

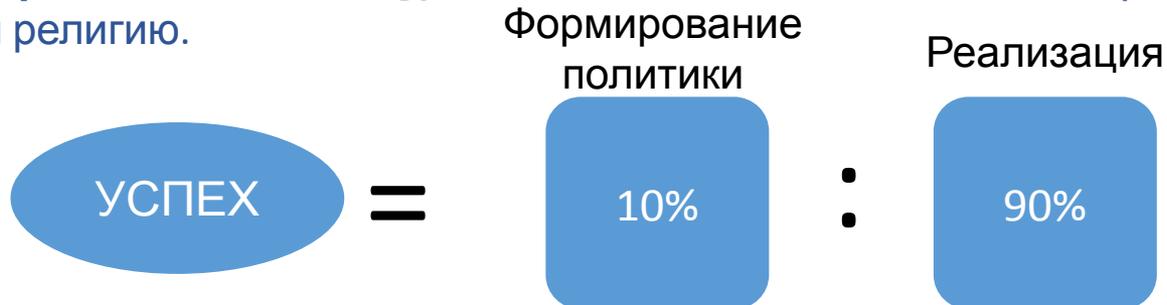


# Проектное управление

**Проектное управление** – система управления по результатам внутри государственного управления, направленное на достижение прорывных, конкретных и измеримых изменений в определенной сфере общественной или экономической жизни.

Первый **проектный офис, Delivery Unit** (от английского Delivery – «доставка» обществу результатов) был создан в Великобритании при премьер-министре Тони Блэре, который сетовал, что с формулированием политики в его первый срок было все хорошо, а вот реализация хромала.

Майкл Барбер, руководитель первого проектного офиса сетовал на коллегу, пустившего в обращение неудачное, но прижившееся в итоге словцо **Деливерология, Deliverology**, обозначив незамысловатый набор принципов как науку и религию.



*Майкл Барбер о британском правительстве: «Если только государственные служащие не сделают над собой усилия, они всю жизнь могут спокойно пребывать на ведомственных совещаниях, вдали от тех общественных служб, за результаты деятельности которых они несут персональную ответственность».*





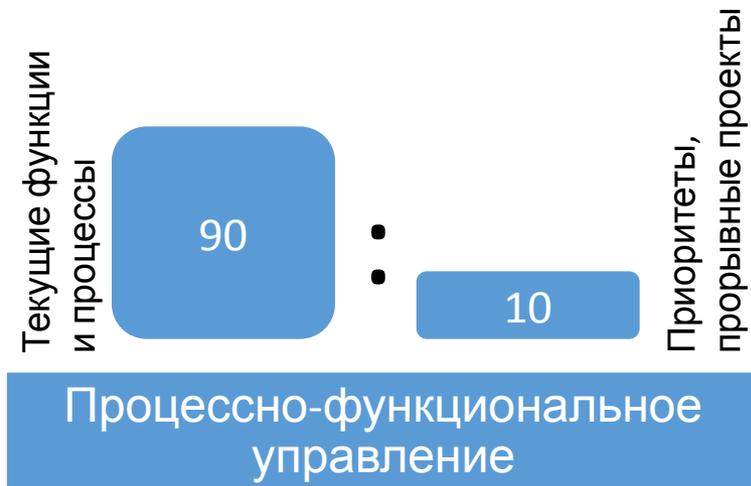
# Подходы к управлению

Тони Блэр руководителю своего проектного офиса Майклу Барберу: *«Я знал, что ты днем и ночью занимался приоритетами, а я в это время мог заниматься рутинным управлением».*

Традиционно система госупрваления тратит примерно 90 % времени и сил на текущие процессы и исполнение постоянных функций. И лишь 10 % времени – на новые приоритеты и прорывное развитие.

При проектном управлении в государственной системе формируется подразделение, возможно, кроссфункциональное, призванное 90 % времени и сил тратить на качественное изменение ситуации в конкретной сфере.

Проектное управление позволяет сконцентрироваться на ограниченном числе ключевых приоритетов.





# Отличия проектного управления (по Майклу Барберу\*)

## Управление процессом

- Важны все направления
- Нет четких целей
- Антикризисное управление
- Действия по наитию
- Оценка свершившихся фактов
- «Правильно интерпретированные
- ... **Выводы** ...
- Ориентировано на настоящее
- Гиперактивность
- Громкие заявления
- Объявления

## Управление результатом

- ✓ Четкая стратегия, четкие приоритеты
- ✓ Ясное определение успеха
- ✓ Упорядоченный контроль
- ✓ Действия на основе данных
- ✓ Данные в реальном времени
- ✓ «Честный разговор» об итогах
- Ориентировано на будущее
- Постоянное рутинное движение вперед
- Диалог



# Примеры приоритетов

В книге *Instruction to Deliver* Майкл Барбер вспоминает, что к принципам проектного управления его подтолкнуло путешествие по **Транссибу**. На пути из Новосибирска в Красноярск британца поразило как монотонное движение поезда, набор и снижение скорости, все приводит к четко запланированному результату – **прибытию поезда на станцию строго по расписанию**.

## Приоритеты Проектного офиса в Великобритании (2001)

- Снижение смертности от сердечно-сосудистых заболеваний
- Снижение смертности от рака
- Сокращение списка ожидающих госпитализации
- Сокращение времени ожидания в приемном покое
- Скорость неотложной помощи
- Улучшение показателей школьных тестов (грамотность и знание математики в 11 лет и 14 лет)
- Доля аттестатов с баллами 5 + A\*
- Снижение прогулов занятий в школе
- Снижение уровня преступности по категориям
- Снижение вероятности стать жертвой насилия
- Рост раскрываемости преступлений
- Снижение пробок на дорогах

## Приоритеты Проектного офиса в Румынии (2013)

- Трудоустройство молодежи
- Создание новых энергетических предприятий
- Помощь бедным при либерализации цен на энергетику и ЖКХ
- Прозрачность госзакупок
- Упрощение процедур уплаты налогов

## Приоритеты Проектного офиса в Малайзии

- Рост позиций в рейтинге Doing Business
- Рост совокупной факторной производительности
- Рост позиций в рейтинге мировой конкурентоспособности
- Улучшение сельской инфраструктуры
- Повышение качества жизни и доходов домохозяйств
- Отдельные экономические проекты в приоритетных отраслях.



# Методика «Деливерологии»

## ВОЗМОЖНЫЕ ТРУДНОСТИ

Что вы стремитесь сделать?

Четкий набор приоритетов  
Конкретные цели

Слишком широкий, размытый набор приоритетов  
КПЭ, создающие неверные стимулы

Как вы планируете это осуществить?

Строгий план, который постоянно актуализируется

Отсутствие опыт детального планирования действий и результатов

Как будете судить об успехе?

Регулярный мониторинг данных для отслеживания показателей и минимизации возможных рисков

Недоступность качественных данных, данных «в реальном времени», искажение данных, недостаточный учет данных в работе

Если не получается, что собираетесь изменить?

Согласованные действия, с последующим мониторингом, с детализацией при необходимости

Сложность согласования всех участников в рамках работы над общей проблемой

Чем может помочь внешний проектный офис?

Настойчивая амбициозность, никогда не сдаваться  
Концентрация на целях, ни на что не отвлекаться  
Пристальное внимание к процессам  
Аналитический и методичный подход к решению проблем

Склонность пересмотреть задачи, отказаться от их реализации, недостаточное внимание к передовым практикам и успешному опыту, сложность адаптации зарубежного опыта.



# Этапы проектного управления





# | Планирование

✓ **Стратегия**

Четкое формулирование стратегии

✓ **Траектория**

Взаимосвязь между действиями, которые собираемся предпринять, и результатами, которые должны получить

✓ **Быстрореализуемые результаты («низко висящие плоды»)**

«Долгосрочная стратегия необходима, но без краткосрочных целей и быстрых результатов в нее никто не поверит»



# Цепочка реализации изменений

**ОТ** **1** лидер, отвечающий за результат перед нацией. Воля лидера – решающий фактор успешности проектного управления



**1** руководитель, отвечающий за изменения на национальном уровне (министр, Директор национальной стратегии грамотности)



**15** - региональные директора по образованию



**150** - муниципальные ответственные, методисты и консультанты



**19 000** - директора школ

**190 000** - учителя



**3,5 млн** учеников

*На примере образовательной реформы в Великобритании*



# Проектное управление и данные

*Майкл Барбер: «Министерство здравоохранения ежемесячно снабжало нас довольно качественными показателями ожидания приема в больницах, но, к сожалению, ничего не предпринимало, чтобы интегрировать эти данные в собственную деятельность, чтобы улучшить работу медицинских учреждений».*

**Вопросы, которые удалось решить и минимизировать во многом за счет анализа данных в реальном времени, открытости данных для граждан, выявления и распространения лучших практик:**

- Смертность от сердечно-сосудистых заболеваний
- Время ожидания в приемном покое
- Дисперсия показателей школьных тестов по грамотности и математике
- Пробки на дорогах
- Задержки поездов
- Уровень преступности ( по районам)