

Практика применения проектного управления



АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проектный
Олимп
конкурс



Оглавление

Инструменты достижения национальных целей развития страны	3
Проектное управление в цифровой трансформации – свежий взгляд	13
Продуктовый подход и проектное управление: эволюция или конкуренция?	24
Трансформация государственного управления: клиентоцентричный подход	28
Клиентоцентричность в государственном управлении	34
ESG-трансформация Российской Федерации для достижения целей устойчивого развития	37
Доклады международных экспертов	47
Об авторах	50

Инструменты достижения национальных целей развития страны



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Константин Калинин

Руководитель Аналитического центра
при Правительстве Российской Федерации

«Как любая сфера деятельности проектное управление не стоит на месте и постоянно развивается, идя в ногу со временем. И это видно из тех конкурсных проектов, которые мы получаем и рассматриваем. „Проектный Олимп“ также проходит определенную эволюцию. Важнейшая задача конкурса – это продвижение успешных подходов и лучших практических решений, их внедрение в реализацию реальных общественно значимых проектов, направленных на развитие нашей страны. Навыки и знания наших участников, общение и обмен опытом с коллегами из профессионального сообщества, которые собирают „Проектный Олимп“, будут востребованы на практике и позволят достичь весомых и реальных результатов».

История развития современной системы проектного управления начинается с открытия в Аппарате Правительства Российской Федерации Проектного офиса Правительства Российской Федерации. Формирующаяся на данный момент система во многом базируется на принципах проектного управления.

Ключевые этапы развития проектного управления в Российской Федерации

2015

«... необходимо вносить точечные изменения в законодательство, снимать административные барьеры, оказывать помощь с развитием инфраструктуры, с продвижением на внешние рынки. Часто эти вопросы выходят за рамки одного ведомства, поэтому предлагаю создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов. Этим мог бы заняться специальный проектный офис»

В. В. Путин

2016

Указ Президента РФ от 30 июня 2016 г. №306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам». **Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. №1050** «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

2018

Указы Президента РФ №444, от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». **Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. №1288** «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

2020

Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. №474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года». Появление общественно-значимых результатов, обновление постановления **Правительства РФ от 31 октября 2018 г. №1288**, **Указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. №204**

2021

Связь национальных проектов с Единым планом по достижению национальных целей развития.
Включение рабочих групп госсовета в проектную деятельность

От национальных проектов к национальным целям развития

Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» утвердил основы государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации, национальные проекты и единый план достижения национальных целей включены в состав документов стратегического планирования.

С появлением Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года» стало очевидно, что национальные цели — это не только национальные проекты, но и в целом вся деятельность государства, которая должна быть приоритетно направлена на достижение национальных целей развития России.

1 октября 2021 г. утвержден «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и плановый период до 2030 года». Документ определяет основные управленческие инструменты достижения национальных целей.

Набор инструментов, необходимый для выполнения стратегической повестки в стране:



**стратегическое
управление**



**портфельное
управление**



**управление
программами**



**управление
проектами**



**продуктовый
подход**



**кейс-
менеджмент**



**процессное бережливое
управление**



**гибкие технологии
управления**



**управление
на основе данных**

Мы понимаем, что в национальных проектах отсутствует бумажный документооборот, и координация национальных проектов от планирования до отчетности осуществляется в формате электронного документооборота. Данный подход — революционный для государственного сектора. Важным моментом является то, что инструменты должны быть универсальны и могут быть применимы на каждом уровне власти.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Павел Шестопалов

Советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Все сходятся в одном мнении, что современный руководитель, управленец должен, как хороший плотник, иметь в своем чемоданчике очень много инструментов и каждый раз находить подходящий, так как нет такого стандарта или дисциплины, которая бы решала все задачи».

Важными критериями успешного руководителя является то, что он:

1

**знает инструменты
и методы**

2

**умеет и применяет их в соответствии
с решаемой задачей**

Подобная профессиональная модель становится трендом. Скорость принятия решений и проекты становятся короткими, сжатыми. Обсуждался такой тренд, что проекты принимаются в течение нескольких часов, — и это нормально!

Мир меняется, и нужно быстро внедрять изменения. Но для того, чтобы удерживать стратегическую рамку, важно и нужно объединять проекты в программы и портфель проектов.

Переход от план/факт-анализа к управлению на основе данных и предиктивной аналитике, уход от экспертного мнения к алгоритмам проверки



ВОПРОС-ОТВЕТ

Александр Мальков

Заместитель директора Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации*

КАКОЙ ИНСТРУМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ ХОРОШИМ ПОМОЩНИКОМ ДЛЯ ПЕРЕХОДА К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ?

В нашем случае это цифровой двойник, который позволяет структурировать информацию, выделять взаимосвязи и строить определенные модели.

Инструменты, которые используются в создании цифрового двойника:

- 1 оценка полноты и достаточности
- 2 оценка качества результатов и показателей
- 3 построение взаимосвязей внутри проекта
- 4 моделирование**
- 5 полнота результатов для достижения показателей
- 6 качество результатов и показателей для дальнейшего мониторинга
- 7 взаимосвязи внутри и вне проекта
- 8 основы системы анализа для цифрового двойника национального проекта

* На момент выступления на ежегодной конференции «Практика применения проектного управления». Москва. 18–19 ноября 2021 г.

** Моделирование данных – одна из основных задач Проектного офиса Правительства Российской Федерации.

Дополнительным инструментом являются Методические указания по применению типов результатов и типов контрольных точек федеральных и ведомственных проектов. В настоящее время контрольные точки о ходе реализации проектов можно называть как угодно, для них можно выбрать тип и соответствующее количество атрибутов, характеристик. Помимо прочего в документе указаны критерии счетности: периодичность, единицы измерения, указания источников данных, требования к достоверности данных, охват и т. д. Данный подход — это революция государственного мышления — качество наполненности различными атрибутами современной системы управления.

ЧТО ЕЩЕ МОЖНО СКАЗАТЬ ПРО СЛОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Проблемой реализации национальных проектов в некоторых регионах является отсутствие проектного управления на уровне исполнителей. На уровне федерального, регионального правительства разработка проектов ведется профессионалами высокой квалификации с применением навыков и инструментов проектного управления, но когда данные проекты переходят на муниципальный уровень, навыки проектного управления у специалистов практически отсутствуют.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Павел Шестопалов

Советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Мне кажется, в этом сложность, что мы привыкли ждать, когда нам расскажут, как действовать».

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ И ФОКУС

- **Координатор:** Аппарат Правительства РФ.
Заказчик: Минтруд России.
- **Отбор:** комплекс мероприятий по оценке кандидатов.
- **Оценка:** анализ управленческих ресурсов, формирование индивидуальных профилей и планов развития участников.
- **Эксперты:** российские и международные эксперты-практики, профессора ведущих университетов, государственные деятели.
- **Практикоориентированность:** групповая работа над проектами социально-экономического развития страны.
- **Среда:** совместное обучение руководителей государственных органов федерального и регионального уровней, и руководителей государственных компаний и корпораций.

Чтобы мы ни задумали, какие бы инструменты ни создали, без людей это реализовать невозможно

ЕСЛИ БЫ ВАС НАЗНАЧИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА, КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЫ ПОСЧИТАЛИ БЫ БАЗОВЫМИ И КЛЮЧЕВЫМИ?

1

Стратегическое управление – это программный документ.

Первый блок работы связан с тем, как правильно его разработать, какие должны быть документы, методики.

Второй блок – организационные решения, проверка, как применяется и внедряется стратегия.

С точки зрения документов, во-первых, мы постарались максимально эффективно использовать тему под названием «План реализации стратегии». Нужно сделать стратегические карты* по каждому направлению, и план реализации будет представлять собой набор этих стратегических карт.

Из ряда описаний подобных карт можно выделить набор общих характеристик:

- Стратегические карты отображают каждую цель как текст, заключенный в графическую фигуру (овал или прямоугольник); на карте присутствует небольшое количество целей (обычно менее 20)
- Цели распределены по стратегической карте среди двух или более горизонтальных полос, каждая из которых представляет собой «перспективу» (аспект, точку зрения)
- Наиболее очевидные причинно-следственные связи между стратегическими целями отображаются с помощью стрелок, которые связывают цели между собой или отображают направление связи**

* **Стратегические карты** – изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления организации. Используются для осуществления и контроля стратегии, корректировки стратегических целей (целеполагание). (Стратегические карты / e-xecutive.ru // <https://clck.ru/Fwy3k>).

** **Стратегическая карта** / wikipedia.org // <https://clck.ru/Myfwu>).



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Дмитрий Ялов

Заместитель Председателя Правительства Ленинградской области

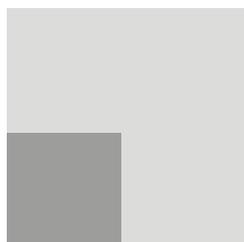
«Во-первых, мы должны соответствовать стратегии, второе — следить за тем, чтобы эта стратегия и наш набор проектов (портфели, программы) соответствовали повестке полиси-мейкеров».

«Документы — это важно, но как их используют — важнее».

2

В работе с национальными проектами одним из ключевых инновационных решений стало «Проектное сито»*.

Пример работы проектного сита: отбор проектов в Ленинградской области



51 проект

Предложенные проекты

12 проектов

Приоритетный портфель проектов после «проектного сита» — для ОргШтаба по проектному управлению под руководством Губернатора

3

Создание документационной базы в проекте безусловно опорный пункт в работе. Но если все документы просто создавать и рассылать стейкхолдерам, то многие важные рабочие моменты могут быть упущены. Поэтому критически важен процесс обсуждения, живые или онлайн встречи, регулярный информационный обмен между участниками проекта.

4

Борьба с формализмом. Если человек не разделяет цели и задачи, он придумает, как формально выполнить, а по факту — не выполнять. Содержание и смысл важнее формы. Если бессмысленный проект четко оформить, это не сделает его полезным. Если осмысленный проект, который является реальным проектом, с небольшими недочетами с точки зрения описания паспорта проекта, систематизации, описания системы рисков реализовать — ничего страшного. В этом плане мощным инструментом явилось введение системы премирования за проекты.

* **Проектное сито** — это комплексный анализ проектов по ряду критериев.

(Из презентации: Опыт организации проектной деятельности в Правительстве Ленинградской области. 27–28 января 2017 г. Докладчик: Дмитрий Ялов)

Выводы

1

стратегию нужно разработать и утвердить

2

стратегию необходимо обеспечить инструментами ее реализации

ЧТО НОВОГО ЗА ПОЛТОРА ГОДА СУЩЕСТВОВАНИЯ КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА* АПРОБИРОВАНО В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ?

Координационный центр Правительства Российской Федерации – это межведомственная площадка для взаимодействия и координации государственных органов власти.

В рамках Координационного центра функционируют:

Три ключевые группы

1

стратегическая группа

2

операционная группа

3

ситуационный центр

Три ключевые задачи

1

стратегические задачи

2

работа с инцидентами

3

приоритетный проект (выделенный проект)

* Координационный центр Правительства Российской Федерации является постоянно действующим органом при Правительстве Российской Федерации, образованным в целях обеспечения оперативных и согласованных действий федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и организаций при разрешении инцидентов (штатных и нештатных ситуаций), проработки приоритетных задач Правительства Российской Федерации и выполнения выделенных проектов (<http://government.ru/department/611/about/>).



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Павел Шестопалов

Советник руководителя Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Необходим набор компетенций современного управленца, который используется под ту задачу, которая стоит перед ним здесь и сейчас».

Существуют два принципиально важных, с одной стороны, вызова, с другой стороны – тенденции для Координационного центра.

1

максимальное использование цифровых инструментов

Реализация проектов сегодня перемещается в цифровой мир и обеспечивается электронным документооборотом, в формате организации виртуальных встреч участников из разных частей страны или даже мира, цифровыми инструментами для работы. Цифровизация диктует требования перестройки внутренней деятельности самого Координационного центра.

2

работа с данными

Основной вопрос – качество данных. Главная проблема заключается в том, чтобы данные были, и они были проверены, чтобы на их основе можно было принимать решение. Качество и требования к периодичности, актуальности этих данных сейчас как никогда велико на уровне Правительства Российской Федерации.

Условия современного мира, его изменчивость ведут к тому, что скорость управленческих решений кратно возрастает, жизненные циклы проектов уменьшаются до часов, происходит цифровизация и переход в виртуальное пространство тех инструментов и процессов, с которыми мы когда-то привыкли работать в обычной реальности.

Проектное управление в цифровой трансформации — свежий взгляд



ВОПРОС-ОТВЕТ

Александр Ожаровский

Директор проектов и программ ПАО «Сбербанк»,
Эксперт ВШГУ РАНХиГС

В последние десятилетия мировая экономика находится на пороге новой трансформации, которая приводит к эволюции хозяйственных отношений, их смещению в информационную сферу. Это происходит за счет развития информационно-коммуникативных технологий, который способствует изменению окружающей среды функционирования компании.

Для повышения конкурентоспособности и успешного функционирования на рынке современным организациям требуется обеспечить непрерывный рост эффективности производства и менеджмента, а также своевременное внедрение достижений научно-технического прогресса. В процессе реализации данных задач особая роль отводится цифровой трансформации, так как автоматизация и многократное ускорение процессов, протекающих во внешней среде, создают необходимость изменения традиционных подходов к ведению бизнеса.

В настоящее время цифровая трансформация стала массовым явлением, которая затрагивает практически все аспекты менеджмента, включая управление проектами.

Что такое цифровая трансформация?

На данный момент в экономической теории не сложилось четкого определения «цифровая трансформация». В целом понятие «цифровая трансформация» (ЦТ) может трактоваться крайне широко, а конкретный смысл зависит от контекста употребления. Многие исследователи рассматривают ЦТ как процесс изменения (преобразования) устоявшихся экономических и общественных институтов в связи с внедрением цифровых технологий.

Цифровая трансформация — это качественные изменения в бизнес-процессах и способах осуществления экономической деятельности (бизнес-моделях) в результате внедрения цифровых технологий, приводящие к значительным социально-экономическим эффектам.*

Регламентирующая документация

Во исполнение поручения Президента Российской Федерации субъекты Российской Федерации разработали и утвердили региональные стратегии цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ:

1

указы Президента Российской Федерации «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 гг.», «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

2

единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года

3

национальные проекты (14 проектов и национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»)

4

перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года (42 проекта)

* Справочная информация из презентации спикера.

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ:**1**

ведомственные проекты («Умный город», «Цифровой транспорт и логистика», «Цифровая промышленность» и др.)

2

ведомственные программы цифровой трансформации

3

стратегии цифровой трансформации отраслей экономики (12 стратегий)

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ:**1**

стратегии цифровой трансформации регионов (85 стратегий)

От планов информатизации к ведомственной программе цифровой трансформации (ВПЦТ) – это то, к чему перешли министерства Российской Федерации.

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»

Цифровая экономика – система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 сентября 2018 г. № 1065 утверждено Положение о Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

Структура управления

1

Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (В. В. Путин)

2

Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (М. В. Мишустин)

3

Президиум Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (Д. Н. Чернышенко)

Комиссия обеспечивает взаимодействие федеральных и региональных органов исполнительной власти по вопросам развития экосистем цифровой экономики и повышения уровня использования ИТ-технологий и связи в целях формирования в стране информационного общества и электронного правительства.

Президиум комиссии выполняет функции проектного комитета национальной программы «Цифровая экономика России». При этом решения Президиума обязательны для всех органов исполнительной власти, представленных в составе Комиссии. Одной из задач Президиума Комиссии является координация деятельности органов власти на федеральном и региональных уровнях по вопросам определения единой государственной политики развития цифровых платформ в интересах отраслей экономики, в том числе государственного управления, здравоохранения, образования, промышленности, связи, сельского хозяйства, строительства, городского хозяйства, транспортной и энергетической инфраструктуры, финансовых услуг.

Основной задачей подкомиссии при Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности заявлена координация взаимодействия всех органов власти, бизнеса, науки, что обеспечит возможность решения задач в оперативном режиме.

Общественный экспертный совет по использованию электроники в отраслях экономики

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации

Министерство цифрового развития Российской Федерации – руководитель программы (М. И. Шадаев)

АНО «Цифровая экономика» – рабочие группы и центры компетенций

В СОСТАВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» ВХОДЯТ СЛЕДУЮЩИЕ ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ:



цифровое государственное управление



кадры для цифровой экономики



информационная инфраструктура



цифровые технологии



нормативное регулирование цифровой среды



информационная безопасность



искусственный интеллект

Россия стремится организовать системное развитие и внедрение цифровых технологий во всех областях жизни своих граждан.

Цифра в проектном управлении – это инструмент или нечто другое?



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Павел Голосов

Декан факультета информационных технологий и анализа данных РАНХиГС

«Я бы сказал, что это инструмент с недооцененными рисками. Сначала идут технологии, а потом уже приходит осмысление того, где возникают риски. Пока мы не до конца научились контролировать риски, возникающие в силу того, что данные порождают как возможности, так и опасности».

Кадры решают все



Олеся Сафонова

Директор департамента по взаимодействию с органами государственной власти Sitronics Group

Особое внимание стоит уделить направлению «Кадры для цифровой экономики». При разработке программы данное направление было отмечено вторым по важности для внедрения цифровой экономики, так как новые экономические и технологические условия требуют создания и реализации подходов по содействию гражданам в освоении ключевых компетенций цифровой экономики, обеспечении массовой цифровой грамотности и персонализации образования.

В данный момент на рынке труда происходит несоответствие предложения спросу. Нехватка квалифицированных кадров наблюдается в разных отраслях хозяйствования. Безусловно, можно сказать, что предложение квалифицированных кадров постепенно подстраивается под спрос в связи с естественным влиянием рыночного механизма, однако таких темпов трансформации недостаточно для достижения ключевых показателей, намеченных в федеральном проекте и, следовательно, для быстрого развития цифрового сегмента страны. На рынке труда стремительными темпами растет спрос на профессиональных участников цифровых технологий. **Например, дефицит квалифицированных ИТ-специалистов на данный момент составляет ~500 тыс. Это важнейший вызов для конкурентоспособности России в глобальной экономике.**

Кроме того, не стоит упускать из виду рядовых пользователей сферы ИТ. Упрощенные схемы получения знаний – это возможность повышения цифровой грамотности населения. Решать кадровую проблему помогают ИТ-компании, открывая в вузах лаборатории, базовые кафедры и целые факультеты, что способствует сокращению разрыва между теорией и практикой. Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» несет в себе фундаментальный характер, так как без участников механизма система не способна работать даже при высоком проценте цифровизированных подсистем. **«Кадры решают все»!**

Цифровой проект vs Цифровой продукт



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Юлия Лудинова

Заместитель руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, начальник проектного управления – проектного офиса

«Сегодня идет большая дискуссия: проект или продукт. На данный момент продуктовый менеджер сейчас все еще находится в сфере проджект-менеджмента. Это происходит, потому что иногда сам заказчик не всегда понимает, что у него будет: продукт или проект. Здесь дело времени».

Ключевые тенденции в цифровой трансформации проектного управления

ГИБРИДНЫЕ МЕТОДОЛОГИИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ДОСТИГАЮТСЯ СПРИНТАМИ)

В условиях динамично меняющихся реалий, когда мир одновременно был вынужден изменить все возможные подходы, в том числе подходы к управлению, нецелесообразно использовать только классические методы. Нужна гибкость.

ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ (ВХОД В ПРОЕКТНУЮ КОМАНДУ ТРЕБУЕТ НОВЫХ НАВЫКОВ)

Повышение компетенций – обязательное условие, которое сегодня требуется для формирования эффективной команды. Критерии вхождения в проектную команду требуют новых навыков. Ввиду того, что точечные решения принимать невозможно, необходимо решать комплексные задачи, сейчас усиливается требование к руководителю, в котором должны формироваться новые компетенции лидера, который всегда находится в процессе Life long learning, т. е. непрерывно обучается и совершенствуется на протяжении всей жизни.

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД (ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА = ПРОГРАММА ПРОЕКТОВ)

Регулярно меняющиеся обстоятельства заставляют постоянно принимать новые решения в рамках уже поставленных задач: быстро изменить, переориентироваться на рыночные показатели, на желания потребителя и создать уже новый продукт.

КООРДИНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА (АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОЗВОЛЯЕТ УЙТИ ОТ РУТИНЫ)

Современный руководитель не может не использовать автоматизированные процессы управления, потому что у него нет на это времени. Рутинная работа остается в прошлом, ей приходят на смену цифровые технологии управления и коммуникаций.

И что в результате?



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Юлия Лудинова

Заместитель руководителя Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, начальник проектного управления – проектного офиса

«Идет эволюция восприятия ключевой роли в проекте. В процессе должны использовать классический подход, а к результату всегда применять гибкие методы. И самое главное при этом сочетании – это удовлетворенность заказчика».

Тем временем государство тоже начало переход к продуктовым методам. Ключевая особенность современных национальных проектов – это **общественно значимые результаты (ОЗР)**.

Общественно значимые результаты национальных проектов должны, с одной стороны, отражать основные потребности граждан, а с другой – позволять оценить вклад национальных проектов в улучшение качества жизни граждан. ОЗР должны отражать суть национальных целей развития, при этом их формулировки должны быть просты и понятны всем гражданам России.

Информационная система «Вакцинация»

В Санкт-Петербурге было принято решение о том, что вакцинация населения от COVID-19 будет реализовываться в виде проекта. Была поставлена задача вакцинации 60%, а затем 80% населения. Когда вопрос начали прорабатывать более детально, стало ясно, что есть много неявных аспектов, которые нужно учитывать (учет, хранение вакцины и т.д.). После создания рабочей группы и проектной команды самым сложным оказалось донести до всех общую задачу. Разные направления в мышлении специалистов сильно сказывались на результате вакцинации.

Что было сделано?

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

На момент инициации проекта установлены только верхнеуровневые результаты

ИТЕРАЦИОННАЯ РАБОТА

Состав и порядок работ определяется рабочей группой в процессе реализации проекта

ГОТОВЫЙ ПРОДУКТ

Оптимизированы логистика и учет вакцин, запись на вакцинацию по 4 каналам, создан дашборд Губернатора

На момент ноября 2021 г. Санкт-Петербург занял четвертое место по количеству вакцинированных — пример того, как можно реализовывать проекты в вечно меняющихся условиях.

Трансляция потребностей бизнеса в IT-сообщество. Институт cdto и бизнес-партнеров



Азат Мугинов

Старший менеджер Центра трансформации системы управления ПАО «ЛУКОЙЛ», IT бизнес-партнер АК «АЛРОСА»

Азат Мугинов рассказал о двух видах взаимоотношений между бизнес-сообществом, бизнес-производством и IT-сообществом.

Кто обеспечивает взаимодействие бизнес-заказчика и IT?



1

подход

В бизнесе необходимо выявить потребность цифровой трансформации в тех или иных элементах производственных или государственных процессов. Следует привлечь специалистов со стороны IT для того, чтобы определить проекты с IT-составляющими, организовать подготовку и реализацию бизнес-требований. В органах государственной власти широко распространено назначение CDTO.

2

подход

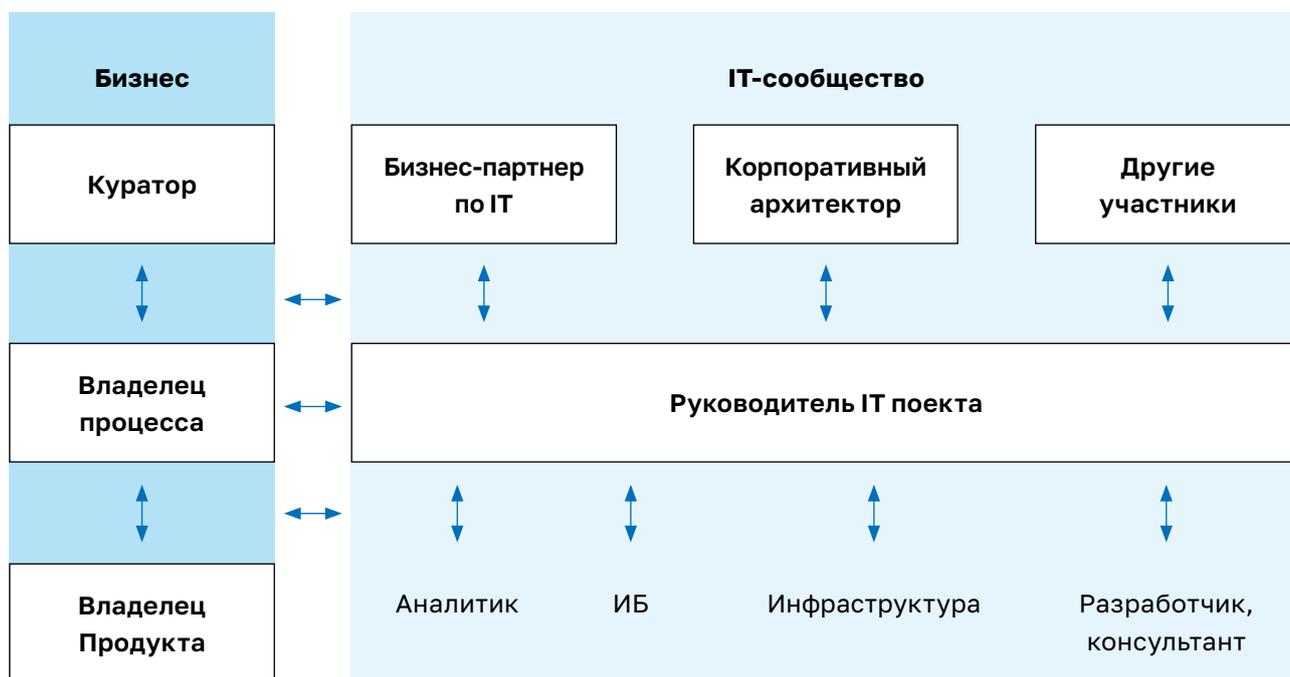
Когда есть институт бизнес-партнеров. Как правило, это отдельно взятые люди, которые умеют слушать и понимать потребности в бизнесе в разных отраслях компании. Именно эти люди транслируют IT-потребности компании в IT-сообщество.

Но стоит понимать, что бизнес-партнер — это не волшебник, который сможет реализовать все потребности самостоятельно. За любым бизнес-партнером стоит большая команда IT-специалистов в виде ресурсов, с помощью которых он делает конечных пользователей удовлетворенными в их потребностях в цифровой трансформации их отрасли.

* **CDTO** — руководитель цифровой трансформации в бизнес-единице или в органе государственной власти. **CDO** — управление, основанное на данных, — новый подход к принятию решений и подготовке управленческих кадров для проведения цифровой трансформации.

** **Бизнес-партнер по IT** — сотрудник, выделенный в IT службе, который «слушает» и «понимает» потребности бизнеса в отдельно взятых отраслях компании.

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Какой же подход использовать?

Это необходимо решить конкретному предприятию, конкретному органу самостоятельно.

В заключение

Цифровая трансформация, изменение экономики и социальной сферы под влиянием технологий влечет за собой изменения в проектном управлении, что проявляется в повышении эффективности стратегического взаимодействия между компаниями и командами, ориентации на результаты и аналитику, а также в формировании новых навыков управления проектом.

Цифровая трансформация позволяет привести модель управления проектом к оптимальной, существенно уменьшить расходы и ускорить процедуру принятия решения. Благодаря внедрению цифровых технологий в сферу управления проектами компании получают возможность автоматизировать внутренние процессы, найти новые способы коммуникации и повысить эффективность проектного управления.

Продуктовый подход и проектное управление: эволюция или конкуренция?



Андрей Бадин

Основатель и CEO компаний Product Lab,
Проектные Сервисы

Рассказываем об особенностях product management. Разбираем порядок действий при продуктивном подходе, определяем основные принципы и инструменты.

Что такое продуктовой подход?

Продуктовый подход – это методология, согласно которой мы строим бизнес вокруг продукта и его пользы для людей. А понимание того, нравится ли продукт целевой аудитории, приходит из объективных данных, а не из субъективных ощущений. Такая методика позволяет добиваться поставленных коммерческих целей с минимальными затратами ресурсов и времени.

Например, строительство завода газонокосилок – это проект. Если бы мы следовали логике проектного управления, построенный завод стал бы для нас продуктом проекта. Но, с точки зрения продуктового подхода, все иначе. Продуктовый подход говорит, что нас интересует ценность для рынка. А ценность для рынка измеряется в количестве проданного и в количестве заработанного.

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД СМОТРИТ ГОРАЗДО ДАЛЬШЕ, ОН НЕ ПРОСТО ПРО СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА

Три основные вопроса, которые задает себе руководитель продукта:

Когда продакт-менеджер отвечает на поставленные вопросы, получают неожиданные ответы:

1

какие потребности у клиента?

Потребность у клиента – не газонокосилки, а аккуратная трава у дома, красивый двор

2

что будет пользоваться спросом?

Возможно, газонокосилка, а возможно, трава, которая растет не выше 5 см, а может быть, робот-газонокосильщик, или аутсорсинговая компания, которая занимается газонокосением

3

как зарабатывать больше на постоянной основе?

Здесь важно понять экономику каждого из вариантов

Продукт – это предложение, которое закрывает задачи, боли, потребности целевой аудитории. Не стоит путать с конечной услугой или товаром: продукт – это ценность, которая стоит за ними.

Продакт-менеджера не интересует, как уложиться в срок и бюджет. Продакт-менеджеру важно:

- Кто потребитель и каково его желание (продукт должен быть востребован)
- Технология (продукт должен быть осуществим с перспективной технологией)
- Бизнес (продукт должен быть экономически жизнеспособным)



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Андрей Бадин

Основатель и CEO компаний Product Lab,
Проектные Сервисы

«Продакт-менеджер является неким „мини-СЕО“ внутри компании».

И вот это – кардинальное отличие между проектным и продуктовым управлением. В отличие от проджект-менеджера продакт-менеджер может сделать совершенно иной вывод. Исходя из того, что нам нужна аккуратная трава у дома, он говорит: «Нам не нужны газонокосилки, мы будем заниматься травой, которая растет не выше 5 см». Это дает максимальную выручку и **ценность для аудитории**.

ПОЧЕМУ ПРОДУКТОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТАЛО В ТРЕНДЕ?

- Стартапы и IT-бизнес доказали эффективность данных подходов
- Технологии позволили ускорить циклы создания продуктов
- Мир стал быстро меняющимся, неопределенным
- Новые инструменты управления показали эффективность (дизайн-мышление, JTBD, Lean Startup, Agile, Growth Hacking и др.)*

Дизайн-мышление – это подход к решению проблемы от потребностей человека, а не с точки зрения бизнеса. Новый, креативный взгляд на проблемы и разработка продуктов и услуг по сравнению с обычным или традиционным способом.

Jobs To be Done (JTBD) (англ. «работа, которая должна быть выполнена») – концепция, которая помогает продакт-менеджерам и интернет-маркетологам отвечать на вопросы о том, как и каких потребителей привлекать и как развивать продукт.

Бережливый стартап (от англ. Lean Startup) – концепция предпринимательства. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Впервые был сформулирован Эриком Рисом.

Agile – группа методик для гибкого управления проектами в команде разработки. Рабочий процесс при таком подходе разбивается на небольшие временные промежутки, спринты (от англ. sprint – бег на короткую дистанцию) или итерации. Во время каждого спринта команда разработки создает часть продукта, которую можно протестировать и оценить. Такой подход позволяет вносить существенные изменения в проект, даже когда разработка в самом разгаре.

Growth hacking (англ. «взламывание роста») – концепция в маркетинге, которая предполагает расширение и продвижение компании или стартапа путем нестандартных недорогих решений и подходов.

ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ПОКАЗАЛИ СВОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ДОСТАТОЧНО МНОГО. ПРИ ЭТОМ У ПРОДУКТОВОГО ПОДХОДА ЕСТЬ СВОИ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ.



- Скорость
- Адаптивность под потребителя
- Делегирование управления
- Мотивация сотрудников
- Фокус
- Гораздо бóльшая ценность для рынка



- Большие расходы в начале
- Риски потери управляемости
- Зависимость от продакт-менеджеров
- Сложно найти профессионалов
- Применим там, где есть рынок

Интересный факт: порядка 33% всех, кто перешел в продакт-менеджеры – это бывшие проджект-менеджеры.

Вывод

Продуктовый подход характеризуется высокой итеративностью процессов и кратчайшими дедлайнами. При таком подходе начальная концепция может существенно отличаться от финального решения. Техническое задание составляется не на основе пожеланий заказчика или руководителя, а после предварительного изучения рынка, целевой аудитории и проверки гипотез. На их основании можно выделить важнейшие функции и отметить второстепенные, исправить недостатки версии.

Внедрение продуктового подхода позволит бизнесу существенно сэкономить на разработке, быстро выйти на рынок и гарантировать, что продукт пользуется спросом на каждом этапе развития.

Трансформация государственного управления: клиентоцентричный подход

Что такое клиентоцентричность?

Клиентоцентричность – построение такой бизнес-модели, в которой все продукты, услуги и процессы будут создаваться и работать исходя из потребностей клиента.

Клиентоориентированность – действия, направленные на понимание и реализацию этих потребностей.

Компании, которые ориентируются на покупателя, зарабатывают на 60% больше тех, кто об этом не задумывается. Согласно статистике 96% потребителей считают, что качество обслуживания влияет на их лояльность к бренду. Вероятность повторной покупки повышается в 5 раз, а рекомендации друзьям – в 4 раза. Более того, пользователи готовы платить на 17% больше компании с хорошей репутацией и высоким уровнем сервиса.

Забота о клиентах выгодна бизнесу, потому что:

1

довольный клиент превращается в «адвоката бренда»: он будет рекомендовать товары или услуги знакомым, запускать «сарафанное радио»

2

довольный постоянный клиент готов переплатить за товар или услугу, более склонен купить новый продукт

3

удовлетворенный покупатель покупает больше и чаще

4

отток клиентов снижается, растет лояльность

История о том, как КирПром клиентоцентричным стал



Егор Крюнькин

Генеральный директор центра развития талантов, трансформации управления при губернаторе Самарской области, «Таволга»

КирПром – территориальный орган Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском промышленном районе городского округа Самара. Входит в число самых больших территориальных управлений Пенсионного фонда (крупнейшая федеральная система оказания государственных услуг в области социального обеспечения в Российской Федерации).

ОБСЛУЖИВАЕМЫЕ ПЕНСИОНЕРЫ

180 тыс. человек

СОТРУДНИКИ

274 человек

Проблема: по итогам 2016 года Управление Пенсионного фонда в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара заняло 24-е место среди 26 территориальных управлений Отделения Пенсионного фонда России по Самарской области.

Командой были предприняты действия по улучшению ситуации. К решению пришли далеко не сразу. Фонду потребовалось около 4 лет, чтобы начать эффективно работать с трансформацией и внедрением современных инструментов управления. Команда остановилась на таком инструменте, как дизайн-мышление. Через дизайн-мышление вышли на продуктивное управление, в котором познакомились с новыми терминами: человеко-центричность, клиентоцентричность, клиентоориентированность, опыт пользователя и т. д.

Появилась стратегия. В управлении определены три стратегические цели:

- Клиентоориентированность при оказании государственных услуг
- Комфортная среда для сотрудников
- Эффективное исполнение поручений и задач руководства ПФР

В ДАЛЬНЕЙШЕМ ВСЕ ПРОЕКТЫ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ БЫЛИ ЗАВЯЗАНЫ НА ЭТИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Опытным путем были выработаны ценности и договоренности между сотрудниками:

1

думать командой

2

право на ошибку
и право на прощение

3

мыслить из будущего,
а не из настоящего

4

включать социальный
интеллект

5

не бояться
спрашивать

6

уважать чужую картину
мира и ценности



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Егор Крюнькин

Генеральный директор центра развития талантов, трансформации управления при губернаторе Самарской области, «Таволга»

«Все время получалось так, что мы заходили в новое через стрессы. Для нас участие в номинации – это тестирование наших гипотез на достоверность. Правильно ли мы идем, правильным направлением? И как это происходит у других?».

ЧЕРЕЗ ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОПЫТА (НЕ ТОЛЬКО ВНЕШНЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ, НО И ВНУТРЕННЕГО) МЫ НАЧАЛИ СОЗДАВАТЬ ПРОДУКТЫ, ЧЕТКО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Одно из таких достижений – фронт-офис. Фронт-офис – это те люди, которые работают непосредственно с внешним клиентом, в клиентской службе. В таблице приведен пример того, как изменились показатели с применением новых инструментов.

ФРОНТ ОФИС 3.0. МЕТРИКИ*

■ Было ■ Стало

65 → 19

Время нахождения клиента в зале КС, мин.

152 → 202

Пропускная способность КС, чел./день

50 → 25

Продолжительность приема клиента, мин.

50% → 95%

Степень удовлетворенности клиента

* **Метрики** – количественные показатели проекта, которые позволяют оценить результативность работы и работоспособность бизнес-модели.

В заключение

КирПром – яркий пример того, как методом проб и ошибок можно найти оптимальное решение любой проблемы и вывести команду на новый уровень. Стараться пробовать новые инструменты, брать лучшее из того, что есть, – залог успеха любой команды!

Практика проектного управления в Удмуртской области



Диляра Маликова

Руководитель проектного офиса администрации главы и правительства Удмуртской Республики*

В эпоху глобальных перемен попал абсолютно весь мир – все человечество. На глазах рушится привычное мироустройство, кардинально меняются привычные формы и содержание, видоизменяются взаимодействия. Компании вынуждены внедрять инновации, пересматривать устройство рабочего процесса. Учатся изменяться в скоростном времени – на 5, на 10 лет быстрее. Все учатся жить по-другому, общаться с друзьями по-другому, видеться по-другому, работать по-другому, оказывать услуги для населения абсолютно по-другому. Нельзя отрицать, что клиентоцентричность уже сейчас входит в современную жизнь очень активно.

РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА МСП**:

Создание линии поддержки предпринимателей в период пандемии на базе центров «Мой бизнес».

Боль: последствия ограничительных мер, отсутствие информации о правовом регулировании.

* На момент выступления на ежегодной конференции «Практика применения проектного управления». Москва. 18–19 ноября 2021 г.

** **Субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП)** – это организации и ИП, которые в соответствии с определенными условиями относятся к малым и средним предприятиям и сведения о которых внесены в единый реестр таких субъектов.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Диляра Маликова

Руководитель проектного офиса администрации главы и правительства Удмуртской Республики

«Возможность быстрой обратной связи и возможность общения с клиентом — вот это клиентоцентричность».

Что было сделано?

В срочном порядке была создана горячая линия. Количество обращений и официальных запросов субъектов МСП увеличилось до 1430 звонков (за март 2020 г.). За период пандемии 2020 года при поддержке данного центра было принято 19700 обращений, а также 141 предприниматель смог открыть свой бизнес. Через данный центр каждому была оказана поддержка — от консультации до создания и открытия своего бизнеса. Важным аспектом была обратная связь.

В заключение

Регулярная обратная связь от клиентов — эффективный инструмент получения идей для улучшения Ваших продуктов. Самое важное — наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации. Используя советы и критику клиентов, можно не только повысить качество продуктов, но и показать клиентам их значимость. Именно таким способом создаются «адвокаты компании», которые всегда будут оставаться с компанией.

Клиентоцентричность в государственном управлении



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Екатерина Москвина

Советник управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Клиентоцентричность – лучшая управленческая практика, которая говорит нам о любви! О любви к клиенту, о любви к нашим потребителям. Есть ряд современных практик для реализации стратегических целей и оптимизации процессов. А здесь бизнес по любви».

В настоящее время зарождается новый тренд, который поддерживается на самом высоком уровне. В этом году были разработаны 42 стратегические инициативы, которые полностью пронизывает клиентоцентричность как подход. Из логики построения всех стратегических верхнеуровневых задач зарождается некая экосистема*. Таким образом, через карту пользователя, дизайн-мышление, карту эмпатии и другие подобные инструменты был выстроен образ бенефициара (потребителя) и проведен анализ его целей, проблем и болей. Исходя из результатов анализа, были сформированы и опубликованы определенные решения. В будущем проекты будут включать в себя экосистему, т.е. постоянную работу с заинтересованными сторонами, которые так или иначе повлияют на реализацию проекта.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Екатерина Москвина

Советник управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Еще раз хочется подчеркнуть, что именно клиентоцентричность заложена в основе всех 42 стратегических инициатив развития России. То есть, это неизбежный процесс трансформации всех органов власти и проектного управления в целом!»

Сформирована новая культура работы с гражданами в области власти:

1

постоянный мониторинг и улучшение услуг на основе обратной связи от граждан

2

каждая новая услуга проходит отбор и совершенствуется в сети лабораторий пользовательского тестирования

3

реестр жизненных ситуаций (IT-система позволяет проактивно, без заявлений подбирать услуги на основе анализа потребностей)

4

персонализированный подход к работе с клиентами и создание клиентоцентричной культуры оказания всех видов государственных услуг

* **Экосистема** – взаимосвязанная система организаций, государственных институтов, сервисов и практик, в рамках которой наиболее эффективным образом осуществляется процесс превращения инновационных идей в клиентоориентированные проекты.

Пример 1. Онлайн-сервисы для экспортеров и предпринимателей на всех этапах экспортного цикла. Проект помогает российским производителям выходить на международные рынки путем создания цифровых сервисов и актуализации законодательства, что необходимо экспортерам.

КАК ЧЕРЕЗ ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ ЭКСПОРТЕРА УЛУЧШИЛИСЬ ВСЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЕРВИСЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ СПОСОБСТВОВАТЬ ЖИЗНЕННОМУ ЭТАПУ И ПУТИ?

Пример 2. Цифровой профиль гражданина. Здесь был применен аналогичный подход. Сейчас выстраивается экосистема между государством и населением. Все государственные услуги передаются в онлайн, не только через МФЦ. Строятся большие цифровые экосистемы, платформы, которые направлены на то, чтобы улучшить взаимодействие.

Выводы

1

наличие опыта бережливого управления – важный фактор успеха внедрения

2

единая база знаний и стандартов существенно расширит возможности внедрения клиентоцентричности в государственном секторе

3

потребность в открытой площадке для обмена опытом и лучшими практиками клиентоцентричности на федеральном и региональном уровне

В заключение

Идея цифровизации состоит в принципиальном изменении характера работы с клиентом. Клиентоцентричность, персонализация предложения, мобильность – таковы главные элементы концепции данного подхода. Для их реализации необходимо решить задачи, сконцентрированные как на клиентском опыте, так и на внедрении инноваций, обеспечивающих лояльность клиентской базы. При этом следует сосредоточиться на качестве обслуживания с использованием всех возможных каналов взаимодействия и с учетом индивидуальных пожеланий компании. Техническая база должна обеспечивать возможность реализации индивидуального обслуживания в режиме онлайн. Это требует существенных изменений в ИТ-структуре, связанных с внедрением цифровых технологий и процессов.

ESG-трансформация Российской Федерации для достижения целей устойчивого развития

ТЕРМИНОЛОГИЯ

ESG	Environmental, Social and Governance*	Набор стандартов деятельности, включающий политики по отношению к окружающей среде, социальные обязательства и управление
SDG	Sustainable Development Goals	Цели устойчивого развития (ЦУР) – набор из 17 целей, разработанных ООН как «Повестка дня на период до 2030», ЦУР направлены на принятие мер, направленных на оптимальное использование ресурсов и использование природо-, энерго-, и материалосберегающих технологий, на сохранение стабильности социокультурных систем, на обеспечение целостности природных систем
PRI	Principles for Responsible Investment	Принципы ответственного инвестирования – комплекс добровольных принципов ответственного инвестирования, разработанных и принятых международными инвесторами с целью минимизации рисков долгосрочного инвестирования посредством включения социальных, экологических и управленческих показателей в инвестиционные стратегии
GRI	Global Reporting Initiative	Глобальная инициатива по отчетности – набор положений и документов, стандартизирующих процессы выявления, сбора и раскрытия информации в ясной и сопоставимой форме с помощью отчетов в области устойчивого развития и раскрытия информации о снижении вредного воздействия на окружающую среду, о социальных обязательствах (ответственности) и «прозрачном» управлении
CSR	Corporate social responsibility	Корпоративная социальная ответственность (КСО, синоним: «ответственный бизнес») – задокументированная концепция, в которой отражено, что организация добровольно принимает дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также территории присутствия (местного сообщества и общества в целом), возлагает на организацию ответственность за влияние ее деятельности на социум, другие организации и в целом на всю социальную сферу
GPM	Green Project Management	Устойчивое управление проектами – инструменты для обеспечения устойчивого развития проектов и организаций, минимизации рисков, эффективного контроля и мониторинга на всех этапах реализации проектов достижения социальных, экономических и экологических показателей

* Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации занимается развитием тематики ESG уже несколько лет.

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?**Мир****4** млн человек

умирают каждый год в результате воздействия загрязнения воздуха (ООН)

1 млрд человек

в мире живут менее чем на 80 руб. в сутки (1 евро) (ООН)

2 млрд человек

в мире испытывают недостаток в чистой безопасной воде (ООН)

57 %

средний уровень коррупции в мире (Всемирный банк)

Россия**+2 %**

выросла доля отходов, отправляемых на захоронение (2020 год) (Росстат)

25 %

гендерный разрыв в заработной плате (2020 год) (Росстат)

45 %

населения допускают возможность участия в массовых протестах из-за экологии (Левада центр)

7 млрд евро

потеряют российские компании после введения трансграничного углеродного налога (Минэкономразвития России)

Предпосылки для формирования ESG-повестки в России

Источниками финансирования мероприятий ESG-повестки выступают национальные проекты, так как именно в реализации национальных проектов поставлен акцент на достижение общественно-значимых результатов.



ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

- забота об окружающей среде
- управление энергетическими ресурсами,
- энергоэффективность
- сокращение экологического ущерба за счет:
 - снижения объема использования э/э
 - снижения объема образованных отходов
 - снижения уровня загрязнения
 - сохранения природных ресурсов



ОБЩЕСТВО

- работа над качеством условий труда
- контроль за гендерным балансом
- инвестиции в социальные проекты
- забота о здоровье граждан
- профессиональное развитие и профориентация граждан



УПРАВЛЕНИЕ

- прозрачность отчетности
- обоснованность оплаты труда руководителей
- развитие корпоративной культуры
- реализация антикоррупционных мер
- прозрачность механизмов управления
- улучшение качества бюджетного менеджмента
- повышение инвестиционной привлекательности
- цифровые технологии для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Андрей Чукарин**

Руководитель Аналитического управления Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Для достижения целей устойчивого развития ESG-повестки необходимо наращивать межведомственное взаимодействие».

«Мы неизбежно движемся в сторону устойчивого развития. Вопрос в том, как это реализовать в самих проектах. Россия только недавно начала свой путь в этом направлении. Наше государство должно способствовать созданию большой ESG-платформы с данными, доступными для всех участников. Точно должен быть ESG-рейтинг, котирующейся как внутри нашей страны, так и на международном уровне. Мы должны стать лучшей практикой в этом плане».

ESG

МЕЖВЕДОМСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

1

координация усилий органов власти, бизнеса и населения для достижения целей устойчивого развития и ESG-повестки

2

гармонизация российской и международной повестки

3

предоставление мер поддержки и инструментов реализации «зеленой» экономики

4

разработка и предоставление доступа к открытой государственной ESG-платформе

5

разработка и внедрение национального ESG-рейтинга

6

экспертиза проектов устойчивого развития и «зеленой» экономики и др.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Оксана Клименко

Вице-президент Международной ассоциации управления проектами IPMA

«Сегодня можно сказать, что ESG-повестка становится приоритетным направлением государственной политики».

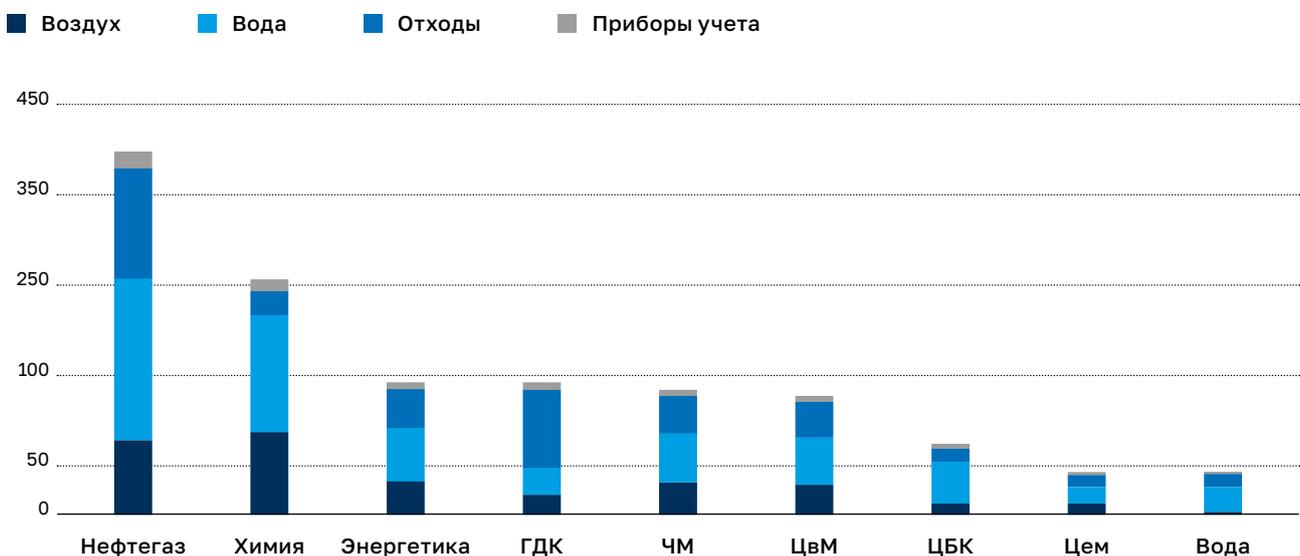
Затраты на ESG в России

ESG — элемент конкурентной борьбы (маркетинг, доступ к рынкам и специальной ликвидности). В корпоративных кредитах OECD ESG-linked инструменты доминируют, на российском рынке ожидается похожая ситуация.

ВСЕ ESG АКТИВНОСТИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ЛИБО ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ, ЛИБО ЗАТРАТЫ НА ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

НЕДИСКОТИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ЭКОЛОГИЮ ПО ОТРАСЛЯМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В 2020–2024 ГГ.

млрд руб., ПАО «Сбербанк», 2020



- Экологическая эффективность – показатель долгосрочного технологического и финансового здоровья
- Многие российские предприятия отстают по сумме накопленных инвестиций и вынуждены догонять
- Конкуренты уже сегодня в «зеленой зоне»
- В среднем по рынку трансформация бизнес модели обходится от +8% до +15% Capex/Sales в год

Зеленые инвестиции

КАК ПРОВЕСТИ ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ МОДЕРНИЗАЦИЮ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ СОВРЕМЕННЫМ ВЫЗОВАМ?

НАПРАВЛЕНИЯ ЗЕЛЕННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ В 2020–2023 ГГ.

млрд руб.

2902 млрд руб.



Замена базовых технологий

Инвестиции в развитие. Модернизация на принципах наилучших доступных технологий

Энергоэффективность, снижение «углеродного следа» (ESG мотивация)

- 303,8** Углеродная эффективность
- 158,6** Системы планирования и проекты компенсации ущерба



Сокращение воздействия, соблюдение нормативов

Очистка токсичных выбросов и сбросов

Эффективность городской среды

- 414,4** Сбор и утилизация отходов
- 479,5** Эффективная инфраструктура и транспорт

Изначально рынок зеленых инвестиций формировался на стихийной основе. Все субъекты рынка воспринимали термин зеленого финансирования по-своему. Со временем были выработаны стандарты, определившие, что можно финансировать через зеленые финансовые инструменты:

- таксономия Европейского Союза – список направлений деятельности с критериями, которые могут быть финансированы зелеными инструментами;
- подход Climate Bonds Initiative – подход Международной ассоциации рынков капитала (ICMA).

В России относительно недавно, в сентябре 2021 г., тоже был создан свой стандарт (см. постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2021 г. №1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации».



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Андрей Чукарин

Руководитель Аналитического управления Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

«Важно, что сейчас идет системная работа на уровне государства в части развития зеленой экономики. Не все процессы регламентированы, еще не хватает определенных НПА. Сейчас также наблюдается недостаток кадров, а точнее их компетенций, которые требуются для реализации и целей устойчивого развития, и ESG-повестки. Но работа активно ведется».

Устойчивое финансирование означает инвестирование и принятие решений в отношении денег в интересах и будущих поколений, а также учет социальных последствий и воздействия на окружающую среду, которое инвестиции могут оказывать на протяжении своего жизненного цикла.

2008 ГОД

Появление устойчивых финансовых инструментов, выпущенных международными институтами развития. Всемирный банк выпустил первые зеленые облигации

2015 ГОД

Экспоненциальный рост зеленых финансов на международном рынке

2021 ГОД

Прогнозируемый рост общего объема рынка устойчивых финансов более 2 трлн долл. США

Проектификация (projectification) современной экономики

Проектификация – процесс по увеличению использования проектов (в том числе портфелей и программ проектов) и проектного управления как способа организации деятельности (организации, государства) взамен проведения индивидуальных мероприятий.

5,6 %

прогнозируемый рост экономики в постпандемийный период, наибольший за последние 80 лет

Несмотря на пандемию и глобальный спад в экономике во многих странах встречается проектификация экономики, т. е. реализация портфелей и программ проектов, благодаря которым создается до 30% ВВП.

С уверенностью можно сказать, что подобные прогнозы роста будут осуществляться за счет проектов и инструментов проектного управления.

Проекты являются ключом к продвижению и развитию ESG-повестки.

Профессия менеджера проектов использует системный подход к постановке общих климатических целей и обучению людей и организаций тому, как добиваться ESG-ориентированных результатов. Современные управленцы должны адаптировать методы устойчивого развития, разработанные для достижения ESG требований.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Оксана Клименко

Вице-президент Международной ассоциации управления проектами IPMA

«Достигать стратегических показателей нужно именно с помощью проектного управления и реализации национальных проектов».

В проектном менеджменте долгое время считались главными критериями успешности проекта три фактора: деньги, сроки и качество. Сейчас же благодаря развитию ESG-повестки фокус смещается на более глобальные аспекты, и **мы уже можем говорить о 17 целях для достижения в проектной деятельности:**



ликвидация нищеты



ликвидация голода



**хорошее здоровье
и благополучие**



качественное образование



гендерное равенство



чистая вода и санитария



**недорогостоящая
и чистая энергия**



**достойная работа
и экономический рост**



**индустриализация,
инновации
и инфраструктура**



уменьшение неравенства



**устойчивые города
и населенные пункты**



**ответственное потребление
и производство**



**борьба с изменениями
климата**



**сохранение морских
экосистем**



**сохранение
экосистем суши**



**мир, правосудие
и эффективные институты**



**партнерство в интересах
устойчивого развития**

Доклады международных экспертов

**ВОПРОС-ОТВЕТ****Джоп Шефферли**

Президент IPMA

«Проектный менеджер нужен и потребуется в будущем, и он будет играть заметную роль. Эту роль не могут выполнять компьютеры и роботы, потому что для меня управление проектами — это лидерство, это процесс, это принятие правильного решения, установление определенных рамок, правил и ограничений, это определение бизнес-ценностей, которых мы добиваемся».

Проектный менеджмент сегодня — это тот инструмент, который поможет нам проложить дорогу в будущее. Международная ассоциация по управлению проектами IPMA, объединяющая сегодня 72 страны и более 300 тыс. сертифицированных специалистов, ясно видит этот тренд. Поэтому вопрос подготовки квалифицированных кадров является наиболее важным приоритетом.

В мире растет количество организаций, изучающих практики проектного управления, которые используют временные организационные формы для получения конкурентного преимущества на рынке. Именно за счет этого растет потребность в компетентных людях, которые смогли бы руководить проектами и программами. Такие специалисты должны обладать качествами, «заточенными» под нужды организации.

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Влахов Ребека Даниела**

Доцент факультета экономики и бизнеса Загреба.
Менеджер по развитию профессии IPMA

«Практика показывает, что люди не знают, каким образом правильно пользоваться инструментами».

«Делается повышенный акцент на ассоциациях проектного менеджмента и сертифицированных агентствах».



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Владимир Обрадович

Президент Сербского отделения IPMA

«Сегодня все более и более популярным становится метод, согласно которому вам нужно получить определенную сертификацию в области проектного менеджмента».

Если обратиться к практическим примерам введения проектного управления в организационной структуре, то можно обратить внимание на государственный сектор.

Например, в Европейском союзе на протяжении последних 15 лет развивается подход по управлению проектными циклами. Это упрощенный подход для управления проектами на правительственном уровне, делающий акцент на подготовку и развитие проектов. Была также запущена новая методология – методология управления открытыми проектами. Она является гибридной, сочетает в себе элементы из разных подходов (Agile, PMI) и поддерживается независимой ассоциацией «PM Square Alliance».

В Англии был создан проектный офис в «самом сердце правительства», который занимается реализацией крупных и особо важных проектов. Отличительная особенность – высокий уровень прозрачности работы данного офиса. Создан веб-сайт, куда загружаются все данные о реализуемых проектах, финансовые отчеты и т.д. Это та практика, на которую следует ориентироваться и другим.

Если мы посмотрим с другой стороны океана, то в США был принят закон, который устанавливает, что управление программами должно осуществляться на федеральном уровне. Программы должны иметь шаблоны должностных обязанностей для программных и проектных менеджеров этого уровня. Данный опыт был взят правительством из сектора бизнеса.

Если говорить про Россию, то здесь отмечается высокая потребность в хорошо квалифицированных проектных менеджерах, которые способны обеспечить реализацию национальных проектов и достижение национальных целей.

«СОВНЕТ»* как представитель «IPMA» в России является лидером для формирования специалистов в данной сфере в стране, и это очень важно. «СОВНЕТ» тесно сотрудничает с международными партнерами, всегда открыт для нового и успешно привлекает внутренних партнеров для реализации проектов по развитию проектного управления на территории Российской Федерации.

* «СОВНЕТ» – национальная ассоциация управления проектами в России.

Об авторах

Бадин Андрей

Основатель и CEO компаний Product Lab,
Проектные Сервисы

Владимир Обрадович

Президент Сербского отделения IPMA

Влахов Ребека Даниела

Доцент факультета экономики и бизнеса Загреба,
менеджер по развитию профессии IPMA

Голосов Павел

Декан факультета информационных
технологий и анализа данных РАНХиГС

Джоп Шефферл

Президент IPMA

Клименко Оксана

Вице-президент Международной ассоциации
управления проектами IPMA

Ковалев Владислав

Студент, кафедра «Управление проектом»,
Государственный Университет Управления

Крюнькин Егор

Генеральный директор АНО ДПО «Центр
развития талантов и трансформации
управления при Губернаторе Самарской
области ТАВОЛГА»

Ларшина Мария

Студент, кафедра «Управление проектом»,
Государственный Университет Управления

Лудинова Юлия

Заместитель руководителя Администрации
Губернатора Санкт-Петербурга, начальник
проектного управления – проектного офиса

Маликова Диляра

Руководитель проектного офиса
администрации главы и правительства
Удмуртской Республики

Мальков Александр

Заместитель директора Департамента
проектной деятельности Правительства
Российской Федерации

Москвина Екатерина

Советник Управления проектного
менеджмента в государственном секторе
Аналитического центра при Правительстве
Российской Федерации

Мугинов Азат

Старший менеджер Центра трансформации
системы управления ПАО «ЛУКОЙЛ»
IT бизнес- партнер АК «АЛРОСА»

Ожаровский Александр

Директор проектов и программ
ПАО «Сбербанк», эксперт ВШГУ РАНХиГС

Пермякова Анастасия

Заместитель руководителя Аналитического
центра при Правительстве Российской
Федерации

Поникаровская Полина

Студент, кафедра «Управление проектом»,
Государственный Университет Управления

Сафонова Олеся

Директор департамента по взаимодействию
с органами государственной власти Sitronics
Group

Чукарин Андрей

Руководитель Аналитического управления
Аналитического центра при Правительстве
Российской Федерации

Шарко Евгения

Советник Управления проектного
менеджмента в государственном секторе
Аналитического центра при Правительстве
Российской Федерации

Шестопалов Павел

Советник руководителя Аналитического
центра при Правительстве Российской
Федерации

Ялов Дмитрий

Заместитель Председателя Правительства
Ленинградской области

Сборник подготовлен на основе
выступлений участников конференции
«Практика применения проектного управления»,
которая состоялась 18–19 ноября 2021 г.

107078, Москва, пр-т Академика Сахарова, 12
ac.gov.ru