Д.М. Семенова

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ: ОПЫТ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена практическому опыту цифровой трансформации органов власти в сфере проектного управления. Исследование проведено на основании нормативно-правовых актов и материалов официальных сайтов органов власти ряда регионов РФ. Основными методами исследования являются case-study, сравнительный анализ опыта регионов на основании официальных документов и сайтов органов власти, интервью с представителями проектных офисов регионов. Был проведен сравнительный анализ регионов по основным показателям цифровой трансформации проектного управления. В ходе исследования были определены текущие результаты цифровой трансформации и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса.

Ключевые слова: проектное управление, цифровая трансформация, гибкие методы управления, цифровизация, цифровое государственное управление, цифровое управление проектами

Современный мир столкнулся с необходимостью быстрого перехода к удаленному управлению, в связи с этим вопрос цифровой трансформации, в том числе и управления проектами, стоит наиболее остро. В мире активно внедряются в систему проектного управления технологии искусственного интеллекта (чат-боты, виртуальные помощники руководителя проекта, Битрикс 24, интеллектуальные платформы Augoga и т.д.).

На данный момент в РФ в процессе реализации находится федеральный проект «Цифровое государственное управление» [1], который предполагает, во-первых, внедрение автоматизированной информационной системы проектной деятельности «Типовое облачное решение по автоматизации проектной деятельности органов государственной власти», во-вторых, функцио-

нирование проектного офиса, создание экспертной и методической поддержки цифровой трансформации управления, а также создание центра компетенций по реализации данного проекта.

Согласно материалам исследования, проведенного Аналитическим центром при Правительстве РФ (Июнь, 2019), цифровая трансформация органов государственного и муниципального управления в регионах является одной из приоритетных сфер, наряду с системой здравоохранения и образования [2]. На данный момент разработаны программы повышения квалификации для органов государственной и муниципальной власти в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации. Разработана модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления [3].

Под цифровой трансформацией управления, в целом, мы понимаем изменение индустриальной модели управления на цифровую, ориентированную на максимальное использование цифровых технологий в ходе всего управленческого цикла. Речь идет не только о переводе информации в цифровой формат (цифровизация), но и изменении всех управленческих процессов. Поэтому в данном исследовании закономерно разделять понятия цифровизации и цифровой трансформации. Цифровая трансформация в проектном управлении подразумевает применение цифровых технологий в основных сферах управления проектами: в работе проектных команд, в ходе планирования, контроля, организации коммуникаций проекта, в управлении изменениями.

Основными характерными чертами цифровой трансформации являются: автоматизация системы управления, оптимизация управления, ориентация на создание инноваций, увеличение гибкости управления, внедрение и максимальное использование инструментов удаленного управления. Цифровая трансформация приводит к увеличению скорости управленческих процессов за счет увеличения скорости работы с информацией, открывает новые коммуникационные возможности между участниками управления, в том числе и

на расстоянии. В настоящее время активно используются такие инструменты удаленной коммуникации, как JIRA, ZOOM, MiRO, Google Drive.

Цифровая трансформация управления предполагает изменение требований к компетенциям участников управления и их знаниям. Н.Ю. Кауфман [4], А.И. Тихонов и А.А. Сазонов [5] констатируют, что цифровая трансформация управления проектами изменит систему коммуникаций между командами, поможет перераспределить рабочее время участников в пользу стратегического планирования.

Однако цифровая трансформация связана также и с возникновением ряда проблем в управлении. А.В. Райченко [6] применяет метод декомпозиции социальных проблем цифровизации управления и выделяет объективные, субъективные и смешанные директории социальных противоречий. Основные проблемы – это кадровые (нехватка нужных специалистов и компетенций), психологические (нежелание переходить к новым инструментам управления), технологические (нехватка необходимого оборудования и программ).

Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами рассматривают Б.Б. Коваленко, И.В. Гусейнова, Т.И. Гусарова [7]. Авторы исследования делают вывод об эффективности гибридного подхода к управлению проектами в условиях цифровой трансформации (совмещению водопадного и гибкого подходов), отмечая, что применение гибких методов, таких как Scrum вполне могут являться отличными фреймворками для проектов, развивающихся в условиях цифровой трансформации. В исследовании Н.В. Островской, С.Е. Барыкина, А.Ю. Буровой «Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России» констатируется неравномерность цифрового развития регионов России, что неизбежно оказывает влияние на уровень и качество управления [8]. Поэтому в ходе исследования необходимо оценить уровень цифровизации региона, а также учитывать степень проектной зрелости в органах власти регионов.

В целом, мы можем сделать вывод, что исследований цифровой трансформации проектного управления в сфере государственного и муниципального управления практически нет, что объясняет их актуальность и необходимость. Объектом исследования является цифровая трансформация проектного управления. Предметом исследования – уровень цифровой трансформации проектного управления в органах власти регионов РФ. Методами исследования являются case-study, сравнительный анализ опыта регионов на основании официальных документов и сайтов органов власти, интервью с представителями проектных офисов регионов.

В начале исследования определим регионы для анализа текущей ситуации и определения характерных черт цифровой трансформации проектного управления. Исследования уровня цифровизации регионов России проводятся регулярно. За основу мы возьмем исследование Московской школы управления Сколково (2020). Проверив, более чем в 90 городах наличие и доступность цифровых услуг в ключевых сферах повседневной жизни — транспорте, финансах, торговле, соцсфере, медиа и госсекторе, исследователи пришли к выводу, что уровень цифровизации в регионах России различается в разы. Лидерами цифровизации являются Екатеринбург, Краснодар, Белгород, Москва и Самара [9].

Исследований уровня зрелости проектного менеджмента в управлении регионом на порядок меньше. Наиболее достоверное исследование 2018 года, организованное Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации, показало, что Белгородская область, Ханты-Мансийский а.о., Красноярский край, Ленинградская область, Свердловская область являются лидерами в проектном управлении, на основании более 200 критериев оценки с разными весами [10].

В итоге, мы можем предположить, что цифровая трансформация в проектном управлении в регионах с высоким уровнем цифровизации и высоким уровнем проектной зрелости должна пройти быстрее и эффективнее.

Цифровая трансформация проектного управления включает следующие шаги: внедрение информационных систем в управление, меняющих систему управления коммуникациями, планированием и контролем, создание соответствующей нормативно-правовой базы, обучение сотрудников соответствующим знаниям. Рассмотрим на примере регионов – лидеров, как происходит цифровая трансформация проектного управления в государственном и муниципальном управлении на текущий момент (табл. 1)

Таблица 1.

Сравнение регионов по основным показателям
цифровой трансформации проектного управления

Показатель /регион	Белгород	Екатеринбург	Красноярск	Краснодар	Ленин- градская область	Сахалин	ХМАО
Нормативно- правовая база	Паспорт региональ- ного проек- та «Цифровое государст- венное управле- ние»	Указ Губер- натора Свердлов- ской области от 28.02.2018 N 117-УГ "Об автоматизи- рованной информаци- он-ной си- стеме управ- ления про- ектной дея- тельностью в Свердлов- ской области"	«Паспорт региональ- ного проек- та «Цифро- вое госу- дарственное управле- ние»	Паспорт регио- наль-ного проекта «Цифро- вое госу- дарствен- ное управле- ние»	Государ- ственная програм- ма «Циф- ровое раз- витие Ле- нинград- ской об- ласти»	Паспорт региона- льного проекта «Цифро- вое гос- удар- ственное управ- ление»	Паспорт региона- льного проекта «Цифро- вое гос- удар- ственное управ- ление»
Информаци- онная систе- ма управле- ния проекта- ми в органах власти	АИС «Про- ектное управле- ние»	АИС управ- ления проек- тами в Свердлов- ской области. 2018 г.	Тендер на разработку АИС «Управле- ние проек- тами»	Модуль "Управле- ние про- ектами" государ- ственной информа-	ПМ "Форсайт с 2017 г.	ПМ "Фор- сайт" с 2020	ПМ "Фор- сайт" 2016

				ционной системы Краснодарского края "Единая межведомственная информационно-коммунальная система электронного документооборота исполнительных органов государственной власти Краснодарского края"			
Обучение и сертификация	100% обученных проектного управления сотрудников государственных и муниципальных служащих. 15 центров компетенций. Более 300 сотрудников	Согласно Стратегии развития информационного общества в Свердловской области на период до 2035 запланировано обучение цифровым технологиям	Организовано обучение по программе "Внедрение цифровых технологий в государственное и муниципальное управление"	Обучение более 100 сотрудников органов региональной власти	В 2016 сотрудники правительства Ленинградской области первыми в стране прошли обязательную для проектных менеджеров сертификацию	Регулярное обучение и сертификация	В октябре 2021 запланирована подготовка кадров для цифровой экономики в Ханты-Мансийском автономном округе

	ков обученных цифровым технологиям				цию,		–Югре
Создание организационной структуры цифровой трансформации	Сеть проектных офисов. Бережливый регион	Создан проектный офис	Создан проектный офис	Создан проектный офис	Комитет цифрового развития Ленинградской области. Внедрение AGILE	Проектный офис, заместители органа власти по цифровой трансформации. Проектный комитет по Цифровой экономике. Внедрено “Бережливое управление”	Проектный офис, Координационный центр и «единое окно» по проектной деятельности. Бережливый регион

В ходе проведенного анализа было установлено, что во всех представленных для анализа регионах на данный момент разработан Паспорт регионального проекта “Цифровое государственное управление”. Однако, показатели по внедрению автоматизированной информационной системы проектной деятельности «Типовое облачное решение по автоматизации проектной деятельности органов государственной власти», в региональных паспортах проектов на текущий момент отсутствуют.

Во всех регионах, кроме Красноярской области, на данный момент функционируют информационные системы по проектному управлению, которые позволяют планировать, контролировать и осуществлять мониторинг проектной деятельности в органах власти регионов. В регионах создана логичная организационная структура, включающая проектные офисы и проектные комитеты. Однако в Ленинградской области, Сахалинской области и ХМАО созданы специализированные проектные подразделения, ориентированные именно на цифровую трансформацию органов власти. Более того, в выше представленных регионах применяются гибкие методологии управления проектами и внедряется бережливое управление, что говорит о высоком уровне управленческой культуры. Данные параметры говорят о созданных условиях – базе цифровой трансформации проектного управления. Если созданная база качественная, то она приводит к развитию цифровых компетенций сотрудников и росту их управленческого потенциала.

На основании интервью с представителями проектных офисов регионов было выявлено, что за последние полгода в проектном управлении органов государственной власти стали активно внедряться совместные конференции и группы в Zoom, Google Drive. Более активно стала формироваться культура обмена знаниями. Респонденты отметили растущую важность развития личных качеств сотрудников: навыков самообучения, цифровой коммуникации, практики обратного наставничества (опыт обучения младшими старших: в данном случае речь идет о цифровых навыках молодых, которыми не обладают более старшие коллеги).

Однако, мы можем констатировать, что ряд цифровых инструментов, например, технологии искусственного интеллекта в управлении проектами в органах государственной власти не используется. Мы предполагаем, что их использование помогло бы усовершенствовать процесс управления проектами, повысить качество планирования и прогнозов. Также необходимо более качественно проработать нормативно-правовую базу с точки зрения возможности внедрения гибких методологий проектного управления и разработать

методические рекомендации в данной сфере, а также методические рекомендации по цифровой трансформации проектного управления в органах власти. Стоит отметить возможность трансляции опыта передовых регионов в остальные регионы РФ.

Список литературы

1. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.ac.gov.ru/poleznaya-informaciya/material/Паспорт-федерального-проекта-Цифровое-государственное-управление.pdf> (дата обращения: 02.11.2020).
2. «Текущее развитие проектов в сфере цифровой экономики в регионах России, июнь 2019 г.» [Электронный ресурс]. – URL: <https://nangs.org/analytics/analiticheskij-tsentri-pravitelstve-rf-tekushchee-razvitie-proektov-v-sfere-tsifrovoj-ekonomiki-v-regionakh-rossii-iyun-2019-pdf> (дата обращения: 02.11.2020).
3. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления [Электронный ресурс]. – URL: https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RAN_EPA.pdf (дата обращения: 02.11.2020).
4. Кауфман Н.Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики // Креативная экономика. – 2018. – №12(3). – С. 261-270.
5. Тихонов А.И. Сазонов А.А. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса // Вестник Академии знаний. – 2020. – №37 (2). – С. 331-336.
6. Райченко А.В. Декомпозиция социальных проблем цифровизации управления // Управление. – 2019. – №2. – С. 124-132.
7. Коваленко Б.Б., Гусейнова И.В., Гусарова Т.И. Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами // Научный журнал

НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – № 2. – С. 135-144.

8. Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бурова А.Ю. Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т.11, № 2. – С 206-215.

9. Цифровая жизнь российских регионов. Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/digital-life-of-russian-cities/> (дата обращения: 02.11.2020).

10. Индекс проектной деятельности. Предварительные итоги оценки. [Электронный ресурс]. – URL: <https://pm.center/company/news/predvaritelnye-itogi-otsenki-indeksa-proektnoy-deyatelnosti-po-regionam-predstavili-na-krasnoyarskom/> (дата обращения: 02.11.2020).

D.M. Semenova

Perm National Research Polytechnic University

**DIGITAL TRANSFORMATION OF PROJECT MANAGEMENT:
EXPERIENCE OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION OF THE RUSSIAN FEDERATION**

The article is devoted to the practical experience of digital transformation of project management. The study was carried out on the basis of regulatory legal acts and materials from the official websites of a number of regions of the Russian Federation. The main research methods are case-studies, a comparative analysis of the experience of regions, interviews with representatives of project offices in the regions. A comparative analysis of the regions was carried out according to the main indicators of the digital transformation of project management. The study identified the current results of digital transformation and developed recommendations for improving the process.

Keywords: project management, digital transformation, agile, digitalization, digital public administration, digital project management.