

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ

## PROBLEMS OF MANAGING PUBLIC PROJECTS IN THE FIELD OF DIGITALIZATION USING TRADITIONAL METHODS

G. Kiselev

*Summary.* This article examines the current problems faced by government projects in the field of digitalization when using traditional management methods. In the context of rapid changes and innovations, digital transformation requires government organizations not only to introduce new technologies, but also to revise approaches to project management. The analysis revealed the main problems, including the complexity and variability of technologies, flexibility and innovation, complexity of integration, bureaucracy and rigid processes, insufficient expertise. The article also discusses the limitations of traditional methods in the context of digital transformation and offers recommendations for adapting management methods to modern challenges. The purpose of this study is to improve the efficiency of public project management in the context of the digital revolution and to ensure the successful implementation of digital initiatives with maximum impact for citizens and organizations.

*Keywords:* government projects, digitalization, traditional management methods, management problems, innovation and flexibility.

**Киселев Геннадий Геннадьевич**

Аспирант, НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
gkslv@yandex.kz

*Аннотация.* Данная статья рассматривает актуальные проблемы, с которыми сталкиваются государственные проекты в сфере цифровизации при использовании традиционных методов управления. В условиях стремительных изменений и инноваций, цифровая трансформация требует от государственных органов и организаций не только внедрения новых технологий, но и пересмотра подходов к управлению проектами. В ходе проведенного анализа выявлены основные проблемы, включая сложность и изменчивость технологий, гибкость и инновации, сложность интеграции, бюрократию и жесткие процессы, недостаточную экспертизу. В статье также обсуждаются ограничения традиционных методов в условиях цифровой трансформации и предлагаются рекомендации по адаптации методов управления к современным вызовам. Целью данного исследования является повышение эффективности управления государственными проектами в условиях цифровой революции и обеспечение успешной реализации цифровых инициатив с максимальной отдачей для граждан и организаций.

*Ключевые слова:* государственные проекты, цифровизация, традиционные методы управления, проблемы управления, инновации и гибкость.

**В** настоящее время государственные органы и организации сталкиваются с вызовами, связанными с внедрением цифровых технологий и процессов в различные аспекты своей деятельности. Цель этих цифровых метаморфоз заключена в оптимизации рабочих процессов, усовершенствовании стандартов предоставляемых государственных и иных услуг и обеспечении более эффективного взаимодействия с гражданами и организациями. Прогнозируется, что расширение сферы цифровых инноваций в государственной структуре приведет к достижению высокого уровня стандартов государственного управления в общем и в конкретных секторах, связанных с реализацией государственных функций [1]. Однако, невзирая на перспективы улучшения государственных структур и их функционирования, воплощение государственных проектов в контексте цифровой трансформации продолжает быть задачей сложной и насыщенной многочисленными трудностями ввиду того, что процесс интеграции цифровых инноваций имеет рамки ограничения по времени и бюджету,

и каждый отдельный проект направлен на достижение уникального конечного результата [2].

Актуальность данного исследования обосновывается не только быстрым изменением технологий, но и повышением требований граждан к качеству и оперативности получения государственных услуг. Внедрение цифровых решений должно сделать государственные структуры более прозрачными и доступными для пользователей, а также соответствующими современным требованиям. Тщательный анализ препятствий, возникающих в результате использования традиционных методов управления, позволяет выявить важные аспекты, заслуживающие особого внимания, и сформулировать более действенные стратегии в сфере государственных проектов в период глубокой цифровой трансформации.

Целью статьи является детальный разбор трудностей, с которыми сталкиваются государственные проекты в процессе цифровой модернизации при использова-

нии традиционных методов управления. Несмотря на то, что эти методы имеют значительный опыт применения в разнообразных проектах, их практичность и эффективность в быстроразвивающейся цифровой среде становятся предметом дискуссии. В рамках данной статьи будут обозначены трудности, связанные с указанной темой, а также предложены некоторые рекомендации для успешного управления государственными проектами в период интенсивной цифровой трансформации.

При анализе аспектов становления и развития системы управления проектами в структурах государственной власти, следует уделить особое внимание сочетанию актуальных традиционных и гибких подходов в проектном менеджменте. Государственный сектор, как особая среда, предоставляет уникальные условия для оптимального соединения этих подходов. В этом контексте использование традиционных методов может гармонично сливаться с бюрократической структурой управления, в то время как принципы и выгоды гибких методов позволяют максимизировать эффективность управленческих решений в соответствующих рамках в государственной сфере [3].

При анализе стратегий управления проектами в государственной области требуется провести их дифференциацию на две основополагающие группы: традиционные средства и гибкие методологии. В сфере государственного сектора в рамках традиционных методов управления проектами подразумеваются обычно следующие элементы [4]:

1. Паспорт проекта, при создании которого определяются ключевые аспекты проектной инициативы, включая её цель, поставленные задачи, особенности реализации, предполагаемые риски и план действий.
2. План-график проекта, устанавливающий конкретные временные рамки для осуществления задач и выполнения плановых мероприятий, обозначается последовательность этапов и операций.
3. Отчет о реализации проекта, который подразумевает подведение итогов реализации, оценку экономической и социальной результативности, анализ хода достижения целей, а также учёт сроков и прогресса выполнения.

Традиционные методы предоставляют возможность формирования характеристик проекта, разработки плана-графика его реализации и подготовки детального отчёта [5], что важно в рамках бюрократии.

Эффективность управления государственными проектами в сфере цифровизации в случае применения традиционных методов может снизиться по разным причинам.

Из множества проблем, которые возникают при управлении цифровыми проектами в государственном секторе с использованием традиционных подходов, следует выделить ограниченную гибкость. Традиционные стратегии управления проектами зачастую ориентированы на жесткий контроль и детальное планирование, что может препятствовать инновационному подходу в контексте цифровой трансформации.

Сегодня органы государственной власти часто прибегают к каскадной модели (Waterfall) при реализации проектов, которая предполагает последовательное прохождение этапов: от анализа и подготовки до проектирования, тестирования и внедрения. Однако этот подход проявляет свои недостатки на поздних стадиях, исключая оперативное обнаружение и устранение проблем на ранних этапах. Такая стратегия лишает руководителей проектов способности своевременно и оперативно реагировать на изменения, в случаях, когда достигнутые результаты не соответствуют заданным целям. В России существующее законодательство поддерживает данное направление в реализации проектов. Гибкие методы разработки, такие как Scrum, представляют собой альтернативу каскадной модели [3].

К базовым проблемам долгосрочных проектов важно отнести и изменчивость технологий. В сфере цифровизации технологический ландшафт меняется быстро, и использование стандартных методов управления проектами, из-за их ограниченной гибкости, может привести к тому, что исходные требования и концепции, актуальные на начальных этапах, оказываются устаревшими еще до завершения проекта. Это может влечь за собой дополнительные трудовые и материальные затраты на коррекцию планов и распределение ресурсов.

Кроме того, государственные проекты в области цифровизации часто требуют интеграции различных систем, данных и процессов. Консервативные методы не всегда являются эффективными для этих целей, что может привести к задержкам реализации важных государственных проектов и потере ценных данных.

Еще одной характерной чертой ведения проектов традиционными методами являются бюрократия и жесткие подходы. Именно в государственных проектах данные особенности часто становятся препятствием, замедляющим принятие решений и адаптацию к изменениям. Это связано с тем, что государственные органы управления подходят к управлению проектами иначе, чем коммерческие организации. Имеется существенное различие в целях проектов: государственные органы в идеале максимально стремятся к достижению социальных результатов, в то время как коммерческие предприятия сосредотачиваются на получении прибыли. Помимо этого, государственные проекты подвергаются контролю со

стороны различных правоохранительных органов, а также органов исполнительной власти. Это необходимо для обеспечения прозрачности: ход выполнения проектов может быть прослежен общественностью, а результаты проектов должны быть доступны для публичного ознакомления [6]. Исследователи также указывают, что в государственных проектах обычно присутствуют избыточные формальные процедуры при принятии решений, чрезмерное регулирование, строгое соблюдение правил и ограниченная управленческая свобода [7]. Очень часто руководитель государственного проекта сталкивается с ограниченностью имеющихся у него полномочий и необходимостью согласования с высшими должностными лицами, что влечет за собой потерю времени. В связи с этим фиксация всех этапов проектирования, создания и внесения изменений в проект тщательным образом фиксируется, что приводит к жесткой бюрократизации процесса управления цифровыми проектами.

Как можно заметить, по отдельности ни одна из указанных особенностей управления не является критичной, однако в условиях постоянной изменчивости цифровых процессов и технологий, их наложение приводит к заметному торможению процесса реализации цифровых проектов.

Решение сложностей, связанных с управлением государственными проектами в области цифровизации в рамках применения традиционных подходов, может быть найдено через разнообразные стратегии, однако всегда требует комплексного подхода и модификации методов с учетом ситуации.

Неотъемлемым элементом является адаптация методологий. Очень важно проанализировать, какие компоненты традиционных методологий (как, например, «Каскадная модель») изначально применимы в условиях цифровой трансформации государственных проектов, а какие требуют корректировок. В этом контексте представляется целесообразным использовать гибридный подход, включающий элементы и традиционных, и гибких методологий (например, Agile), чтобы учитывать переменчивость и скорость изменений при реализации цифровых государственных проектов.

При подготовке к проекту и обсуждении его деталей особенно важно четко обозначить требования к проекту, промежуточные и итоговые результаты, а также методики их оценки. Такой шаг может значительно сократить вероятность внесения изменений в процессе реализации проекта и обеспечить более надежное исполнение.

Для этой цели можно, например, привлекать необходимых экспертов на ранних и промежуточных этапах проекта, что позволит уменьшить риски и обеспечить грамотное понимание сложных аспектов проекта.

Несмотря на то, что традиционные методы управления проектами обладают довольно низкой гибкостью, именно ее стоит максимально использовать при разработке плана. Подготовка нескольких вариантов развития ситуации при реализации цифровых государственных проектов позволяет оперативно реагировать на возможные изменения. Эта стратегия содействует адаптации к эволюции требований и аккуратному внесению коррекций на более начальных этапах.

Эффективным дополнением будет внедрение практики непрерывного совершенствования управленческих процессов. Для этой цели необходимо анализировать результаты и извлекать опыт из предыдущих аналогичных проектов, чтобы применить полученные знания в будущем.

Важно понимать, что разрешение сложностей, связанных с управлением государственными проектами в цифровой сфере, требует готовности к гибкости и способности приспособляться к меняющимся обстоятельствам. Концепция, которая объединяет лучшие стороны традиционных и новых методологий, способствует удачной реализации цифровых проектов в быстро меняющейся среде.

В целом же основной рекомендацией для эффективного управления государственными проектами в сфере цифровизации может являться внимание к более гибким и инновационным подходам к управлению, их комбинацией с традиционными методами. Эти подходы подразумевают активное реагирование на изменения, вовлечение экспертов, а также применение современных технологий для улучшения управленческих процессов. Поскольку использование одной единственной методологии не всегда может гарантировать оптимальный результат, особенно учитывая особенности государственного сектора, наиболее эффективным решением является именно совмещение различных подходов. Стандарт гибридного управления проектами, представленный Институтом управления проектами (PMI) в 2009 году, предлагает сбалансированное сочетание лучших аспектов методологии «Водопад» и итеративных методов [3].

Современное общество находится на пороге глубокой цифровой трансформации, и государственные структуры играют в этом значительную роль. В ходе данного исследования были проанализированы сложности, с которыми сталкиваются государственные проекты в области цифровизации в случае применения традиционных методов управления. Полученные результаты акцентируют внимание на ключевых аспектах, которые требуют дополнительного осмысления.

Проблемы, включая сложности интеграции, неопределенность требований, ограниченную гибкость и нега-

тивное влияние бюрократических процессов, представляют существенные вызовы, способные в значительной степени затруднить успешное внедрение цифровых решений в государственных проектах. Однако стоит признать, что использование традиционных методов управления проектами не лишены смысла в данных вопросах и могут быть эффективными и приносить пользу в условиях, когда требования остаются стабильными, четко определенными и не меняются со временем.

Для эффективной реализации государственных проектов в области цифровизации жизненно важно стремиться к гармоничному взаимодействию наилучших аспектов традиционных методов с элементами более гибких и инновационных подходов. Это обеспечит го-

сударственным органам и организациям лучшую адаптацию к изменениям, происходящим в настоящее время в государстве и мире в целом, а также интеграцию передовых практик управления проектами для достижения наилучших результатов.

С учетом изложенного, успешное управление государственными проектами в условиях цифровой трансформации требует глубокого понимания особенностей цифровых технологий и потребностей пользователей, а также гибкости в выборе методов и подходов. Только таким образом государственные органы и организации смогут обеспечить эффективную и успешную реализацию цифровых инициатив для пользы граждан и общества.

---

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Скидан А.В., Чипига Ю.А., Исюк А.А. Цифровизация как фактор повышения результативности государственного управления: проблемы и направления развития // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2021. — №1.
2. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт // Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес». — 2003. — 240 с.
3. Шаюк Е.И., Галкин А.И. Интеграция классических и гибких методов проектного менеджмента в систему государственного управления // Московский экономический журнал. — 2022. — №1.
4. Кузнецов Н.В. Развитие системы проектного управления в государственном секторе // Фундаментальные исследования. — 2021. — № 8. — С. 34–39.
5. Максимович М.М. Инструменты проектного управления в государственном секторе // Молодой ученый. — 2022. — № 23 (418). — С. 542–544.
6. Леонов А.В. Организация проектного управления в органах государственной власти // Молодой ученый. — 2022. — № 14 (409). — С. 101–104.
7. Сафонова Н.Р. Управление проектами в государственном секторе // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 1-2. — С. 90–93.

---

© Киселев Геннадий Геннадьевич (gkslv@yandex.kz)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»