

Научная статья

Original article

УДК 338

doi: 10.55186/2413046X_2023_9_1_39

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРАКТИКИ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ
FLEXIBLE METHODOLOGIES APPLICATION TO THE PUBLIC
SECTOR**



Журавлев Владислав Михайлович, аспирант (соискатель) кафедры Организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, e-mail: zhvladmic@gmail.com, Spin-код ORCID: 0009-0008-4334-4272

Дмитриев Антон Геннадиевич, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой Организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, e-mail: agdmitriev@gmail.com, Spin-код 1233-3680, ORCID: 0000-0003-2086-2364

Zhuravlev Vladislav M., Postgraduate student (applicant) of the Department of Organizational Management, Synergy University, Moscow, e-mail: zhvladmic@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2086-2364

Dmitriev Anton G., PhD in Economics, Head of the Department of Organizational Management, Synergy University, Moscow, e-mail: agdmitriev@gmail.com, Spin-код 1233-3680, ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация. Данная статья посвящена одному из аспектов применения гибких (Agile) методологий в практике государственного управления, и в первую очередь – использования такой практики в работе российских

органов государственной власти. Цель статьи – выработать алгоритм эффективного применения гибких методологий в практике государственного управления. В статье раскрыта такая проблема, как невозможность прямого переноса практики применения гибких методологий из частного сектора в государственный. Во-первых, в виду того, что на данный момент в государственном секторе все еще доминирует прежняя модель управления. Во-вторых, по той причине, что значительная часть государственных служащих психологически не готова работать в тех условиях, которые предполагают Agile-технологии. В статье предлагается стремиться к тому, чтобы постепенно выработать оригинальный российский стандарт гибких технологий управления. Такой стандарт должен обобщить уже существующий российский управленческий опыт, а также учитывать те ограничения и рамки, которые накладывает на управленческих процесс законодательство. Новизна статьи заключается в том, что в ней указаны специфические характеристики всех основных гибких методологий управления, которые могут и которые не могут быть адаптированы в условиях российского государственного управления.

Abstract. This article is devoted to the application of the flexible (Agile) methodologies to the practice of public administration. First of all, the author talks about using such practice in the Russian government bodies. The purpose of the article is to reveal the specifics of the process of adapting flexible management methodologies in the public sphere, including the management experience that has already been accumulated in the private sector. The article reveals such a problem as the impossibility of directly transferring the practice of applying flexible methodologies from the private sector to the public one. Firstly, in view of the fact that at the moment in the public sector the former model of management still dominates. Secondly, for the reason that a significant part of civil servants are not psychologically ready to work in the conditions that presuppose Agile

technologies. The article proposes to strive to gradually develop the original Russian standard for flexible control technologies. Such a standard should generalize the already existing Russian management experience, and also take into account the restrictions and frameworks that legislation imposes on the management process. The novelty of the article lies in the fact that it indicates the specific characteristics of all the main flexible management methodologies that can and cannot be adapted in the conditions of Russian public administration.

Ключевые слова: гибкие методологии управления, Agile, управление, государственное управление, муниципальное управление

Key words: flexible management methodologies, Agile, management, public administration, municipal government

Введение. Несмотря на то, что сами по себе гибкие методологии управления находятся в центре внимания научного и экспертного сообщества, на практике можно встретить мало примеров «дословной» реализации таких управленческих подходов. К тому же, вокруг самой категории «гибкие методологии управления» существует большое количество спекуляций. Но, несмотря на научные дискуссии и ощутимый скепсис со стороны представителей производственной сферы, можно однозначно сказать: объективный запрос именно на такой подход к управленческим проблемам востребован. В том числе востребованность новых управленческих решений наблюдается и со стороны государственного сектора.

Актуальность. Практика показала, что сама по себе реализация на государственной службе цифровых технологий не может обеспечить прогресса в управлении. Вместе с тем, успешный опыт применения гибких методологий управления указывает на то, что данная концепция имеет свой

собственный потенциал, и они могут быть адаптированы и при реализации задач государственного управления.

Цель данной статьи – обобщить опыт адаптации гибких технологий управления в государственном секторе и на этой основе выработать алгоритм их эффективного применения в практике российского государственного управления.

Методология написания статьи опирается на общенаучные методы исследовательской работы. В частности, в статье использованы такие методы, как сопоставление, сравнение, индукция и дедукция. *Информационной базой* для написания статьи послужили результаты теоретических изысканий других авторов, а также эмпирические данные, которые отражают специфику управленческой деятельности в рамках российской государственной службы.

Научная новизна статьи заключается в следующем: 1) выявлено, что между гибкими методологиями управления и сложившейся в российском государственном аппарате практикой существует ряд принципиальных противоречий: а) несоответствие принципов распределения ответственности за результат; б) несоответствие принципов мотивации; в) несоответствие принципов карьерного роста.

Обзор литературы. В научной литературе (и российской, и зарубежной) проблематике применения гибких методологий уделяется много внимания. Несмотря на то, что их использование в государственном секторе началось гораздо позже, чем в частном, по состоянию на 2021 г. можно констатировать, что исследования данного направления приобрели системный характер. В основном, научный поиск в данном вопросе сконцентрирован на таких аспектах, как адаптация накопленного в частном секторе опыта к реалиям государственной службы. Так, И.Ю. Иванов и С.А. Бармашова [7] полагают, что использование гибких методологий управления

в государственном секторе будет интенсифицироваться по мере того, как в государственные структуры будут проникать цифровые технологии. Именно с цифровизацией в первую очередь связано применение «гибких» управленческих решений. А.О. Магуза [8] отмечает, что развитие управленческой практики в российском государственном секторе само по себе способствовало возникновению спроса на гибкие методологии управления. Отмечается, что, по мере усложнения государственных программ, а также реализуемых проектов, каскадная методология управления уже не может решать всех текущих задач. Активное развитие государственно-частного партнерства также делает необходимым более активное применение именно гибких методологий управления. П.С. Хорпьяков [9] указывает на то, что применение гибких методологий управления приносит явный положительный эффект, когда речь идет о масштабе конкретной организации. В частности, он обосновывает точку зрения, в соответствии с которой гибкие методологии позволяют реализовать более схемы управления, в том числе в тех случаях, когда речь идет о построении межличностных связей в разнородном по своему составу коллективе. Н.Ф. Алтухова [2] отмечает такую перемену в работе государственных учреждений РФ, как изменение их роли при реализации практических мероприятий. На протяжении длительного времени органы государственной власти выступали просто заказчиками определенных работ, услуг, и просто принимали выполненные проекты. В течении же последних нескольких лет наметилась какая тенденция, как все более существенная вовлеченность государственных учреждений в реализацию масштабных, сложных проектов. Органы государственной власти все большей мере становятся полноценными исполнителями важных инициатив в социально-экономической сфере. Для того, чтобы соответствовать сложным управленческим задачам, органы государственной власти должны поменять и

методологи. своей работы, полагает Н.Ф. Алтухова. При этом она указывает на такую важную составляющую проблемы, как недопустимость прямого заимствования сложившихся в частном секторе управленческих мер и схем.

В англоязычной литературе проблематика применения гибких технологий также находит широкое отражение: как правило, такие технологии упоминаются под общим термином Agile. «Гибкость» рамках такой концепции трактуется очень широко: это касается и подбора персонала, и бюджетирования, и временных рамок управленческих процессов. I. Mergel [12] указывает на то, что применение гибких технологий в государственном управлении – это фактически параллельный процесс, который происходит одновременно с расширением роли информатизации и цифровых технологий. То есть, по его мнению – гибкие технологии в государственном управлении – это продолжение концепции E-governing. Причем речь идет не только о том, каким образом выстраиваются управленческие связи, но и в целом о том, что управление постепенно всецело переместиться в цифровую сферу, и это скажется как на самих государственных учреждениях, так и на подходах к взаимодействию с обществом.

R. Soe [13] указывает на возможности применения гибких технологий управления в первую очередь на уровне местного самоуправления. Возможность построения насыщенных и интенсивных связей обществом, а также получение быстрого «обратного ответа» сделало возможным создание на уровне муниципалитетов совершенно новых управленческих моделей. A. Ribeiro [14] анализировал проблему трансфера управленческих технологий от частного сектора в государственный. Он предостерег от примеров негативного опыта, когда прямой перенос частной практики в государственный сектор становился причиной резкого снижения эффективности управления в целом. Он указывает, что далеко не все

чиновники готовы работать в тех же условиях и по тем же правилам, что и представители частного сектора.

Таким образом, можно сказать, что в современной научной литературе разночтения касательно того, как именно нужно воспринимать и как трактовать гибкие методологии управления. Некоторые исследователи настаивают на том, что данное явление – это часть цифровизации общества и государственного управления. Другие же исследователи указывают на тот факт, что данные технологии в первую очередь подразумевают пересмотр организационной составляющей управленческих процессов, в том числе человеческого фактора в управлении. В данной статье под понятием гибких методологий управления (Agile) подразумевается именно управленческая концепция, специфический взгляд на организационную составляющую управленческого процесса.

Основная часть. Государственное управление в Российской Федерации отличается тем, что российское государство очень активно вмешивается в самые разные аспекты социального-экономического развития. По степени присутствия государства в экономике, а также по мере фактической значимости государственных институтов для общества, Россию можно отнести к числу стран, в которых именно на властную вертикаль возлагается основная ответственность за все аспекты социальной и экономической активности. На практике это означает то, что, в отличие государств, задекларировавших либеральную идеологию в качестве определяющей (и в которых частный сектор, как и все общество, предоставлен сам себе) в Российской Федерации именно на органы государственной власти возложен основной объем управленческих функций [10, с. 97].

В течении длительного времени социально-экономическая доктрина страны характеризовалась тем, что основные усилия по развитию экономики

и общества имели восстановительный характер. То есть, в качестве основной целей ставилось достижение показателей общественного и экономического развития, которые были утрачены в период 1990-х. Соответственно, это не требовало от государственного управления находить новые, нетривиальные решения. Однако, начиная с 2010-х, когда потенциал восстановительного роста был фактически исчерпан, и перед органами государственной власти стали совершенно новые вызовы, которые требовали новых подходов к их решению. В значительной степени сосредоточением инициативы стали большие национальные проекты, а также решение наиболее сложных проблем социального развития страны (повышения рождаемости, реорганизации системы охраны здоровья) [4, с. 41].

После введения в 2014 г. антироссийских санкций, а также ряда вызванных этим и другими факторами кризисных явлений в российской экономике, стало очевидно, что перед государственным управлением в возникли совершенно новые задачи – несравнимо более сложные в своем решении. Необходимо не просто найти приемлемые сценарии качественного изменения социально-экономического уклада в стране, но и в целом реорганизовать государственную и муниципальную службу, сделать их более эффективными. Методология управления, сама по себе концепция построения управленческих процессов играет в этом случае ключевую роль.

Среди характерных проблем российской системы исполнения государственных функций (той, которая существовала до недавнего времени) можно было выделить сложность и непрозрачность процессов, избыточность документов, нечеткую структуру распределения и дублирование полномочий. Одной из важнейших была проблема взаимодействия между сотрудниками госслужб. Между тем, статистика свидетельствует о том, что число государственных служащих постоянно увеличивается. В частности, в

течении последних пятнадцати лет численность работников государственной гражданской и муниципальной службы РФ возросла в 1,6 раза [2, с. 65].

Существенный рост численности персонала государственного управления означает необходимость налаживания устойчивого взаимодействия на разных организационных уровнях, эффективного документооборота в подразделениях, сокращения временных затрат (в том числе на работу с документами) за счет устранения низко продуктивной деятельности, беспредметных обсуждений и др. [2, с. 67].

Важно указать, что проблемы такого рода характерны не только для российского государственного управления. Явный кризис прежних подходов к реализации государственной политики, неудовлетворительно низкая скорость реакции государственных институтов на социальные и экономические изменения – это общемировая проблема. Зачастую ее пытаются решить путем применения новых технологических решений, изменения информационной инфраструктуры государственной власти. Но на самом деле такой подход является явно половинчатым и не отражает всей глубины проблематики.

В основе реформирования системы государственного управления во многих странах используются принципы концепции Нового государственного менеджмента, или управления (new public management, NPM). В их основе заложены условия соблюдения прозрачности деятельности государственных служб, перестройки их работы по рыночным принципам, включая экономическую конкуренцию между ними и с частными организациями, материальную заинтересованность служащих в экономической отдаче от их действий, внедрение идей проектного менеджмента в государственном управлении для повышения его эффективности и сокращения расходов. Однако применение проектного

подхода в государственной сфере в Российской Федерации при выполнении некоторых задач имеет свои особенности и ограничения.

На данный момент все чаще звучит мнение о необходимости применения в целях государственной службы гибких технологий. Сам по себе термин «гибкие технологии» возник относительно инновационных разработок в сфере управления, которые проводились в 1960-1980 гг., и которые были направлены в первую очередь на создание новых управленческих алгоритмов. Постоянное усложнение технологических процессов, а также глобализация экономических связей сильно усложнили производственные структуры, и нужны были новые управленческие инструменты и механизмы. Более широкое распространение такие подходы получили в сфере ИТ. Высокая скорость управленческих процессов в данной сфере, а также проектный принцип организации производственного процесса способствовал возникновению и укреплению совершенно новых управленческих форматов. К тому же, такая специфическая черта сферы ИТ, как очень большая роль человеческого фактора, большое значение командного фактора, стала дополнительным фактором, способствовавшим утверждению именно концепции «гибкости» как базовой [5, с. 200].

Успех «гибких технологий» в ИТ сфере спровоцировал повышение интереса к ним со стороны представителей других видов деятельности. На данном этапе такой интерес проявляют и государственные служащие.

Одно из направлений адаптации гибких технологий управления в государственном секторе – это применение устоявшихся в частной практике управленческих моделей. Основное несоответствие при этом заключается в том, что по умолчанию в государственном управлении наиболее широкое применение получила «водопадная» модель управления. Она реализуется параллельно с интеграцией государственное управление проектного подхода. Помимо очевидных преимуществ, «водопадная» модель в государственном

управлении показывает себя хорошо еще и по той причине, что этапы реализации в ее рамках расположены последовательно. А это соответствует общей логике государственного управления, в том числе выделения финансирования, приема проделанной работы [7, с. 461].

Тем не менее, по мере того, как государственное управление все в большей мере осваивает новые проектные походы, и сами проекты становятся все сложнее, возникает необходимость в гибких методологиях. В частности, это происходит по двум основным причинам. Во-первых, подобные методологии позволяют государственным управленческим механизмам в большей степени соответствовать реалиям цифровых технологий, в том числе процессам разработки и внедрению в практику новых программных решений. Во-вторых, необходимость координации между большим количеством государственных учреждений, а также физических и юридических лиц делает гибкие методологии управления наиболее востребованными.

Проектное управление в рамках реализации государственной политики Российской Федерации стало весьма распространенным в течении последних десяти лет. Это обусловлено как самой логикой развития управленческих структур, как и принятием соответствующих нормативно-правовых актов. В частности, проектное управление проявило себя как универсальный, эффективный метод. Благодаря тому, что данный подход позволяет сконцентрироваться на решении вполне конкретных задач и проблем, а также четко зафиксировать результат затраченных средств и усилий, именно проектный поход получил широкое распространение. Это касается не только вопросов развития инфраструктуры, а также в создания промышленных объектов, но также и реализации государственных инициатив в гуманитарной сфере [9, с. 14].

Применение проектного подхода (а также гибких технологий, которые используются все более активно) следует считать логическим продолжением развития управленческой сферы в принципе. Именно постоянная необходимость организационных инноваций сделала необходимым наращивание потенциала государственного управления. Параллельно аналогичные процессы происходят в частном секторе, в обществе в целом. Можно констатировать склонность общества к тому, чтобы государственная деятельность в большей степени была ориентирована на видимый, осязаемый результат, который бы могли ощутить все граждане. Соответственно, проектный подход можно трактовать именно как ответ государственного аппарата на запросы общества. Далее, для эффективной реализации данного направления следует развивать соответствующие инструменты управления, которые позволят в полной мере раскрыть возможности проектного подхода [11, с. 9; 1, с. 110].

В сфере государственной службы проектные технологии, как правило, рассматриваются с точки зрения внедрения классической методики РМВОК. Если говорить об опыте внедрения проектных подходов в госслужбе, то можно привести примеры реорганизации и создания проектных офисов в органах власти регионов. Создаются проектные офисы на уровне субъектов федерации и в муниципальных образованиях. В течении последних пяти лет такая практика переросла фазу «плотных проектов» и стала практически повсеместной. Однако, большинство органов власти используют для поддержки задач проектного управления простейшие инструменты, среди которых лидируют MS Word и MS Excel, или же наиболее простые программные пакеты для проектного управления, - MS Project. Общая проблема взаимодействия внутри министерств – сохраняющийся функциональный принцип его организации, в котором контролировать проще, чем поддерживать коммуникацию внутри структуры. Главная

причина низких показателей адаптации проектных технологий в госслужбе – неготовность и непонимание самими государственными органами преимуществ проектной методологии. Вопросы распределения прав и ответственности в условиях взаимодействия с сотрудниками из разных функциональных подразделений организации, других ведомств и органов других уровней власти, использования аутсорсинга и организаций-исполнителей, как правило, игнорируются. Формализация работы государственной службы при организации проектных офисов или проектных команд в итоге превращается в неуправляемый и запутанный процесс [2, с. 65].

Одним из аспектов эффективного внедрения современных управленческих методологий в организацию (частную или же государственную) является необходимость проведения предварительного анализа внутренней и внешней среды. В частности, описания всех производственных (технологических процессов). В том, что касается российской действительности, нужно указать, что подавляющее количество управленческих процессов в государственных организациях описано, но автоматизирован в основном лишь документооборот для входящих документов (служебная переписка с вышестоящими и нижестоящими органами власти, подведомственными учреждениями, обращения граждан и организаций, переписка между подразделениями) [2, с. 68].

Также частично автоматизировано взаимодействие с Федеральным казначейством и банками, с поставщиками товаров, работ и услуг в процессе заключения государственных контрактов, с Многофункциональными центрами предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ) для оказания услуг гражданам. Как правило, применяются инструментальные средства автоматизации управления проектами.

Тем не менее, несмотря на такие сдерживающие факторы, в целом можно констатировать, что практика применения новых управленческих методологий постоянно расширяется. Одно из обстоятельств, которое этому способствует, - постоянно растущее количество положительных кейсов по адаптации опыта частной сферы в государственной политике. Применение таких управленческих инструментов, как гибкие методологии, позволяет отвечать на такие актуальные вызовы, которые в целом стоят перед государственным управлением (российским, в первую очередь) [9, с. 15]:

- 1) выявление запроса общества на дальнейшее развитие, тех базовых проблем, которые находят наиболее широкий отклик в общественных массах;
- 2) поиск оригинальных концепций, инновационных идей для решения традиционных проблем социально-экономического развития;
- 3) выстраивание всех управленческих и организационных усилий вокруг единого вектора государственной политики;
- 4) детализация и актуализация предложенных управленческих мер;
- 5) отслеживание промежуточных результатов управленческой деятельности и государственной политики, а также оперативное реагирование на все новые вызовы.

Обобщая существующие перед российской государственной политикой вызовы, следует указать на то обстоятельство, что всех их объединяет такая черта, как неминуемое усложнение предстоящих государственных решений. Формальный, отраслевой подход, который зачастую можно было наблюдать в действиях государственных органов, хорошо себя зарекомендовал в случаях, когда следовало лишь возобновлять предыдущие походы к проблемам социально-экономического развития и их решения. То есть, когда было можно ежегодно ограничиваться в государственном управлении распределением средств между подведомственными учреждениями. Однако,

в современной ситуации, когда органам государственной власти нужно постоянно искать новые, нетривиальные подходы к решению накопившихся задач, требуются и нестандартные подходы. Это касается также и максимально широкого взаимодействия с обществом. Практика показывает, что положительный эффект от социально-экономической политики в стране должно ощущать общество. Для этого субъекты государственной политики должны систематически поддерживать контакт с самим обществом, в том числе отслеживать «обратную связь» и оперативно вносить корректировки в управленческие решения [6, с. 13; 3, с. 109].

К числу наиболее часто применимых в государственном управлении гибких методологий управления нужно отнести Scrum [7, с. 462].

Главным образом Scrum реализуется в таких сферах, как создание государственными органами программного обеспечения и различных информационных ресурсов. К тому же, данная методология управления не требует выработки специального управленческого подхода. подготовки новых управленческих кадров. Она сама по себе в значительной степени выстроена так, что бы быть доступной в понимании для максимально широкого круга специалистов. Еще одним важным преимуществом Scrum является цикличность: группировка всех предполагаемых мероприятий в отдельные временные блоки, продолжительность которых также может варьироваться. Наличие единых периодов реализации проекта является хорошей организационной основой, и базой для координации усилий самых разных государственных учреждений.

Еще одной важной отличительной чертой методологии Scrum является четкое выделение ролей в рамках реализации каждого конкретного проекта. То есть, такой подход в целом соответствует практике субординации, которая существует в российском государственном управлении. Недостатками данного подхода к государственному управлению является то,

что он не предусматривает строгого бюджетирования, - того, что требуется в рамках логики российского государственного управления. Примерами применения подобных технологий можно считать государственные инициативы по разработке специализированного программного обеспечения. Всевозможные интегрированные базы данных, унифицированные информационные системы – все это прямой результат применения технологии Scrum [7, с. 463]

Если говорить про конкретные масштабы применения гибких методологий управления в государственном секторе Российской Федерации, то приходится опираться главным образом на оценочные суждения. Однако, подобные суждения четко указывают на рост интереса со стороны государственных структур и компаний с государственным участием к гибким методологиям. В частности, отмечается, что среди государственных заказчиков (тех организаций, которые публично размещают объявления на подряды) признаки применения гибких методологий наблюдаются примерно в 17-20% от общего количества случаев. Потенциальный интерес к таким управленческим подходам наблюдается среди 40% от общего числа российских государственных компаний [7, с. 462].

Специфика гибких методологий управления в том, что, фактически, ни одна из них не может быть в полной мере адаптирована в российскую систему государственного управления. Более конструктивная концепция имплементации накопленного опыта заключается в том, чтобы выборочно применять в управленческих схемах отдельные компоненты гибких методологий управления (табл. 1).

Таблица 1. Особенности адаптации в государственных структурах опыта применения гибких методологий управления

Гибкие методологии управления	Концепты, получившие применение в государственном управлении
Scrum	- деление производственного процесса на отдельные промежутки времени; - четкое выделение ролей в рамках реализации проекта
Agile (сама по себе)	- наличие «контрольных точек», - узловых компонентов проекта, реализация которых представляет собой наибольшую трудность; - получение «обратной связи» и ее учет при реализации проекта (работа с общественным мнением)
Lean	- последовательная реализация компонентов проекта; - «распараллеливание» технологических операций в рамках реализации одного проекта
Kanban	- дробление процесса реализации проекта на отдельные, технологически целостные, этапы
PRINCE2	- разграничение ответственности между исполнителями и руководителями проекта, четкая градация полномочий
PMBOK	- полное соответствие принципам проектного управления; - соблюдение временных рамок

Источник: составлено автором

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что российская практика управления, - и в первую очередь государственного управления, последовательно развивается в направлении формирования своего собственного управленческого стиля, а также других атрибутов самобытной управленческой школы.

Наиболее нежелательная ошибка, которую можно совершить при реформировании российской государственной службы, и которую следует избегать, - это копирование управленческих практик частного сектора, или же государственного управления других стран. Российская государственная служба должна сохранить все те механизмы, которые обеспечивают ее эффективность. Поэтому, в рамках данной статьи предлагается алгоритм, в соответствии с которым должна происходить адаптация компонентов гибких

методологий управления в российскую государственную управленческую практику (табл. 2).

Таблица 2. Особенности адаптации гибких методологий к реалиям российского государственного управления

Принципы Agile	Принципы проектного управления	Особенности российского государственного управления	Адаптированные гибкие методологии управления
Приоритет потребностей заказчика	Постоянная отчетность перед заказчиком	Приоритет государства как заказчика	Сохранение приоритета государства как основного заказчика
Изменение требований по ходу реализации проекта	Возможности изменения требований к проекту	Крайнее нежелание менять проект в процессе выполнения	Введение принципа вариативности при реализации проектов
Демонстрировать промежуточные результаты	Четкая карта промежуточных результатов	Строгая система промежуточной отчетности	Сохранение системы промежуточной отчетности, ее детализация и развитие мониторинга
Все исполнители должны работать вместе	Возможность работать вместе	Строгая иерархия в исполнении	Сохранение иерархии при создании «площадок для общения» - отчетных конференций, расширенных совещаний
Постоянная мотивация персонала	Мотивация каждого члена команды	Мотивация государственных служащих не привязана к конкретному проекту	Дальнейшая дифференциация системы поощрения государственных служащих
Стремление к простоте	Приоритет простых решений	Приоритет требований законодательства	Адаптация нормативно-правового поля под требования экономического развития
Промежуточный анализ	Систематические улучшения проекта	Стабильность проекта на стадии выполнения	Возможность получения обратной связи и корректировок проекта

Источник: составлено автором

В эпоху цифровых технологий общественность используется для персонализации клиентского опыта и чрезвычайно удобного взаимодействия с государственными структурами. Поэтому правительственные учреждения и организации государственного сектора испытывают растущее давление, требуя предоставлять аналогичный опыт гражданам с помощью гибких методологий. Существуют явные доказательства того, что гибкие методы работы могут преобразовать государственные учреждения в целях преодоления существующих проблем. Исследования и опыт показывают, что когда организации государственного сектора стремятся использовать гибкие методы для преобразования своих технологий, они обычно сталкиваются с четырьмя общими препятствиями: иерархической культурой, пробелами в талантах и возможностях, устаревшими организационными стратегиями и сложными процессами закупок и партнерства.

Следует раскрыть алгоритм внедрения гибких методологий в условиях реалий российского государственного управления:

В рамках **первого** этапа предусмотрена подготовка к процессу разделения полномочий. На уровне государственных учреждений важно устранение первого лица от процесса принятия оперативных решений, так как данный принцип является основным и коррелирует с приоритетом простых решений. Далее необходимо осуществить мониторинг существующих процессов в рамках предоставления государственных услуг, организации государственных закупок и разработки на основе полученной информации методов влияния на подчиненные подпроцессы.

В рамках **второго** этапа интеграции и адаптации гибких методологий необходима беседа с государственными служащими. Взаимодействие со служащими требуется для определения того, какие существуют барьеры на пути достижения стратегических целей рассматриваемых институтов государственной власти.

В рамках **третьего** этапа предполагается проектирование операционной модели. Цель заключается в формировании у всех служащих понимания миссии и видения государственного учреждения.

В рамках **четвертого** этапа необходимо сформировать задачи команды более конкретными. Целью является как определение круга задач, так и периода времени на их достижение. При наличии размытых целей служащие не смогут аккумулировать ресурсы для выполнения плановых показателей в разрезе всех процессов.

В рамках **пятого** этапа предполагается разработка структуры процессов на самом высоком уровне государственного учреждения. Целью является согласование со служащими основных видов процессов – в какой последовательности идут основные блоки и их содержание.

В рамках **шестого** этапа требуется установка границ, целью является предоставление управленческим кадрам больше полномочий для управления службами. Требуется описать правила для каждого участника процесса, их взаимодействие друг с другом, полномочия.

В рамках **седьмого** этапа необходимо сформировать систему мотивации служащих, а также осуществить оценку итога работы по внедрению гибких методологий для всех заинтересованных лиц.

Последний **восьмой** этап предполагает разработку очередного цикла улучшений. Целью данного этапа является разработка нового цикла на пути к внедрению самоуправляемой системы государственной гражданской службы.

Представленный алгоритм внедрения гибких методологий позволяет быстро обучаться и двигаться значительно более быстрыми темпами. Однако для того, чтобы это произошло, команде необходимо предоставить наилучшие возможности для принятия решений на данный момент, при этом в центре внимания должен быть конечный пользователь, а не внутренняя структура и технические характеристики.

Заключение. Таким образом, применение гибких методологий – это один из естественных путей дальнейшего развития российского государственного управления. Существенные предпосылки для перехода на такие методологии были созданы в результате практики проектного подхода, которая также развивается в государственном управлении страны в течении последних лет. Вместе с тем удалось установить, что процесс имплементации гибких методологий сдерживается целым рядом факторов, в том числе и проблемами кадрового обеспечения: государственная служба в России по своей сути и структуре во многом противоречит гибким методологиям. По этой причине, был предложен алгоритм интеграции новых управленческих принципов в сложившуюся на государственной службе практику.

Список источников

1. Абрамов, Р.А., Мухаев, Р.Т., Соколов, М.С. Критерии эффективности государственного и регионального управления в контексте проектного подхода // Теоретическая и прикладная экономика. №1. 2017. С. 96-113.
2. Алтухова, Н.Ф., Васильева, Е.В., Славин, Б.Б. Концепция нового подхода к управлению проектами в деятельности государственных служащих // Бизнес-информатика. №4. 2016. С. 60-69.
3. Ганиева, А.А. Проектный подход в государственном управлении // Экономика и управление: научно-практический журнал. №2. 2009. С. 107-110.
4. Иванов, О.Б., Бухвальд, Е.М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. №1. 2019. С. 37-52.
5. Каримов, Р.А., Качкынбеков, Н.Р. Некоторые аспекты гибкой методологии разработки программного обеспечения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. №3. 2018. С. 199-203.

6. Лексин, В.И., Порфирьев. Б.Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. С. 11-20.
7. Иванов, И.Ю., Бармашова, С.А. Использование гибких методологий в государственном управлении цифровизацией // Сборник тезисов выступлений Четвертой международной конференции «Управление бизнесом в цифровой экономике». Санкт-Петербург. 2021. – С. 457-463.
8. Магуза, А.О. Гибкие методы в государственном управлении: новый взгляд на Agile-методологию // Сборник научных статей «Государственное администрирование и государственная служба: вчера, сегодня, завтра в условиях электронного правительства и цифровой экономики». 2019. С. 509-515
9. Хорпьяков, П.С. Использование гибких методологий в управлении образовательной организации // Известия института педагогики и психологии образования. №1. 2021. С. 11-16.
10. Умеренков, Д. И., Дмитриев А.Г. Критерии выбора гибкой методологии для IT-проекта / Д. И. Умеренков, А. Г. Дмитриев // Вестник Академии. – 2022. – № 4. – С. 71-80. – DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. – EDN WADCMC.
11. Альмухаметов, А. И., Дмитриев А.Г. Гибкие методологии управления проектами / А. И. Альмухаметов, А. Г. Дмитриев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 11-17. – DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. – EDN ICFWBT.
12. Нигматуллин, Р. К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р. К. Нигматуллин, А. Г. Дмитриев // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 70-78. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. – EDN KILNDB.

13. Дмитриев, А. Г. Анализ методологий разработки программного обеспечения с целью возможности применения стандарта РМВОК к управлению ит-проектами / А. Г. Дмитриев // Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации : сборник научных статей по итогам национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 октября 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 204-206. – EDN MUHONU.
14. Юнусова, Е.В. Развитие российской экономики в условиях научно-технического прогресса: роль государства // Вестник Российского университета кооперации. №2. 2019. С. 95-100.
15. Яновский, В.В., Исаев, А.П., Нещерет, А.К. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении // Управленческое консультирование. №7. 2018. С. 8-17.
16. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.
17. Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323-335.
18. Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia computer science*, 138, 621-629.

References

1. Abramov, R.A., Muxaev, R.T., Sokolov, M.S. Kriterii e`ffektivnosti gosudarstvennogo i regional`nogo upravleniya v kontekste proektnogo podxoda // Teoreticheskaya i prikladnaya e`konomika. №1. 2017. S. 96-113.
2. Altuxova, N.F., Vasil`eva, E.V., Slavin, B.B. Konceptiya novogo podxoda k upravleniyu projektami v deyatel`nosti gosudarstvenny`x sluzhashhix // Biznes-informatika. №4. 2016. S. 60-69.

3. Ganieva, A.A. Proektny`j podxod v gosudarstvennom upravlenii // E`konomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal. №2. 2009. S. 107-110.
4. Ivanov, O.B., Buxval`d, E.M. Nacional`ny`e proekty` Rossii: regional`noe izmerenie // E`TAP: e`konomicheskaya teoriya, analiz, praktika. №1. 2019. S. 37-52.
5. Karimov, R.A., Kachky`nbekov, N.R. Nekotory`e aspekty` gibkoj metodologii razrabotki programmogo obespecheniya // Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk. №3. 2018. S. 199-203.
6. Leksin, V.I., Porfir`ev. B.N. Problemy` i perspektivy` ispol`zovaniya proektnogo podxoda v upravlenii razvitiem rossijskoj Arktiki // MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie). 2015. S. 11-20.
7. Ivanov, I.Yu., Barmashova, S.A. Ispol`zovanie gibkix metodologij v gosudarstvennom upravlenii cifrovizaciej // Sbornik tezisov vy`stuplenij Chetvertoj mezhdunarodnoj konferencii «Upravlenie biznesom v cifrovoj e`konomie». Sankt-Peterburg. 2021. – S. 457-463.
8. Maguza, A.O. Gibkie metody` v gosudarstvennom upravlenii: novy`j vzglyad na Agile-metodologiyu // Sbornik nauchny`x statej « Gosudarstvennoe administrirovanie i gosudarstvennaya sluzhba: vchera, segodnya, zavtra v usloviyax e`lektronno go pravitel`stva i cifrovoj e`konomieki». 2019. S. 509-515
9. Xorpyakov, P.S. Ispol`zovanie gibkix metodologij v upravlenii obrazovatel`noj organizacii // Izvestiya instituta pedagogiki i psixologii obrazovaniya. №1. 2021. S. 11-16.
10. Umerenkov, D. I., Dmitriev A.G. Kriterii vy`bora gibkoj metodologii dlya IT-proekta / D. I. Umerenkov, A. G. Dmitriev // Vestnik Akademii. – 2022. – № 4. – S. 71-80. – DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. – EDN WADCMC.
11. Al`muxametov, A. I., Dmitriev A.G. Gibkie metodologii upravleniya proektami / A. I. Al`muxametov, A. G. Dmitriev // Ucheny`e zapiski Rossijskoj

Akademii predprinimatel'stva. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 11-17. – DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. – EDN ICFWBT.

12. Nigmatullin, R. K., Dmitriev A.G. Gibkie, klassicheskie i gibridny`e metodologii upravleniya proektami: preimushhestva i nedostatki / R. K. Nigmatullin, A. G. Dmitriev // Putevoditel` predprinimatelya. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 70-78. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. – EDN KILNDB.

13. Dmitriev, A. G. Analiz metodologij razrabotki programmnoho obespecheniya s cel`yu vozmozhnosti primeneniya standarta PMBOK k upravleniyu it-proektami / A. G. Dmitriev // Integraciya i differenciaciya nauki i praktiki v kontekste prioritny`x paradigm razvitiya civilizacii : sbornik nauchny`x statej po itogam nacional`noj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 23–24 oktyabrya 2020 goda. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskij gosudarstvenny`j e`konomicheskij universitet, 2020. – С. 204-206. – EDN MUHONU.

14. Yunusova, E.V. Razvitie rossijskoj e`konomiki v usloviyax nauchno-texnicheskogo progressa: rol` gosudarstva // Vestnik Rossijskogo universiteta kooperacii. №2. 2019. С. 95-100.

15. Yanovskij, V.V., Isaev, A.P., Neshheret, A.K. O realizacii proektnogo podxoda v gosudarstvennom upravlenii i mestnom samoupravlenii // Upravlencheskoe konsul`tirovanie. №7. 2018. С. 8-17.

16. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. Public Administration Review, 81(1), 161-165.

17. Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. Government Information Quarterly, 35(2), 323-335.

18. Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. Procedia computer science, 138, 621-629.

Для цитирования: Журавлев В.М., Дмитриев А.Г. Применение практики гибких методологий в государственном секторе // Московский

Московский экономический журнал. № 1. 2024

Moscow economic journal. № 1. 2024

экономический журнал. 2024. № 1. URL: <https://qje.su/otraslevaya-i-regionalnaya-ekonomika/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2024-39/>

© Журавлев В.М., Дмитриев А.Г., 2024. *Московский экономический журнал*,
2024, № 1.