

Секция «Модели и технологии развития системы государственного управления»

Иностраный опыт применения гибких методологий управления проектами в ГМУ

Научный руководитель – Калмыкова Светлана Владимировна

Ларкин Владислав Сергеевич

Студент (магистр)

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Инженерно-экономический институт, Управление в социально-экономических системах,
Санкт-Петербург, Россия
E-mail: vlad590@yandex.ru

Проектное управление является неотъемлемой частью системы государственного управления любого развивающегося или развитого государства. Уже на Федеральном уровне есть проектный офис правительства Российской Федерации, всё в большем количестве регионов появляются проектные офисы, и всё большее количество государственных служащих сталкиваются с таким понятием как проектное управление. Таким образом появляется вопрос, как наиболее эффективно осуществлять проектную деятельность и какие модели использовать? Одним из вариантов, являются гибкие методологии управления проектами (далее - Agile).

Agile появился в 2001 году с создания Манифеста Agile, являющимся кратким документом, характеризующим базовые принципы данного подхода, а именно:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану [1].

Первоначально Agile нашёл больший отклик в IT компаниях, однако со временем эта концепция проникала и в другие сферы, в том числе и государственное и муниципальное управление. Это обусловлено тем, что часто возникают ситуации, когда есть проекты, характеризующейся высокой степенью неопределённости, короткими сроками, а также необходимостью быстрого появления прототипа. Для всего этого Agile подходит как нельзя лучше.

Существует некоторое количество примеров успешного применения Agile в самых различных государствах по всему миру, рассмотрим их подробнее.

Одним из крупнейших проектов, основанным на использовании Agile и его принципах, является цифровая трансформация правительства Великобритании под руководством правительственной цифровой службы (далее - GDS). Основная задача ставилась в трансформации отношения гражданина и государства в соответствии с принципами Agile.

Основной причиной начала трансформации послужили огромные расходы на различные информационные технологии (далее - IT), которые оказывались неактуальными к релизу, а каждое изменение стоило огромных средств и усилий. Так, например, более 12 миллиардов фунтов было потрачено на проект по созданию Национальной службы здравоохранения. Проект был начат в 2002 году, но столкнулся со многими проблемами которые вылились в годы отставания от графика и невероятные увеличения бюджета [2].

Преобразование началось с создания стандартов обслуживания и создания государственных IT систем. На основании данного руководства проводилось обучение отделов, основной целью было объяснить, как ставить потребность потребителей, в роли которых выступали граждане, на первое место и как быть достаточно гибкими, чтобы быстро вносить изменения в проекты без колоссальных увеличений стоимости. Вот некоторые пункты из данных стандартов:

- Необходимо разработать план постоянного исследования потребностей пользователей, а также максимизировать обратную связь для улучшений сервисов.
- Необходимо использовать гибкие, итеративные и ориентированные на пользователя методы.

При этом GDS жёстко контролировало соблюдения описанных выше стандартов, требуя оценок от пользователей на этапе альфа и бета тестирования, а также на момент выпуска проекта и в процессе всего жизненного цикла. При этом если оценки были низки, то GDS останавливало разработку неэффективного проекта [2].

Такие жёсткие действия со стороны контролирующего органа обусловлены отсутствием мотивации у правительства в реализации качественных проектов, направленных на удовлетворение потребностей граждан, ведь правительство не получает прибыль, у него нет конкурентов, которых бы надо было обойти. Эти различия с коммерческими структурами объясняют некоторую закостенелость государственных структур.

Результатом работы GDS стало создание портала gov.uk, которые объединил все услуги, которые граждане могли получить от государства, заменив огромное количество различных сайтов. Сегодня портал продолжает совершенствоваться и обновляться, руководствуясь описанными ранее принципами. Например, уже на главной странице пользователю задаётся вопрос «является ли информация полезной» и предоставляется возможность сообщить о каких-либо неточностях, проблемах ну или пожеланиях [2].

Абсолютно другим примером может послужить использование принципов Agile в городе Сан-Хосе в США. Это город миллионник в Калифорнии, где Agile используется местными властями для совершенно разных задач, в том числе не связанных с информационными технологиями [3].

Основные аспекты, которые использует администрация города, это регулярные ретроспективы, доски задач, приоритизация задач и регулярные выездные встречи с жителями. Использование данных аспектов дало ощутимые результаты, например, благодаря визуализации потока задач, когда в результате внешних факторов необходимо было обработать порядка 47 контрактов за 6 недель. Через две недели руководство увидело, что команда не успевает, а количество второстепенных задач, которые отвлекают от контрактов слишком велико. Было принято решение приостановить выполнение всех задач, не относящихся к проработке контрактов и только за два дня были выполнены необходимые действия с 25 контрактами. Таким образом, прозрачность и расстановка правильных приоритетов помогли выполнить поставленную задачу в короткие сроки [3].

Другой пример в том же городе. Публичная библиотека постоянно получает массу запросов от других библиотечных подразделений, которые отрывают их от долгосрочных проектов. Когда в команде был реализован Scrum, начальник ответственного подразделения взял на себя функцию фильтра для поступающих запросов, гарантируя, что они запустятся в работу только после приоритизации. Таким образом, минимизировав давление на членов команды, её эффективность повысилась в разы [3].

Основываясь на приведённых примерах, можно сказать, что Agile может быть крайне эффективным решением для множества команд в самых различных сферах, в том числе далёких от Agile.

Для России принципы, которые прививаются проектом командам, использующих Agile, также крайне актуальны, ведь государственные структуры неповоротливы, проекты длительны, их стоимость высока, а внешняя среда постоянно меняется. Более того, обратная связь между гражданами и государством в России нельзя назвать эффективной, соответственно, внедрение Agile в проектные команды способно сдвинуть всё с мёртвой точки.

Источники и литература

- 1) 1. Сайт Манифеста Agile: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>
- 2) 2. Agile in the UK Government: An Infiltrator's Secrets: <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/agile-in-the-uk-government-an-infiltrators-secrets/>
- 3) 3. Michelle Thong How Agile helps non-technical teams get things done. 2017 [Электронный ресурс] // Сайт opensource.com: <https://opensource.com/article/18/8/agile-helps-non-technical-teams>