран для лучшего результата. Это особенно важно в ситуации, когда государственные ресурсы ограничены и необходимо достичь максимальной эффективности с минимальными затратами. Гибкое управление позволяет сделать проекты более адаптивными, быстро и эффективно реагировать на изменения в окружающей среде и достигать заданных целей.

Гибкое управление в государственном секторе имеет большое значение для решения многих проблем, с которыми сталкиваются государственные проекты и программы. Оно позволяет быстро и эффективно реагировать на изменения и адаптировать проекты к ним, что, в свою очередь, повышает эффективность и успех государственных программ и проектов.

Исходя из проведенного анализа, можно выделить следующие предложения по улучшению управления государственными проектами и программами с использованием гибкого подхода, а также перспективы развития гибкого управления в государственном секторе.

1. Внедрять гибкие методологии управления проектами, такие как *Scrum* и *Kanban*, которые хорошо подходят для публичных проектов, требующих частых изменений и адаптации в зависимости от меняющихся требований и обстоятельств. Внедряя гибкие методологии, организации государственного сектора могут повысить адаптивность и гибкость своих проектов, что позволяет им быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства и достигать лучших результатов.

¹ Результаты исследования Agile в России 2021. Доступ: <https://agilesurvey.ru/report22> (проверено 22.02.2023).

² Системный проект электронного правительства Российской Федерации. – *Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации*. 2016 г.

³ Доклад «О деятельности Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения в 2017 г.». Доступ: <http://www.roszdravnadzor.ru/i/upload/images/2018/4/3/1522744892.13699-1-12938.pdf> (проверено 22.02.2023).

⁴ Изменения в российской системе образования в 2022 году. – *Министерство просвещения Российской Федерации*. 2022. Доступ: <https://mininuniver.ru/about/news/izmeneniya-v-rossijskoj-sisteme-obrazovaniya-v-2022-godu> (проверено 22.02.2023).

2. Осуществлять непрерывный мониторинг и оценку государственных программ, что имеет решающее значение для обеспечения согласованности с целями и задачами правительства. Сюда могут входить отслеживание прогресса в сравнении с контрольными точками проекта, измерение воздействия и анализ данных для принятия обоснованных решений.

3. Воспитывать культуру сотрудничества и командной работы, что необходимо для успешного управления государственными проектами. Объединяя заинтересованные стороны, включая правительственные учреждения, организации частного сектора и общественность, организации государственного сектора могут улучшить коммуникацию, процессы принятия решений и добиться лучших результатов. Поощрение сотрудничества и командной работы помогает развивать более инклюзивный и основанный на широком участии подход к управлению государственными проектами.

Приняв эти рекомендации, организации государственного сектора могут повысить эффективность, действенность и адаптивность своих методов управления проектами, что приведет к лучшим результатам и большей ценности для граждан. Гибкое управление — это не просто вопрос внедрения новых инструментов и методологий; оно требует фундаментального изменения организационной культуры, процессов и мышления. Развитие гибкого управления в государственном секторе потребует времени, но выгоды очевидны и стоят затраченных усилий.

Результаты подчеркивают важность гибкого управления в государственном секторе и предоставляют дорожную карту для организаций, стремящихся повысить эффективность, действенность и адаптивность своих методов управления проектами. Применяя гибкие подходы к управлению, организации государственного сектора могут повысить шансы на успех проекта и принести большую пользу гражданам.

Другой ключевой вывод исследования заключается в том, что эффективные программы обучения и повышения квалификации необходимы для успешного внедрения гибкого управления в государственном секторе. Организации должны инвестировать в программы обучения и развития, чтобы гарантировать сотрудникам навыки и знания, необходимые им для эффективного управления проектами и программами гибким образом. Это включает в себя обучение методологиям управления проектами, гибким практикам и лидерским навыкам.

Результаты исследования подчеркивают важность гибкого управления для успешной реализации государственных проектов и программ. Внедряя гибкие методы управления, организации государственного сектора могут повысить эффективность, добиться лучших результатов и принести большую пользу гражданам. В исследовании освещаются ключевые принципы и лучшие практики, которые организации могут использовать для успешного внедрения гибкого управления, подчеркивается важность технологий, обучения и профессионального развития для обеспечения такой трансформации.

Список литературы

Швабер К., Сазерленд Д. 2020. Руководство по Scrum. Доступ: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf> (проверено 22.02.2023).

Agile-подход в государственном управлении: доклад РАНХиГС. Доступ: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru> (проверено 22.02.2023).

GRINMAN Nikolai Mikhailovich, postgraduate student of the Chair of Federal Relations, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (82 Vernadskogo Ave, Moscow, Russia, 119571; Gn3151507@gmail.com)

APPLICATION OF FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT APPROACHES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article discusses the possibilities and benefits of using flexible approaches to the management of government projects and programs, the use of Agile approaches. As research methods, an interdisciplinary systematic approach, factor analysis, and comparative analysis were used. The author develops a step-by-step method for implementing flexible management in government projects and programs. The article formulates the main problems of introducing these control technologies and the prospects for their implementation. The author carries out a comprehensive analysis of the current work with state projects and programs.

Keywords: Agile, public and municipal management, project management, flexible approaches, digitalization of public administration, development and creation of products

ПАРАМОНОВ Александр Васильевич – кандидат экономических наук, доцент Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС при Президенте РФ (603095, Россия, г. Нижний Новгород, пр-кт Гагарина, 46)

РЫБКИНА Ольга Сергеевна – кандидат политических наук, доцент Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС при Президенте РФ (603095, Россия, г. Нижний Новгород, пр-кт Гагарина, 46 olya_07@mail.ru)

ЛЕГИТИМНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩИХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ В ОЦЕНКАХ СОВРЕМЕННЫХ СТУДЕНТОВ: ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОМ РЕГИОНЕ

Аннотация. В статье анализируются результаты исследования мнений студентов НИУ РАНХиГС при Президенте РФ по вопросу осведомленности современной молодежи о деятельности представительного органа государственной власти региона, а именно Законодательного собрания Нижегородской области. Результаты исследования позволяют сделать определенные выводы об уровне легитимности действующей власти, перспективах повышения эффективности деятельности законодательных органов власти регионального уровня и, как следствие, о влиянии эффективности на уровень гражданского самосознания и легитимности действующих политических институтов современной России.

Ключевые слова: представительный орган власти, легитимность, эффективность, гражданское самосознание

Действующие политические институты играют значительную, если не определяющую роль как в эффективной реализации государственной