

# АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

*Исакова Зебо Муродовна*

*и.о. доцента кафедры «Теория и практика менеджмента», Академии  
государственного управления при Президенте РУз*

**Аннотация:** Государственное управление в Узбекистане претерпело большое развитие за последние несколько лет. В результате более динамичная и турбулентная среда для частного и государственного секторов увеличивает давление на качество услуг, предоставляемых государственным управлением. Использование современных инструментов управления на государственной службе – это способ реагировать на изменения в реформе государственного управления и все новые задачи и обязанности, которые делегируются областям и регионам. Проектное управление – одно из основных направлений современного менеджмента. В данной работе авторы акцентируют внимание на использовании проектного управления в государственной службе.

**Ключевые слова:** управление проектами, государственный сектор, проект, методы, качество.

## ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN THE CIVIL SERVICE

*Isakova Zebo Murodovna,*

*Associate Professor of the Department of Theory and Practice of Management, Academy  
of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan*

**Annotation:** Public administration in Uzbekistan has undergone great development over the past few years. As a result, a more dynamic and turbulent environment for the private and public sectors increases the pressure on the quality of services provided by

public administration. The use of modern management tools in the public service is a way to respond to changes in public administration reform and all the new tasks and responsibilities that are being delegated to regions and regions. Project management is one of the main directions of modern management. In this paper, the authors focus on the use of project management in the public service.

**Key words:** project management, public sector, project, methods, quality.

Подобно тому, как в коммерческом секторе организации приспосабливаются к изменяющимся требованиям рынка, организации государственного сектора, регионы и города также вынуждены приспосабливать государственные услуги не только к законодательным изменениям, но и к изменениям в восприятии государственных услуг. Потребители государственной службы, граждане и юридические лица нуждаются в быстром, доступном и качественном обслуживании. Ситуация в частном секторе еще проще; есть по крайней мере один базовый показатель успеха в бизнесе и это, следовательно, норма прибыли. Органы государственной власти, регионы и города обязаны над ними усердно работать, чтобы выйти на определенный уровень и сравнить этот уровень с уровнями других государственных органов. Цель состоит в том, чтобы этот уровень был одинаковым и единым для всех организаций.

Целью функционирования организаций государственного сектора, в частности, является удовлетворение потребностей других, а не своих собственных, и социальные цели должны перевешивать экономические цели. В основном это услуги, обеспечивающие людям основные жизненные и социальные потребности, такие как здоровье, безопасность, жилье, образование, культурная и социальная деятельность, социальные услуги, информация, взаимопомощь и т. д. Государственный сектор представлен государственной администрацией, которая включает в себя набор учреждений с центральной или территориальной юрисдикцией [1]

Государственная служба — это основа современного государства, так же как и банки — это основа нашей нынешней экономики. Поэтому необходимо эффективно координировать модернизацию центрального правительства и необходимо обеспечить профессиональную и организационную модернизацию центрального правительства в будущем. Новые технологии и развитие общества должны быстрее и лучше отражаться в центральных аппаратах управления и государственной администрации. Эффективная система центрального правительства является предпосылкой эффективной работы современных центральных административных органов, и именно такие органы могут лучше служить гражданам и правительству [1].

Керцнер [1] определяет проектное управление как совокупность мероприятий, состоящих из планирования, организации, управления и контроля ресурсов компании с относительно краткосрочной задачей, поставленной для реализации конкретных целей и задач.

По мнению наиболее признанной в мире профессиональной ассоциации менеджеров проектов ProjectManagementInstitute (PMI) [3], управление проектами — это применение знаний, навыков, инструментов и технологий к деятельности таким образом, чтобы она соответствовала требованиям проекта. Для достижения конкретных целей проекта необходимо определить три основы управления проектом:

- время - лимит планирования последовательности действий подпроекта,
- доступность ресурсов - закрепляется за проектом,используется и управляется постоянно,
- стоимость - это проявление использования финансовых ресурсов в распределении времени.

В связи с целями проекта введено понятие Тройного ограничения проекта, которое представляет собой оптимальный баланс трех требований (результаты, время, ресурсы) [3] и определяет проект: его техническое задание, график и

стоимость (деньги или часы, отработанные на это), а также что ключевое требование о том, что «тройное ограничение» показывает необходимости одновременного достижения трех отдельных целей, а не только одной из них. Тройное ограничение может быть схематично показано следующим образом, что также подчеркивает взаимозависимость всех трех параметров (рис. 1).



Рисунок 1: Основы управления проектами

Согласно PMI [3] проект представляет собой временное мероприятие по созданию уникального продукта, услуги или определенного результата, примиряющий три независимые цели. Очевидно, что различные проекты отличаются с точки зрения требований к дизайну, графику и спецификации стоимости.

В зависимости от сложности мы делим проекты на:

- инвестиционные проекты,
- неинвестиционные проекты
- смешанные проекты.

В отчетах, доступном для пользования, в основном указываются крупные проекты, являющиеся предметом инвестирования - инвестиционные проекты. Инвестиционный проект представляет собой комплекс технико-экономических исследований, используемых для подготовки, реализации, финансирования и эффективной эксплуатации предполагаемых инвестиций. Строительный инвестиционный проект обычно включает в себя также архитектурные и экологические исследования.

Неинвестиционные проекты называются «мягкими» проектами. Это проекты организации, системы, обучения, фокусирования на инновациях, ноу-хау,

консультирование и т. д. Процесс оформления таких проектов обычно проще, чем для инвестиционных проектов.

Следует отметить, что существуют и смешанные проекты, включающие как инвестиционную, так и неинвестиционную часть.

Проект имеет характер процесса, развивается в момент своего существования и может находиться в различных стадиях (инициация, планирование, согласование, контроль и закрытие), которые называются жизненным циклом проекта. Обратите внимание, что использование ресурсов (стоимость и укомплектование персоналом проекта) постепенно увеличивается по мере того, как проект переходит через начальный запуск, организацию, планирование и выполнение работы, и резко сокращается по мере того, как результаты проекта достигаются и проект в конечном итоге заканчивается. Есть также изменения в «сопротивлении» дополнительным изменениям и чувствительности к рискам неопределенности в ходе проекта. [2]

В ходе проекта используется множество методов, техник, инструментов и процедур. Некоторые из них подходят после адаптации практически к любому проекту, другие имеют ограниченное применение в управлении проектами. Те, которые можно использовать практически в любое время, включают:

- Исследование возможностей – исследование возможностей предшествует самому проекту, которое затем служит инструментом для достижения его выполнения. Он должен учитывать ситуацию внутри (сама организация) и внешней среды (например, ожидаемые изменения рынка) организации, осуществляющей проект.

- ТЭО/Анализ – представлен подробный анализ и оценка различных вариантов проекта.

- Метод логической структуры – это метод, который можно использовать на каждом этапе проекта. С помощью этого метода можно представить проект и все его основные переменные (цели, результаты, ключевые мероприятия,

предпосылки, риски) просто, ясно, кратко, но всесторонне, понятно для всех заинтересованных сторон.

- Метод структурной разбивки работ (WBS) – представляет собой декомпозицию проекта или распределение/разделение проекта на более мелкие части. Целью этого метода является структурирование, иерархизация и рационализация большого количества проектных задач (операций, мероприятий) в ясной и понятной форме.

- Метод управления освоенной стоимостью (EVM) – это система управления проектами, которая следит за соблюдением сроков учитывая стоимость проекта для контроля эффективности. [2]

Использование принципов проектного управления в государственном секторе имеет не только много преимуществ, но и некоторые проблемные аспекты. По мнению Свозиловой, преимущества проектного управления выражается в следующем:

- Для всех мероприятий, включенным в проект, назначаются роли и обязанности независимо от каких-либо изменений в составе исполняющего персонала.

- Четко определены временные и финансовые рамки реализации.

- Ресурсы проекта внедрения выделяются на время проекта, а затем высвобождаются для других проектов или используются, что обеспечивает большую гибкость и эффективность в использовании этих ресурсов.

- созданы условия для контроля фактического курса по расписанию; в ходе реализации могут быть определены некоторые отклонения от плана, и могут быть эффективно намечены прямые корректирующие действия.

- Разделение ответственности за управление проектом и правила эскалации позволяют осуществлять непрерывный контроль без чрезмерного надзора со стороны заказчика/спонсора проекта.

- Принципы управления способствуют получению согласия собрания или превышению запланированных целей проекта.

- Системный подход к управлению проектом генерирует много информации, желательной применимой к реализации других проектов.

Внедрение проектного управления или повышение уровня зрелости управления в госслужбе неизменно приводит к изменению ожидаемого поведения заинтересованных сторон. Таким образом, предложение использования проектного управления в госслужбе является инициативой по управлению изменениями. Такой подход используется не всегда, что приводит к далеко не оптимальным результатам.

Инициативы, направленные на осуществление организационных изменений, должны учитывать многие факторы, в том числе потенциальный эффект изменений и культуру организации. Организационная культура относится к индивидуально уважаемым условиям внутри организации, ее коллективным ценностям и нормам [4]. В учреждениях государственного сектора культура может быть особенно трудной задачей, поэтому этому аспекту необходимо уделять особое внимание. Во многих учреждениях есть подразделения или отделы по управлению изменениями, которые могут помочь в планировании развертывания методов управления проектами.

Любое обсуждение вопросов, влияющих на деятельность учреждения государственного сектора, было бы неполным, если не учитывать влияние политики. Политика играет огромную роль в том, как ведутся проекты в хакимиятах и Министерстве.

Управление проектом основывается на правильном планировании задач, за которым следует тщательно управляемое выполнение этих задач. Следовательно, выполнение установленного плана является ключевым (даже в сфере agile мы работаем для достижения поставленной цели). Однако во многих случаях политики склонны действовать реактивно — иногда по необходимости. Планирование в организациях государственного сектора затруднено из-за краткосрочных

соображений политиков[5]. Политический цикл часто составляет от 3 до 5 лет, что значительно короче, чем типичный цикл стратегического планирования. Политики не всегда готовы отказаться от проектов, которые могут принести быструю победу в ходе избирательного цикла, в пользу проектов, которые могут принести пользу в долгосрочной перспективе. Необходимость добиваться легких задач, чтобы успокоить избирателей, также может привести к обходу политики управления проектом и определения приоритетов, установленной на уровне отдела.

Это «короткое замыкание» процессов может отрицательно сказаться на проектах, пытающихся внедрить формальные стандартизированные процессы, таких как внедрение проектного управления. Это подрывает доверие людей, которых просят принять новую политику, и значительно усложняет работу агентов и исполнителей изменений.

Вероятно, самым большим камнем преткновения для проектной группы является общая коммуникация. Это происходит из-за языкового барьера — в технических областях, таких как ИТ, существует тенденция к использованию отраслевого жаргона, что может затруднить общение с людьми, не относящимися к этой области. Поэтому лучше всего представить свой доклад другим профессионалам перед встречей — задать вопросы о ключевых терминах, т.е. «общаться на их собственном языке». Это требует некоторой подготовки и некоторых исследований, но это очень поможет общению. Еще одна большая проблема заключается в том, как поощрять активное и инновационное мышление. В госслужбе это не всегда идет, как надо. Итак, что надо делать для поощрения творчества? Одним из чрезвычайно успешных решений является внедрение системы распознавания. Для этого надо разработать список критериев экстраординарной деятельности для своей организации. Когда сотрудники делают что-то, демонстрирующее один из этих деятельностей, они должны получать поощрение. Это хорошая работа по поддержанию мотивации людей к расширению границ их собственной производительности. Чтобы еще больше поощрить творческий подход к



проектам, надо помочь людям увидеть результаты своих навыков. Особенно в сфере ИТ, которая направлена на черно-белое мышление, такое как получение результатов в срок или в рамках бюджета, демонстрация людям того, что их инновации помогли, может обеспечить большую мотивацию и увеличить вероятность того, что они будут продолжать думать новыми способами.

Специалисты предполагают[6], что проектное управление как метод общего управления более эффективно, чем традиционные для того времени формы, такие как функциональные подразделения и иерархические структуры. Он заявил, что структура проекта будет способствовать более быстрому принятию решений и мобилизации ресурсов, необходимых для успеха проекта. Многие специалисты по управлению проектами придерживаются этой точки зрения; однако они оказываются в ситуациях внутри организаций, которые изо всех сил пытаются реализовать и получить преимущества, которые, как они знают, возможны.

Внедрение лучших практик управления проектами таким образом, чтобы они были эффективными в долгосрочной перспективе, всегда является сложной задачей. В идеале она должна быть основой госуправления. Тем не менее, практики и профессионалы, которые лучше всего разбираются в этой области, часто работают на более низких уровнях госслужбы. Очень важно использовать этих самых профессионалов в качестве агентов перемен.

Для того чтобы усилия по изменению, которыми является проектное управление, были успешными, мы должны сосредоточиться на критических факторах, которые способствуют успеху любого проекта и деятельности госслужащего. К ним относятся четкое определение целей и задач, а также непосредственная поддержка и участие госструктуры.

#### Литература

[1] Bartošíková, R. Quality improvement in Public sector through the CAFmodel. In: Public Management 2010. Warsaw: AON, 2010.

[2] Kerzner, H. R. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Sixth edition. New York: Wiley, 1998.

[3] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK(R) Guide. Seventh Edition. Newton Square: Project Management Institute, 2021.

[4] Schein, E. (1985). How culture forms, develops and changes. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

[5] Lawton, A., & Rose, A. (1994). Organization and management in the public sector. London: Financial Times Management.

[6] Avots, I. (1969, Fall). Why does project management fail? California Management Review, 12(1), 77–82.