

## **ТИПИЧНЫЕ ВЫЗОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ**

**Мохова Е.В.**

Научный руководитель: Соловин Н.М.

*Россия, г. Санкт-Петербург,  
Северо-Западный институт управления филиал Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации*

**Аннотация:** В статье рассмотрены вызовы проектного управления. Дана характеристика каждому вызову. Были предложены способы решения проблем, вызванных этими вызовами.

**Ключевые слова:** электронное правительство, управление проектами, вызовы проектного управления, политические интересы, аутстаффинг

Дэвид Вирик выделил 10 вызовов проектного управления в государственном секторе. Рассмотрим их на примере электронного правительства РФ (ФЦП «Электронная Россия (2002-2010)», ГП «Информационное общество (2011-2020)»), предположив, какие действия помогут решить проблемы, созданные этими вызовами, если это возможно.

*1. Работа в условиях часто противоречивых целей и результатов.* Информационно-коммуникационные технологии и Интернет очень быстро двигаются вперед, развиваются, совершенствуются. А процесс принятия решений в государственной сфере занимает довольно много времени. В связи с этим цель в процессе разработки проекта меняется и достигается совершенно иной результат.

Кроме того, изначально проект электронного правительства был рассчитан на совершенствование работы органов власти. Со временем цель была трансформирована, таким образом, электронное правительство в наши дни ориентировано больше на взаимодействие с гражданами.

Решение. Для решения данной проблемы необходимо отслеживать тенденции развития электронного правительства, в том числе в мировом сообществе, вводить ускоренное согласование изменений по проекту. Изменения, даже такие быстрые, ведут нашу жизнь к лучшему. В данном случае придерживаться первоначальной цели не будет рациональным решением.

*2. Вовлеченность многих слоев заинтересованных сторон с разнообразными интересами.* Проект «Электронное правительство» насчитывает множество заинтересованных сторон. С помощью такого метода выявления стейкхолдеров, как «колесо заинтересованных сторон проекта», определим возможные заинтересованные стороны.

Авторы раздела «Stakeholders» сайта 12manage.com к основным группам стейкхолдеров относят следующие [4]:

- акционеры и инвесторы;
- кредиторы: банки и другие кредитные организации;
- партнеры и поставщики;
- покупатели и клиенты;
- менеджеры и высшее руководство компании;
- персонал компании;
- профессиональные союзы;
- конкуренты;
- государственные и налоговые органы;
- профессиональные ассоциации;
- средства массовой информации;
- неправительственные организации;
- общественные экологические, религиозные и прочие организации;
- местные сообщества.

Отобрав подходящие нам категории, получаем список из следующих заинтересованных сторон: органы государственного и муниципального управления, население, частные и государственные организации, общественные организации, инвесторы, подрядчики, создатели и разработчики проекта, СМИ, конкуренты (в лице других стран).

Разные стейкхолдеры преследуют различные цели, влияющие на реализацию проекта как положительно, так и отрицательно. Например, группа стейкхолдеров в лице органов государственного и муниципального управления может отказаться работать с применением новых технологий, на такое решение особенно влияет консервативность взглядов населения. Консервативна большая часть граждан РФ, соответственно, без принуждения не удастся внедрить новые технологии электронного правительства в обычную жизнь населения.

Решение. Изменить количество стейкхолдеров в данном случае невозможно, остается лишь предугадывать их возможные действия и избавляться от проблем/решать их.

Например, в данном случае оправдывает себя применение манипулятивных технологий, ведь использование электронного правительства зачастую только положительно влияет на процесс взаимодействия с государством, соответственно, принесет больше пользы государству, населению.

*3. Необходимость учитывать политические интересы и действовать под контролем СМИ.* Быстрая скорость развития сети Интернет и электронных правительств по всему миру диктует все новые правила. Необходимо своевременно под них подстраиваться, изменять цели и задачи. Важную роль выполняют СМИ – как на международной арене, так и внутри государства. Именно СМИ формируют образ проекта в глазах мирового сообщества и населения страны. От их подачи информации зависит восприятие и желание/нежелание пользоваться функциями электронного правительства. Кроме того, с помощью СМИ можно научить граждан пользоваться новыми технологиями.

Решение. Тесное сотрудничество, взаимодействие со СМИ поможет сформировать необходимый образ проекта в сознании населения и междуна-

родного сообщества. Важным моментом является отслеживание тенденций мирового развития.

*4. Нетерпимость общества к ошибкам.* На встрече с главой Федеральной налоговой службы Даниилом Егоровым В.В. Путин отметил, что у граждан всегда много претензий к государству, но, если властям удастся реализовать поставленные цели, это дает позитивную динамику развития. [5]

На ошибки при реализации проекта электронного правительства граждане будут реагировать особенно остро. На реализацию проекта выделена большая сумма, собранная, в первую очередь, благодаря налогам, которые платят граждане. Именно поэтому общество так резко негативно реагирует на ошибки государства – они воспринимают это как нерациональную трату денежных средств, что вызывает негативную реакцию.

Кроме того, ошибки при создании и внедрении электронного правительства влекут за собой и множество других проблем – необходимо переучиваться пользоваться системой, а это требует много времени и сил.

Решение. Необходимо принимать стратегически верные решения, исправлять ошибки с минимумом затрат, формировать верное представление в сознании общества и быть до конца честными.

*5. Трудноизмеримость целей.* Одним из показателей метода постановки цели SMART является измеримость. Однако измерить цель для проекта в государственном и муниципальном управлении довольно сложно. Заранее невозможно определить точное количество ресурсов, необходимых для достижения цели. Кроме того, учитывать мнения, предложения всего населения практически невозможно. Как было отмечено ранее, цель проекта постоянно терпит изменения, что также затрудняет ее измеримость. В 2016 году для достижения глобальной цели была поставлена задача достигнуть показателя 70% граждан, удовлетворенных качеством государственных и муниципальных услуг, предоставляющихся через Интернет [3; С. 38]. Во-первых, количество населения постоянно меняется, соответственно, цель в процентном соотношении неконкретна и неизмерима. Во-вторых, показатель удовлетворенности – субъективное значение, которое невозможно однозначно оценить и отследить. В-третьих, невозможно опросить каждого жителя, воспользовавшегося инструментами электронного правительства, что также затрудняет точность измерения.

Решение. При выборе стремиться к большим показателям, оценивающим эффективность, и к меньшим показателям, оценивающим затраты. Это также позволит усовершенствовать проект.

*6. Необходимость действовать в условиях административных ограничений и правил, часто громоздких политик и процессов.* Процессы в сфере государственного и муниципального управления отличаются увеличенным временем согласования.

Интернет в России появился в начале 1990-х годов. Однако концепция создания проекта электронного правительства зародилась лишь в 2001 году. Отличительной чертой государственного и муниципального управления является обязательное подчинение законодательству и, соответственно, его разработка для новых проектов. Процесс принятия законопроекта занимает много времени.

Для ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)» разработка и принятие соответствующего законодательства длились два месяца и корректировались на протяжении всего периода реализации.

Решение. Для приоритетных проектов необходимо создавать упрощенное согласование и принятие, их рассмотрение вне очереди. Количество этапов на пути принятия решений необходимо сократить.

7. *Многочисленные задержки проектов и необходимость сотрудничать с внешними организациями для покупки ресурсов, найма и других функций.* Из предыдущей проблемы вытекает следующие – проекты задерживаются, в том числе по причине долгого согласования. Еще одной причиной можно считать постоянное изменение системы государственного и муниципального управления.

Значительно усложняют выполнение мероприятий по достижению цели в срок тендеры и закупки, ведь у государства нет собственных производств в каждой сфере. Например, в данный момент определение поставщика для *«Выполнения работ, оказания услуг в интересах Министерства экономического развития Российской Федерации в рамках основного мероприятия «Информатизация в сфере оказания государственных услуг и контроля качества их предоставления, осуществления государственных функций и информационной открытости органов власти» подпрограммы «Информационное государство» государственной программы Российской Федерации «Информационное общество» по теме: «Сопровождение автоматизированной информационной системы мониторинга официальных сайтов государственных органов власти и органов местного самоуправления и развитие и сопровождение портала открытых данных Российской Федерации в 2020-2021 гг.»* приостановлено по жалобе. Это влияет на смещение сроков реализации проекта, а также подрывает доверие к госструктурам.

Решение. Целесообразно будет обращаться к негосударственным организациям для реализации долгосрочных проектов и ставить четкие сроки, за нарушение которых будут применяться жесткие штрафы и санкции.

8. *Недостаточная гибкость в HR.* Одним из приоритетных направлений Государственной программы «Информационное общество (2011-2020)» является улучшение доступности и качества государственных услуг. Ответственным исполнителем Государственной программы стало Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Его состав сменялся четырежды за время реализации программы (в 2011 г. при начале реализации программы, в 2012, 2018 и 2020 гг.). Ввиду этого каждому новому составу Министерства нужно было полностью изучить проект, его цели, задачи, процесс реализации, что затрачивает довольно-таки много времени. Невозможно заменить кадры в нужный, критический момент, ведь состав ответственных за выполнение сменяется только при смене Правительства.

Решение. Необходимо проработать HR-брендинг, а также разработать систему аутстаффинга, аутсорсинга персонала в сфере государственного и муниципального управления, чтобы за каждую функцию отвечали профессионалы данной сферы.

9. *Работа в условиях наличия политических противников.* Политическим противником при реализации электронного правительства РФ выступают власти других стран, которые могут желать занять более высокую позицию в рейтинге индекса развития электронных правительств. Трудно предугадать, какие именно политические факторы будут иметь преопределяющее значение. Так, эти заинтересованные стороны могут негативно влиять на разработку и внедрение механизмов, вводить санкции.

**Решение.** В данной ситуации поможет лишь контроль за ситуацией, постоянный мониторинг желаний и действий деятелей на международной арене и успешное преодоление трудностей.

### **Библиографический список:**

1. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Электронное правительство. М.: Издательство Юрайт, 2020. 165 с.
2. Wirick D. Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results 1st Edition, 288 p. Vol. 28. 2009. pp. 123-134.
3. Системный проект электронного правительства Российской Федерации от 12.10.2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/sistemnyii-proekt-elektronnogo-pravitelstva-rf.pdf> (дата обращения: 19.10.2020).
4. Stakeholder Anaiysis Knowledge Center [Электронный ресурс]. URL: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html) (дата обращения: 21.10.2020).
5. Путин заявил, что у граждан всегда много претензий к государству [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20201119/pretenzii-1585337108.html> (дата обращения: 11.11.2020).

### **TYPICAL CHALLENGES OF PROJECT MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF E-GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Mokhova E.V.**

Scientific adviser: Solovin N.M.

*North-West Institute of Management the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia*

**Abstract.** *The article discusses the challenges of project management. A characteristic is given to each challenge. Ways have been proposed to deal with the problems caused by these challenges.*

**Keywords:** *e-government, project management, project management challenges, political interests, outstaffing.*