



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

# ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

# Можно ли успешно проводить преобразования в России?

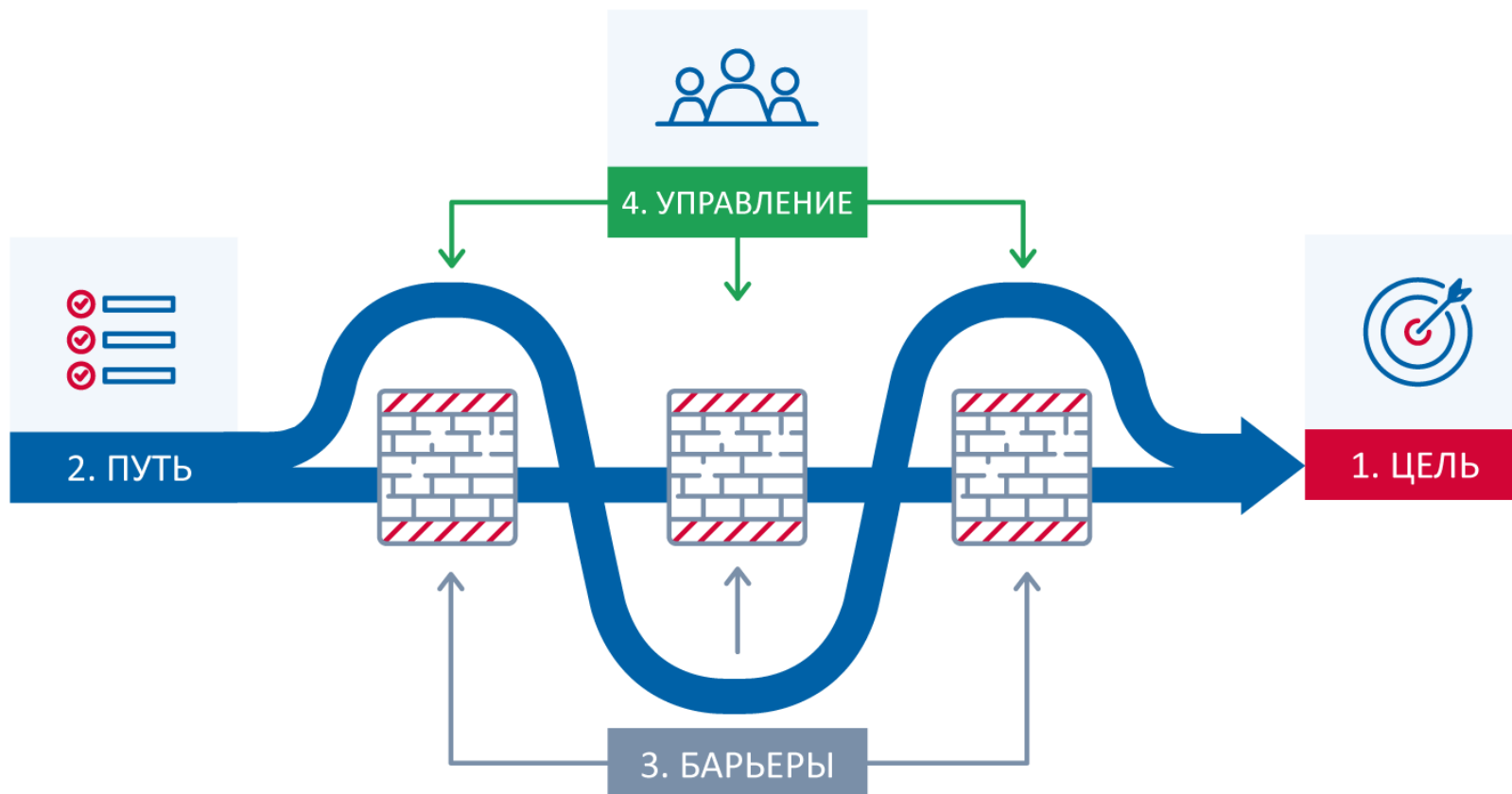


*«Любуясь, как реформа преображала русскую старину, не доглядели, как русская старина преображала реформу»*

Василий Ключевский (1841 - 1911)  
российский историк

# Вызовы внедрения проектного управления в органах государственной власти

1. Чего мы глобально хотим достичь (цель)?
2. Что для этого нужно сделать (путь)?
3. Какие барьеры нам мешают и как их преодолеть?
4. Как эффективно выстроить управление трансформацией?



# Чего мы глобально хотим достичь?

*Свойства результативной и эффективной системы управления*



Концентрация на главном (правильные цели)



Конкуренция и отбор лучших идей и проектов



Достижение результатов в срок и в рамках бюджета



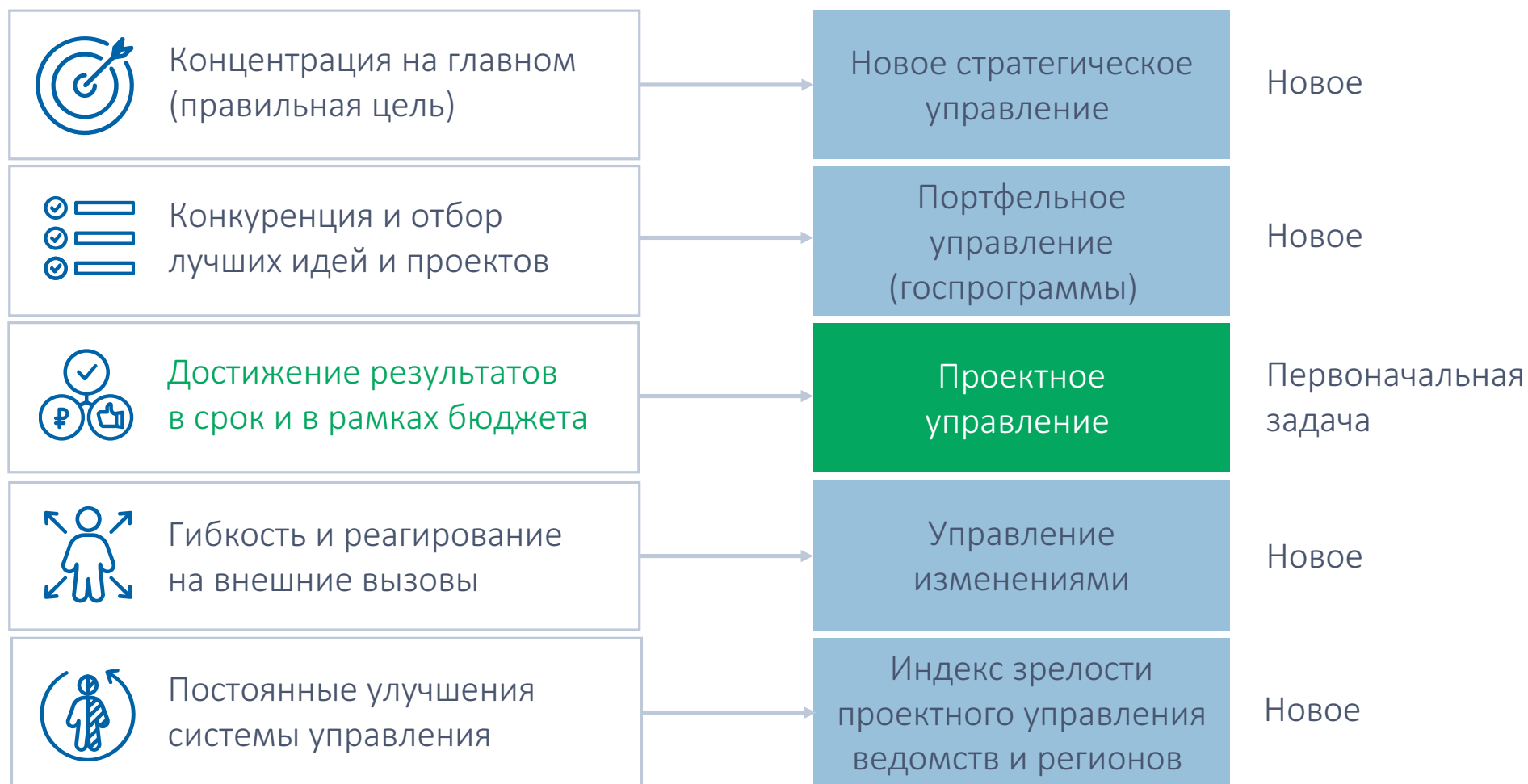
Гибкость и реагирование на внешние вызовы и ограничения



Постоянные улучшения системы управления

# Что нужно сделать?

Инструменты изменения системы управления



# Какие барьеры нам мешают?



**Политические** (сопротивление, много центров влияния)



**Когнитивные** (все привыкли так работать, для многих все нормально, проблем нет)



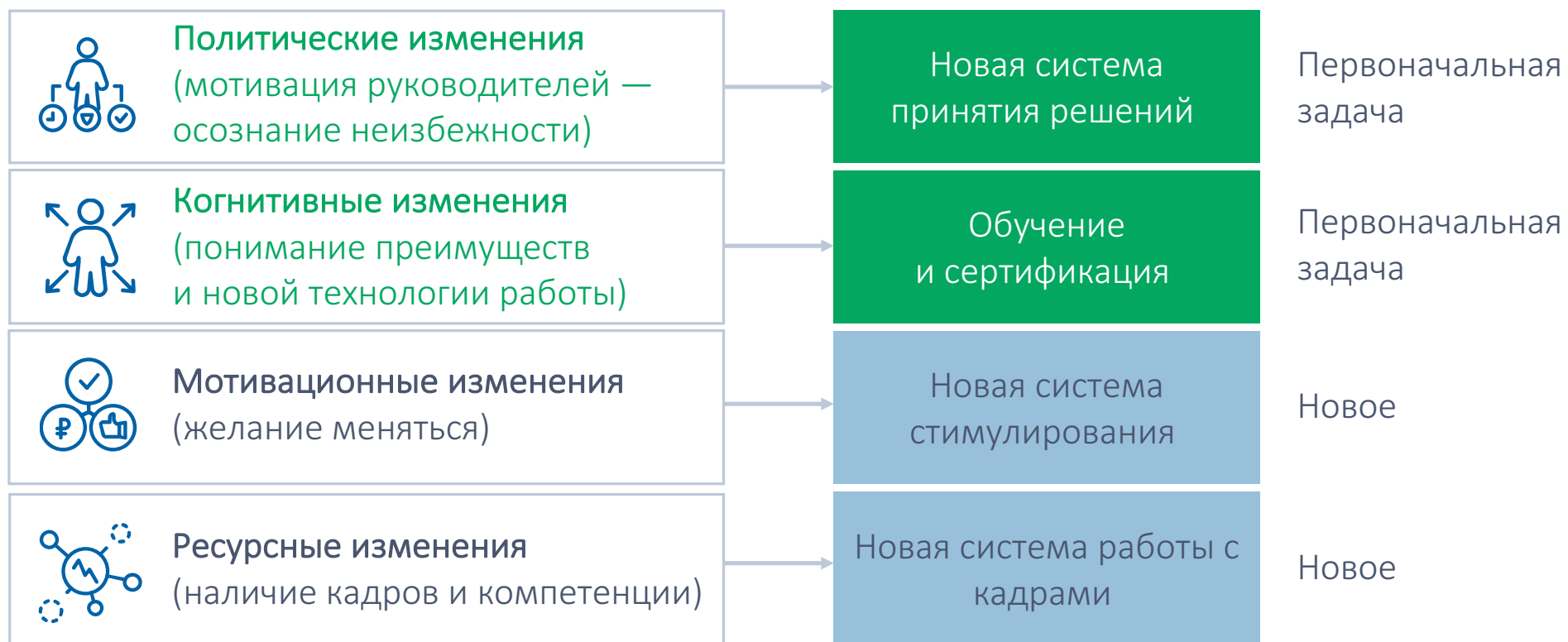
**Мотивационные** (нет стимулов к изменению, «нужно переждать»)



**Ресурсные** (нехватка и перегрузка людей в ведомствах, отсутствие компетенций)

# Как преодолеть барьеры?

Изменение поведения государственных служащих



# Как определить объем трансформации?

Очереди внедрения





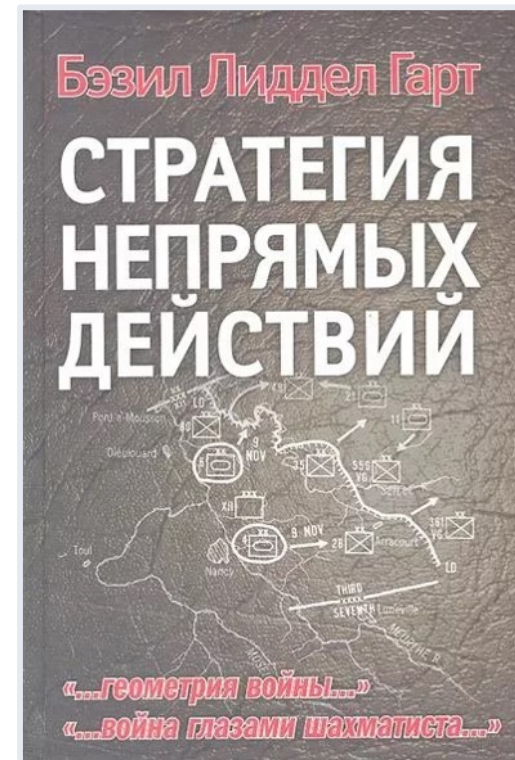
# Управленческие ограничения при проведении трансформации

1. Некоторые из усилий сталкиваются с сильнейшим сопротивлением, а другие остаются незамечены и легко внедряются  
(за какие задачи браться – с сопротивлением или без?)
2. Сопротивление нарастает по мере понимания сути изменений  
(нужно успевать до сопротивления или уметь работать с сопротивлением?)
3. Принятие ключевых решений на высшем уровне значительно ускоряет трансформацию  
(двигаться самостоятельно или с учетом возможных решений «руководством»?)
4. Обязательные планы внедрения на длительный период (Каскадная модель), при этом необходимо менять приоритеты на часто и на ходу (Agile)  
(какую модель управления использовать?)
5. Отсутствие веры в то, что новая система управления даст позитивные результаты  
(какая связь между новой системой управления и результатами органов власти?)

# Стратегия непрямых действий (за какие задачи браться – с сопротивлением или без?)

## Принципы

1. Выбирайте цель по своим средствам
2. Никогда не забывайте о цели, когда вы приводите свой план в соответствие с изменившейся обстановкой
3. Выбирайте для своих действий такое направление, откуда противник меньше всего ожидает удара
4. Действуйте по линии наименьшего сопротивления
5. Выбирайте направление, на котором может быть создана одновременная угроза нескольким объектам
6. Обеспечьте гибкость вашего плана с учетом возможных изменений в обстановке
7. Не наносите удар всеми силами, пока противник начеку
8. Не возобновляйте наступления на том же направлении после того, как оно потерпело поражение

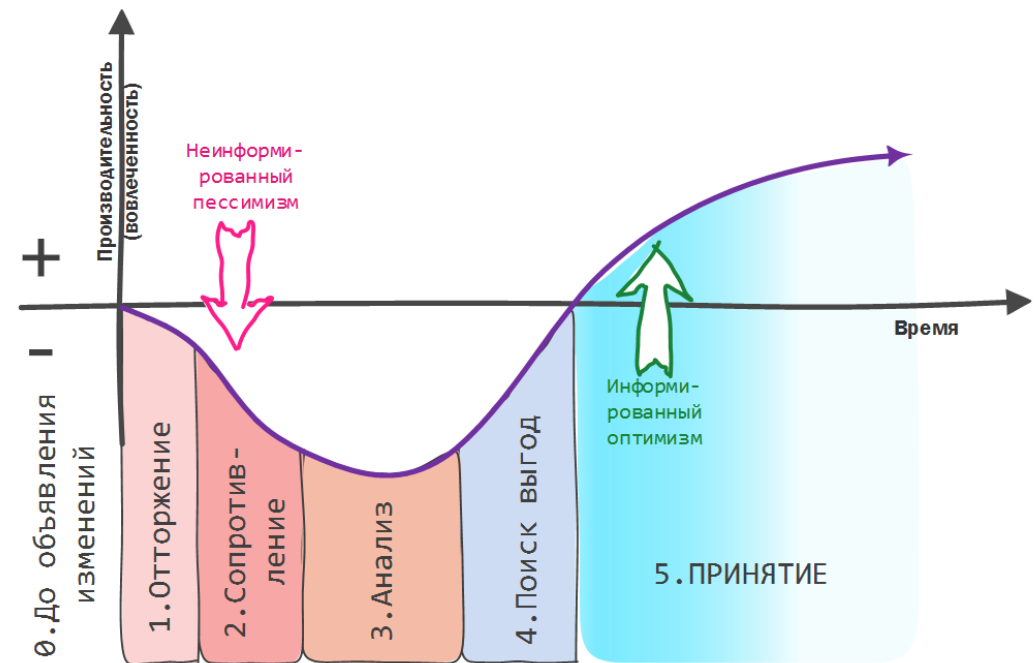


Лиддел Гарт (1895-1970),  
британский историк  
и военный теоретик

# Проведение изменений раньше начала сопротивления (нужно успевать до сопротивления или уметь работать с сопротивлением?)

## Подходы

1. Выпуск нормативных документов
2. Тестирование на пилотах
3. Быстрые победы
4. Компромиссы
5. Поддержка руководства



# Управление окнами возможностей (двигаться самостоятельно или с учетом решений «вверху»?)

## Шаги

1. Формирование широкого списка объектов трансформации
2. Приоритизация объектов
3. Тестирование сопротивления и поддержки руководства
4. Определение окон возможностей и их открытие
5. Выбор объекта для внедрения



## Создание специальной методологии проведения трансформаций (какую модель управления использовать?)

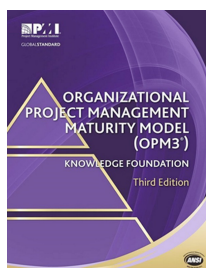
### Подходы

1. Смесь каскадных и гибких методов управления
2. Инструменты управления изменениями
3. «Новые» опробованные подходы к преобразованиям
  - a. стратегия не прямых действий
  - b. изменения раньше сопротивления
  - c. окна возможностей и др.

# Создание индекса зрелости проектного управления (какая связь между новой системой управления и результатами органов власти?)

## Подходы

1. Единый механизм для определения уровня зрелости для всех элементов и процессов системы управления на базе CMMI (от 0 до 5)
2. Понятная структура и веса процессов и подпроцессов
3. При оценке важнее наличие работающего процесса, а не наличие регламента
4. Понятная модель формирования оценок
5. Рекомендации на выходе



# Основные выводы



Главная цель – трансформация системы государственного управления, внедрение проектного управления только один из базовых инструментов



Для трансформации системы государственного управления необходимо сформировать «новые» процессы стратегического управления и «новую» систему работы с кадрами



Приоритетные проекты Правительства РФ — первый шаг, дальше ведомственные и региональные проекты



При больших трансформациях системы управления необходимо разработать и применять специализированную методологию проектного управления



Для понимания прогресса при трансформации и связи его с эффективностью работы органов власти необходимо внедрение модели зрелости системы государственного управления



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

*Ваши вопросы?*



andrey.badin