

Институт проектного офиса в организациях с бимодальным управлением

Ольга Боброва, Игорь Челак, Леонид Кириллов

Уральский институт управления РАНХиГС при Президенте Российской Федерации,
г. Екатеринбург, Россия

Информация о статье

Поступила в редакцию:

09.12.2023

Принята

к опубликованию:

14.06.2024

JEL H11, M10

Ключевые слова:

проект, бимодальное управление, проектный менеджмент, стратегическое управление, проектный офис, национальный проект, партнёрство.

Keywords:

project, bimodal management, project management, strategic management, project office, national project, partnership.

Аннотация

Сегодня много внимания уделяется проектному управлению. Связано это как с особой важностью поддержки стратегического преимущества (быстрые изменения, объективное сокращение жизненного цикла современных продуктов и рост зависимости от потребностей клиентов могут критически обесценить активы и потенциал организации), так и с необходимостью поиска решений проблем без нарушения общего функционирования и с учётом рисков, связанных с сопротивлением изменениям. В практике управления проекты часто приравниваются к программам и трактуются как комплекс заранее спланированных мероприятий, что требует сохранения “верхнего” управления, обеспечения ресурсами исполнения этих мероприятий. Между тем, ключевым в проектах является бюджетирование задач, результатов операций, а не мероприятий, отдельных операций. При этом в рамках поставленных задач набор составляющих их операций не должен администрироваться. Если это условие не соблюдается, то и не возникнут положительные эффекты проекта, связанные с новизной (открытиями), изменениями, развитием.

Другое нововведение XXI века для управления развитием организованных систем — это бимодальное управление. В настоящей статье рассматриваются особенности проектного управления в частных и государственных организациях, когда они используют современное бимодальное управление, а также проблемы функционирования особой структуры обеспечения

DOI: <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2024-2/920>.

Ссылка для цитирования. Боброва О.В., Челак И.П., Кириллов Л.Г. Институт проектного офиса в организациях с бимодальным управлением // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2024. № 2 (110). С. 62–77. — DOI 10.24866/2311-2271/2024-2/920.

проектов — проектного офиса. Предложен авторский подход к проектам как партнёрству, в отличие от особой организации управления ресурсами и операциями с уклоном в координационно-контрольную деятельность, в принципе чуждой идее проектов как деятельности лично заинтересованных лиц вне рамок должностных или функциональных обязанностей и полномочий. В статье показаны ограничительные условия проектного метода и предложения по их преодолению в сфере публичного управления.

Institute of Project Office in Organizations with Bimodal Management

Olga V. Bobrova, Igor P. Chelak, Leonid G. Kirillov

Abstract

Today a lot of attention is paid to project management. This is due both to the special importance of supporting strategic advantage (rapid changes, an objective reduction in the life cycle of modern products and an increase in dependence on customer needs can critically devalue the assets and potential of the organization), and to the need to find solutions to problems without disrupting the overall functioning and taking into account the risks associated with resistance to change. In management practice, projects are often equated with programs and interpreted as a set of pre-planned activities, which requires maintaining the "top" management, providing resources for the implementation of these activities. Meanwhile, the key in projects is budgeting tasks, results of operations, and not activities, individual operations. At the same time, within the framework of the tasks set, the set of their constituent operations should not be administered. If this condition is not met, then there will be no positive effects of the project associated with novelty (discoveries), changes, development.

Another innovation of the 21st century for managing the development of organized systems is bimodal management. This article discusses the features of project management in private and public organizations when they use modern bimodal management, as well as the problems of functioning of a special project support structure — the project office. The author's approach to projects as a partnership is proposed, in contrast to a special organization of resource management and operations with a bias towards coordination and control activities, in principle alien to the idea of projects as activities of personally interested persons outside the framework of official or functional duties and powers.

The article shows the restrictive conditions of the project method and proposals for overcoming them in the field of public administration.

Постановка проблемы.

Проекты в системе бимодального управления

Главная идея технологии “проект” — это его осуществление заинтересованными лицами, как правило, вне рамок исполнения собственных должностных или функциональных обязанностей. Суть проектного управления — это его выход за пределы, даже противостояние функциональной деятельности, ординарным операциям, действующим алгоритмам, за рамками традиционного понимания иерархии, фирмы (North, 1994). Важным для проектов является их свойство инициировать или, по крайней мере, показывать необходимые для развития, роста потенциала, преодоления критических ситуаций и прочие культурные

изменения. Именно возможность управления изменениями определяет ценность проектной технологии для осуществления целенаправленного развития систем и экосистем (Ciasullo, 2020).

Выход проекта за рамки функционального регламента и отсутствие нормативного задания в корне отличает проект от программы как документа нормативного, координирующего поставленные цели и средства их достижения. Основная проблема проектного менеджмента состоит в том, что в отличие от программ проект нельзя рассматривать как комплекс планируемых, заданных заранее мероприятий (операций). Ключевой для проекта является грамотная постановка задач, т.е. проектирование результатов. Программы по определению администрируются, проекты — должны быть независимы от иерархий.

Эффекты, получаемые от проектов, настолько значимы для развития организации и сохранения её стратегических возможностей, что для общего управления становится важным их **постоянное** использование. Если раньше проекты использовались ситуационно, эпизодически, то сегодня наступило время так называемого бимодального управления, когда в организации одновременно действуют консервативная структура (**run**), ответственная за осуществление стандартных задач, заданных функций, спроектированных и координируемых процессов, и “креативная” (**change**) структура, ответственная за осуществление “потока модернизаций”, новизну, изменения. Для последней в настоящее время разработано большое количество проектных технологий от Prince2, SCRUM до Agile, конструирующих приток ресурсов, идей из внешней среды, вовлечения в свои интересы внешнего окружения (Богданов, 2012; Долженко, 2018; Костенко, 2018).

“Кооперирование” функциональной и проектных структур может рассматриваться, с одной стороны, как лекарство от угроз быстрого, неконтролируемого роста. Дифференцированная автономная единица организации, например проект или круг холакратии (Noori, 2022), могут и должны действовать в идеологии **change**, но как только такой проект выходит или выводит на уровень ускоренного роста, его надо внедрять в основную структуру, вводить под общее руководство в идеологию **run**. Назовём такое “лекарство” контролируемым инновированием функций, операций. С другой стороны (и это самое важное), как инструмент преодоления устаревания организации через новизну, когда плановая, необходимая модернизация **run** становится вызовом, требует больших средств, кроме изменений в процессах ещё и изменений в поведении, структуре управления и иерархии, распределении власти, возможностях реализации личного интереса и новых знаний. В публичном управлении речь идёт о том, что регламентированная деятельность государственных или бюджетных организаций должна дополняться для них свободным выбором и проведением изменений по принципам проектного управления, что позволит преодолеть не только устаревание и трудности с развитием, но и решительно уменьшить риски появления параллельной власти бюрократии или бессмысленного роста транзакционных служб (Кириллов, 2016).

С течением времени, при росте объёмов деятельности и рутинизации функций автоматически увеличивается влияние транзакционных структур, которые в некоторый момент становятся способными захватить власть в организации. Как показал ещё М. Крозье, усиление транзакционных служб в организации определённо препятствует её развитию и затрудняет ориентацию деятельности на увеличение процессов или продуктов с высокой добавленной стоимостью, т.е. снижает конкурентные возможности (Crozier, 1979, с. 52). Иерархии блокируют открытия (Williamson, 1985). Проекты — один из наиболее действенных и простых механизмов преодоления отрицательных эффектов влияния транзакционных структур, в том числе бюрократии и губернативного, опирающегося на правление, а также распределительного управления.

Проекты — это не программы, это не комплекс мероприятий, а реализация частной инициативы (не организационной) с опорой на личные способности и интерес. Проекты рождаются и умирают, реализуя частный интерес своих инициаторов и своих команд, а не отработывая запланированные мероприятия, они действуют вне функциональных структур организации, по сути “забирая” часть их ресурсов. Полезность и нужность проектов для развития организаций, создания конкурентных возможностей понятны, как понятны и опасности “независимых” проектов и их ресурсов, введения изменений. Для успешного внедрения бимодального управления и увеличения полезности проектов в деятельности организаций требуется введение специальной модели управления, выходящей за рамки традиционного распределения полномочий или их делегирования, регламентации деятельности отдельных структур организации и т.п.

Основными причинами создания специального управления являются:

– различие в целях инициаторов проекта и “владельца ресурса”. Как правило, все инициаторы проектов перекладывают ответственность за обеспечение на внешнее окружение, равно как полезность проекта для организации в целом определяется его использованием в системе **run** — это потребитель, клиент проекта;

– не могут быть автоматически исключены нарушения в проекте прав и интересов организации **run** как “потребителя” результатов проекта в сочетании с недостаточностью потенциала у руководителя проекта (руководство проектом редко добивается успехов, если точно не знает, как превратить операции в результат), что автоматически приводит к усталости от проекта: ресурсы будут истрачены (кто-то даже получит от этого ситуационную выгоду), но ценного изменения не состоится;

– возможны серьёзные трудности с формированием команды проекта, в том числе из-за недостаточного авторитета или отсутствия необходимых лидерских качеств у формального руководителя проекта. Часто имеет место неудовлетворительное распределение ролей, стремление руководителя проекта включить права общего управления, использовать приказы и наказание вместо стимулов;

– проект может оказаться в неблагоприятной и даже критической ситуации, выход из которой за счёт собственных сил и средств невозможен.

Указанные феномены так или иначе присущи любым проектам, ценность результатов которых распространяется на широкий круг “потребителей”, в том числе так называемым национальным проектам, реализуемым в России. Как управлять системой **change** в интересах системы **run**, не нарушая её интересов, обеспечивая необходимую результативность проектов и полезность, ценность изменений, нововведений, открытий? Рассмотрим роль в проектном управлении особой инженеринговой структуры — проектного офиса.

Проектный офис в системе управления

Если проекты становятся систематической деятельностью организации или группы компаний, если дифференциация положена в основу функционирования организации, если в деятельности структурных единиц и кадров организации реально разделены программное и проектное управление, то несколько иначе мы должны рассматривать назначение и функционирование организованной подсистемы, которое привычно называется “проектный офис” (*Silviusa, 2021*). Традиционно — это самостоятельное подразделение в органах общего управления, на которое возложены функции по развитию проектной деятельности, общей координации и мониторингу реализации проектов (*Darling, Whitty, 2016; Грачева, 2020*). В сфере российского государственного и муниципального управления данное подразделение (согласно формулам нормативных и методических документов) в первую очередь:

– служит информационно-коммуникационным каналом, обеспечивая поступление, проверку сведений из внешней среды и их трансляцию на заинтересованные уровни управления;

– осуществляет экспертно-методологическую, координационную, функцию;

– обеспечивает мотивационные трансакции, расчёт вознаграждений¹.

По нашему мнению, такой подход характерен для управления программами, а не проектами и не соответствует принципам бимодального управления, на которое необходимо переходить для обеспечения экономического развития и поддержки конкурентных преимуществ в XXI веке. Также нецелесообразно рассматривать проектный офис в качестве регулятора способностей и возможностей инициаторов проекта или структуру, обеспечивающую эффективность операций внутри

¹ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 3 октября 2018 года № 1288 // СПС КонсультантПлюс. — URL: <http://www.consultant.ru/>. Об организации проектной деятельности в Правительстве Свердловской области и исполнительных органах государственной власти Свердловской области: указ Губернатора Свердловской области от 14 февраля 2017 года № 84-УГ. — URL: <http://docs.cntd.ru/document/429096339>.

проекта (как почему-то принято за счёт методического обеспечения в лучшем случае и бюрократического контроля в худшем).

В рамках бимодального управления необходима структура, не имеющая административных полномочий в отношении проектов, оказанию услуг или обеспечения исполнительской деятельности руководителем проекта, взаимодействия с топ-управлением или “кураторами”.

Во-первых, данное подразделение следует рассматривать не как инжиниринговое, а как институциональное (Попов, 2017). Институты, в отличие от правления, не определяют через нормы напрямую действия и поведения игроков, а только ограничивают их выбор и устанавливают режимы распределения выгоды, что позволяет игрокам действовать наступательно, изменяя алгоритмы.

Дефинируем проектный офис для использующей бимодальное управление организации как структурное подразделение, которое определяет и развивает в организации **изоинституты** (Кириллов, 2004), связанные с управлением проектами, координирует партнёрство проектов, а также всех структур или агентов, осуществляющих ресурсное обеспечение проектов, и действующего в интересах потребителей результатов проектов. Смысл управления проектной деятельностью переводится с организации коллективных действий на организацию **коллективных изменений** как это и должно быть в управлении за счёт принятия решений по поводу информирования, распределения и использования общего ресурса. Основная управленческая функция проектного офиса — это мотивация, она же, по сути, и единственная. Проектный офис не планирует, не организует и не контролирует проекты.

Во-вторых, проектный офис предназначен для подготовки организации **run** для введения в неё результатов проектов. Много проектов — много результатов, какие внедряем — какие нет; проектный офис уже как инжиниринговая структура служит именно системе **run**, консультируя её руководство и структуры, обеспечивая их исполнительные действия в связи с нововведениями. В связи с этим проводятся консультации с командой проекта и оказывается необходимое содействие в достижении результатов проекта.

Цель проектного офиса — наводить и поддерживать порядок и партнёрство в реализации проектов в той степени, в которой это необходимо для повышения потенциала, поддержки конкурентоспособности и т.п. организации как целого. То есть проектный офис решает стратегические задачи, входит в стратегический блок общего управления. Так или иначе, но результатом реализации проекта будет некое изменение, в том числе и культуры. Проектный офис должен подготовить взаимосвязанные структуры к этим изменениям и не только для того, чтобы избежать сопротивления изменениям, но и для увеличения эффекта от их появления, полезности этих изменений.

Исследования деятельности существующих проектных офисов показывают, что они “не чувствуют себя востребованными и признают, что не выполняют свои обязанности должным образом. Причины этого, в основном, по словам опрошенных сотрудников, лежат вне зоны

контроля проектного офиса”¹. Слишком часто проектный офис в организации — это номинально созданная структура, которая распределяет и контролирует бюджеты, причём не совсем самостоятельно, а с учётом мнения или решений высшего руководства: “при этом регламенты не построены, компетенции у сотрудников не сформированы, методологии нет, ИТ-системы для мониторинга и понимания реальной ситуации с ходом проектов нет, мотивационной системы участия в проектной деятельности также нет или она непрозрачна. В таком случае реализация проекта может быть успешной скорее за счёт героизма одного человека, и, к сожалению, далеко не всегда, результат проекта будет интегрирован в организацию”².

В-третьих, можно ввести бимодальность деятельности и для самого проектного офиса, создав для него организационные возможности и исполнительные способности осуществлять собственные проекты, поддержку права интеллектуальной собственности, а также продажу и перепродажу проектов внешним потребителям, вовлечение внешних заинтересованных лиц, экспертов.

Если мы откажемся от подхода к проектному офису как административной, координирующей, контролирующей структуры в пользу подхода к проектному офису как партнёрской структуры, вовлечённой в проектную деятельность, ответственной за стимулирование проектов в интересах материнской организации, а не проводника указаний общего управления и распределителя ресурсов, то тогда мы увидим полезность проектной деятельности для развития организации, преодолеем страх перед изменениями и открытиями, научимся не расходовать имеющиеся средства, а увеличивать активы, обеспечивать необходимый и достаточный уровень доходов. Единственно за счёт программ (которыми управлять, конечно, проще), без введения иницилируемых, уникальных, рискованных проектов стратегическое развитие невозможно.

Проектные офисы в публичном управлении

Какие особенности необходимо отметить для обеспечения полезности введения “бимодальных” проектных офисов в структуры публичного управления? Будем исходить из принципа, что проекты по определению должны рассматриваться как частная инициатива, частная заинтересованность, рождаться “снизу”. То есть для государственного и муниципального управления одной из ключевых форм реализации публичных инициатив, проведения изменений, развития территорий или обеспечения сравнительных преимуществ, может быть, партнёрство с частными структурами. Публичные структуры мы рассматриваем как систему **run**, а частную инициативу как систему **change**.

¹ Проблемы и задачи проектных офисов. — URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/problemy-i-zadachi-proektnyx-ofisov/> (дата обращения 28.09.2023).

² Зачем университету проектный офис? — URL: <https://winbd.ru/news/project-office> (дата обращения 28.09.2023).

В соответствии с федеральным законом от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ “О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации...”¹ проект ГЧП (МЧП) может быть инициирован как публичной стороной, так и частным инвестором. В случае если инициатором проекта ГЧП (МЧП) выступает публичный партнёр, он обеспечивает разработку предложения о реализации проекта и направляет такое предложение на рассмотрение в уполномоченный орган. В настоящее время в целях методологического единообразия постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 рекомендует органам государственной власти Российской Федерации организовать проектную деятельность, руководствуясь положением, утверждённым указанным постановлением.

При наличии в Российской Федерации 14 долгосрочных, масштабных национальных проектов, десятков федеральных проектов, сотен ведомственных и региональных проектов практически по всем ключевым направлениям социально-экономического развития², необходимость наличия проектных офисов на различных “этажах” государства очевидна. Приведённая на рис. 1 структура органов проектного управления в Свердловской области иллюстрирует попытку внедрения “офисного” подхода на региональном уровне.



Источник: URL: http://midural.ru/project_office/structure/ (дата обращения 10.09.2023).

Структура органов проектного управления в Свердловской области

Видим, что “ключевые задачи” проектного офиса — это функции, которые некая формальная структура выполняет в рамках иерархии.

¹ О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. — URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.09.2023).

² URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (дата обращения 10.09.2023).

И это, если позволите, бесполезные контрольные функции. Это, в целом, управление бюджетными ассигнованиями и ресурсами, но никак не дифференцированными проектами и никак не обеспечение введения ценных изменений, обеспечивающих преимущества и развитие или, как минимум, преодоление устаревания.

Основные документы проектного управления в регионах принимаются с учётом федеральных нормативных актов, положений, рекомендаций. Пространство для манёвра в регионах сужено, создание новых, уникальных институтов проектного управления, существенная доработка нормативной-правовой базы затруднены. На уровне региона возможны принципиальные уточнения локальных нормативных актов в части формулировки функций, изменения конфигурации должностных лиц и организаций, задействованных в проектной деятельности, шлифовки форм отчётных документов.

В рамках исполнительной деятельности органов управления имеет место недостаточное и даже некорректное использование экономических инструментов. Впрочем, это историческая системная проблема публичного управления в России — уход от исследования матрицы интересов, в первую очередь, интересов частной собственности (интересов инвесторов, бизнеса, домохозяйств). Основной упор в публичном управлении делается на финансовые и бюджетные инструменты. Бюджеты, как правило, формируются не на базе реальных интересов конечных потребителей государственных функций и услуг, а на основе заявок бюджетных учреждений. Говоря на языке методологии управления проектами SCRUM — нет “бэклога”, нет связи с пользователем. Государство частично пытается решить данную проблему путём командного установления общих интересов на самом высоком уровне — в виде национальных целей указа Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года”¹, в принципе, не задаваясь вопросом о том, существуют ли необходимые стимулы и внутренняя мотивация граждан, социальных групп и организаций к реализации декларируемых направлений. Расходы государства осуществляются без должного рассмотрения их влияния на доходы как бюджетов, так и домохозяйств, как они, в конечном счёте, влияют на уровень жизни или благополучие, безопасность жизнедеятельности. По сути, отсутствует соответствующее управление общими ресурсами и распределением общественных благ на уровне дифференцированных территорий. Изменения в законодательство о местном самоуправлении данную проблему только усиливают.

Достаточно опасной становится подмена интересов в сферах деятельности. Социальный проект можно считать успешным, если в процессе его реализации или внедрения появляется реальный бенефициар — лицо, группа, организация, получившая в результате проекта

¹ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 // СПС КонсультантПлюс. — URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.09.2023).

необходимо длительное конкурентное преимущество или реальное право, создающее преимущество в создании дохода. Именно преимущество, а не разовый доход. Важно установить бенефициара уже на уровне инициации проекта. И это в любом случае не должна быть бюрократическая или транзакционная структура.

Большинство мероприятий по реализации национальных проектов основано на заключении государственных и муниципальных контрактов на закупку работ, услуг, товаров. В таких условиях органы исполнительной власти просто обречены на неудачи и неэффективность. Они не имеют интереса в осуществлении каких-либо прорывов и инноваций и, скорее, будут перераспределять ресурсы, чем стимулировать создание добавленной стоимости. Зачастую и в документах планирования, и в сознании большинства акторов отечественного проектного управления “мероприятие” заслоняет “результат”. Для примера, важнее построить сотни яслей (мероприятие), но будет ли при этом трудоустроена каждая конкретная мама ребёнка и, в конечном счёте, желает ли она этого? — не ясно.

Связь между государственным и муниципальным исполнительным управлением и “частным интересом” призваны осуществлять органы представительной власти. Институциональное решение включить эти органы в число тех, кто стоит на страже государственного интереса — огромная ошибка существующего политического режима, которая приводит к размежеванию между программным и проектным управлением. К сожалению, данный институт переносится и на уровень организационного управления, возрождая производство ради производства, расходы ради расходов и прибыль через экономию, а не добавленную стоимость. Неэффективность покрывается за счёт эксплуатации общих ресурсов.

Возможно ли при таких институциональных характеристиках введение в структуры публичной власти бимодального управления? Можно ли попытаться увеличить значение и роль инициативных проектов в решении общественных задач и проблем через организацию “проектных офисов” в исполнительных структурах органов публичного управления?

Скажем сразу, что сначала необходимо навести порядок с программным управлением, поскольку органы публичной власти не являются коммерческими организациями, не могут иметь бизнес-интересы и в большинстве случаев экономически не более, чем мешки с деньгами, которые должны быть израсходованы в интересах других. Программы становятся структурами **run**, в рамках которых могут осуществляться самые различные проекты в собственном интересе, но поддержанные как партнёрские, если их результаты содействуют развитию территории, увеличению уровня жизни, создают разнообразие товаров и услуг и положительные для всех эффекты.

Данный переход ресурсов и задач программ в проекты, а затем результатов проектов в систему принятия решений органов публичной

власти и должна обеспечить структура, которую назвали и описали как “проектный офис”.

Развитие института проектных офисов

При прочих равных условиях на краткосрочном горизонте планирования важной задачей проектных офисов могло бы стать налаживание плотного, полного, конструктивного взаимодействия государственных и муниципальных органов, отвечающих за реализацию национальных проектов, с конечными потребителями, бизнес-структурами, общественными объединениями. Выявление и использование экономических стимулов, перспектив расширения рынков, акцент на ресурсном обмене, а не перераспределении бюджетных средств, могут привести к значительному росту потенциальных возможностей для реализации национальных и всех прочих проектов. Одним из инструментов для качественного скачка мы видим государственно-частное и частно-муниципальное партнёрство в широком его понимании, в том числе проекты сотрудничества, организуемые проектными офисами под конкретные результаты. Возможно уже сегодня создание “бимодального” проектного офиса, когда одна его часть находится в структуре исполнительной власти региона или муниципалитета, а другая в научной организации или образовательном учреждении, что может стать хорошим кейсом для сканирования, обсуждения различных интересов и развёртывания экономического взаимодействия.

Возможный вариант первоначального решения ситуации — включение в состав проектного офиса в структуре органа исполнительной или представительной власти (прежде всего, на муниципальном уровне) независимых консультантов, выведение офиса из подчинения должностным лицам, ответственным за реализацию проектов¹.

Отдельно выделим необходимость увеличения кадрового потенциала, компетенций стратегического и проектного управления, управленческих, экспертных, лидерских навыков у сотрудников самих проектных офисов, что опять-таки легче решается не через учебные планы и тренинги, а в рамках взаимодействия двух бимодальных структур: должностной и “учёной”, экспертной.

Исходя из практической направленности деятельности различных проектных офисов в регионе, на первых порах возможно введение в структуру аппаратов губернаторов специального органа — конструктора правил взаимодействия всех игроков, настройщика институциональной среды проектной деятельности, который формируется из экспертов, специалистов и прочих заинтересованных лиц, а не должностных лиц государственного управления.

¹ В практике консультирования авторов предложение для одного из муниципалитетов по организации бимодального управления не было реализовано только потому, что глава не мог воспринимать всерьёз правило, когда он не может назначать и снимать руководителей проектов, т.е. выделять им ресурсы и при этом не командовать.

Заключение

Применение в государственном управлении бимодального управления, стратегического подхода и технологий проектной деятельности отвечает требованиям современного этапа развития цивилизации. Турбулентная и непредсказуемая внешняя среда заставляют власть устанавливать чёткие долгосрочные ориентиры — стратегические национальные цели. Реализация приоритетов требует применения сложного комплекса инструментов, одним из которых, возможно ключевым, является институт проектных офисов — самостоятельных подразделений при органах власти, на которые должны быть возложены не только функции по развитию проектной деятельности, общей координации и мониторингу реализации национальных проектов, но, в первую очередь, функции мотивации. Организация офиса как качественно работающего инструмента партнёрства, а не принуждения, позволяющего достичь намеченных показателей, является вызовом текущего времени. Следующие направления могут каскадировать потенциал и улучшить результаты работы проектного офиса:

- расширение средств экономического инструментария, налаживание “мостов” обратной связи;
- рост числа и значимости проектов государственно-частного и муниципально-частного партнёрства;
- смягчение проблематики структурных, административных, бюрократических ограничений, устранение конфликтов интересов;
- развитие кадрового, компетентностного потенциала;
- трансформация в конструктора институциональной среды проектной деятельности.

Главное назначение проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении — это вовлечение частной инициативы и, прежде всего, частных активов в производство и распределение общественных благ. Это может быть выгодно частному сектору экономики как баланс с налогообложением. Для грамотной организации проектной деятельности в больших динамичных системах необходимы компетентные проектные офисы, которые способны показать и реализовать выгоду для частного бизнеса в инвестировании в общественное благо. Никакие национальные проекты на основе бюджетного финансирования, т.е. налогообложения, не смогут обеспечить необходимую ценность и новизну результатов, социальные инновации без вовлечения в проекты частных активов на основе стимулирования интереса права частной собственности к созданию общего ресурса.

Список источников

1. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.
2. Грачева А.Д. Проектный офис как инновационная инфраструктура управления инновационными проектами // Вестник науки и образования. 2020. № 4–1 (82). С. 26–34.

3. Долженко Р.А. Возможности каскадирования целей организации среди участников Agile-проектов // Инновации. 2018. № 1 (231). С. 101–109.
4. Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2018. № 9 (4). С. 107–123.
5. Кириллов Л.Г. Бимодальное управление и принятие государственных управленческих решений // Вопросы управления. 2016. № 6 (43). С. 7–12.
6. Кириллов Л.Г., Емельянова Т.Э. Конструируем управление. — Челябинск: ПО “Книга”, 2004. — 248 с.
7. Попов Е.В., Веретенникова А.Ю., Омонов Ж.К. Эволюционный контур развития социальных инноваций // Инновации. 2017. № 8 (226). С. 25–32.
8. Ciasullo M.V., Troisi O., Grimaldi M. [et al.]. Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: an ecosystems approach // International Entrepreneurship and Management Journal. 2020. Vol. 16. P. 1167–1195.
9. Crozier M. On ne change pas la societe par decret // Futurable, Paris. 1979. № 25.
10. Darling Eric John, Whitty Stephen Jonathan. The project management office: it's just not what it used to be. International Journal of Managing Projects in Business // Emerald Publishing. 2016. Vol. 9 (2). P. 282–308.
11. Noori Nazir Ahmad, Dr. Cihan Tinaztepe. An exploratory research on holacracy: a new governance process for the organizations // Pearson Journal of Social Sciences – Humanities. 2022. Vol. 7. Issue 17. P. 101–119.
12. North D.C. Institutions and Productivity in History // Economics Working Paper Archive at WUSTL. 1994. — URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16180524/>.
13. Silviusa Gilbert. The role of the Project Management Office in Sustainable Project Management // Procedia Computer Science. 2021. Vol. 181 (6). P. 1066–1076.
14. Williamson O.E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. — New York: The Free Press, 1985. — 450 p.

Сведения об авторах / About authors

Боброва Ольга Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом и социологии, и.о. декана факультета государственного и муниципального управления, Уральский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 620219, Россия, Свердловская область, Екатеринбург, улица 8 Марта, 66. E-mail: bobrova3@yandex.ru.

Olga V. Bobrova, PhD in Sociology, Associate Professor, Department of Personnel Management and Sociology, Acting Dean of the Faculty of State and Municipal Management, Ural Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 66, 8 Marta Street, Ekaterinburg, Sverdlovsk region, Russia, 620219. E-mail: bobrova3@yandex.ru.

Челак Игорь Павлович, кандидат экономических наук, заместитель декана факультета государственного и муниципального управления, Уральский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 620219, Россия, Свердловская область, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66. E-mail: chelak@mail.ru.

Igor P. Chelak, PhD in Economics, Deputy Dean of the Faculty of State and Municipal Management, Ural Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 66, 8 Marta Street, Ekaterinburg, Sverdlovsk region, Russia, 620219. E-mail: chelak@mail.ru.

Кириллов Леонид Григорьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры регионального и муниципального управления, Уральский институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,

доцент. 620219, Россия, Свердловская область, Екатеринбург, улица 8 Марта, 66. e-mail: *kirillovidom@yandex.ru*.

Leonid G. Kirillov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional and Municipal Management, Ural Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 66, 8 Marta Street, Ekaterinburg, Sverdlovsk region, Russia, 620219. E-mail: *kirillovidom@yandex.ru*.