

Возможности использования дизайн-мышления в проектной работе государственных органов

А.А. Әбіл¹, Г.С. Акыбаева²

¹Магистрант 1 курса специальности «Государственное и местное управление»,

²Профессор кафедры менеджмента, к.э.н

ayko-abil@mail.ru, akubaeva_g@mail.ru

^{1,2}Карагандинский университет имени академика Е. А. Букетова, г. Караганда.

Аннотация: Статья посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме внедрения проектного управления в государственных органах. Автором предложена идея использования дизайн-мышления в проектной работе государственных органов как подхода к решению проблем, обладающего уникальным набором характеристик: антропоцентричностью, ориентированностью на новые возможности и выбор вариантов, итеративностью, а также привлечения экспертного сообщества к разработке проекта на стадии планирования, что отвечает принципу «слушающего государства». В статье раскрыта сущность дизайн-мышления в совокупности его характеристик и адаптивности работы с проектной командой государственных органов.

Ключевые слова и фразы: проект, дизайн-мышление, государственные органы, слушающее государство, креативность, эксперт, антропоцентричность, стейкхолдер, коммуникации.

Развитие цифровых технологий стимулирует высочайший темп изменения экономики, ставит все более сложные цели и многомерные задачи перед государством и обществом, приводит к глобальной реструктуризации отраслей. Мы вступили в новое время, когда готовые решения невозможно найти в готовых изданиях, учебниках, знания устаревают, внешний рынок меняется постоянно, а также в рамках глобализации цифровые технологии заменяют многие процессы. Как и бизнесу, государственным органам также нужны нетривиальные идеи, в решении глобальных проблем, связанных с такими проблемами как борьба с голодом и бедностью, поддержка устойчивого развития, так и тех, что кажутся очень простыми, и на первый взгляд не самыми актуальными, например, своевременная уборка мусора, популяризация вакцинации, сокращение времени, проводимого гражданами при получении государственных услуг. Однако, все вопросы актуальны для устойчивого развития и улучшения благоприятных условий общества. Для быстрого принятия решений возрастает потребность в создании высокоэффективных проектных команд государственного аппарата.

Успешные примеры внедрения проектного подхода привел Глава государства Токаев К.К. перед участниками кадрового резерва 18 января 2020 года: «Норвегия, Новая Зеландия, США активно изучают перспективы внедрения в деятельность госаппарата принципов Agile, то есть разумной гибкости, маневренности. Во многих странах по опыту Великобритании переходят на Project Management, создавая при правительствах проектные офисы. У нас тоже предпринимаются подобные усилия. Их эффективность предстоит внимательно изучить, но мы, естественно, поддерживаем подобную практику. Общая цель всех этих нововведений – быть ближе к людям. По сути, речь идет о сервисной модели деятельности государства».[1]

Уже 1 сентября 2021 года с высокой трибуны прозвучало, что «в целях определения среднесрочной экономической политики и систематизации государственных инициатив мы приняли Национальный план развития до 2025 года и перешли к новой системе государственного планирования. Будут утверждены национальные проекты.» (послание

Главы государства Токаева К. К. народу Казахстана, 1 сентября 2021 года). Постановлениями Правительства Республики Казахстан утверждены и опубликованы 10 Национальных проектов, для реализации которых будет внедрен полный цикл проектного управления. [2]

Национальный проект стал документом, обеспечивающим всестороннее межведомственное взаимодействие и приоритетное бюджетное финансирование реализации комплекса мероприятий, направленных на достижение Общенациональных приоритетов. Министерством национальной экономики РК и Агентством по стратегическому планированию и реформам РК были закреплены основные критерии национальных проектов:

Конкретность – направленность на получение конкретного, измеримого результата при условии выделения достаточных ресурсов;

Достижимость – возможность конечного достижения ожидаемого результата в установленные ограниченные сроки;

Значимость – обеспечение социально-экономического эффекта в масштабах страны с оказанием существенного положительного изменения качества жизни и безопасности населения или условий ведения бизнеса;

Соотнесение ответственности и возможностей – закрепление персональной ответственности соодновременным предоставлением полномочий, необходимых для успешной и своевременной реализации проект.

При разработке национального проекта разработчиком совместно с государственными органами – соисполнителями обеспечивается декомпозиция задач и показателей результатов на уровень центральных государственных и местных исполнительных органов, субъектов квазигосударственного сектора, подведомственных организаций, структурных подразделений, ответственных за их достижение. При декомпозиции разработчиком национального проекта определяются нижестоящие документы СГП, посредством которых будут решаться, и достигаться соответствующие задачи и показатели результатов национального проекта, и ответственные за их достижение. [3]

В 2022 году определяются пулы проектов, необходимых для достижения каждого декомпозированного показателя в отрасли, регионе, районе, сельском округе. Вся проектная деятельность уже начала осуществляться в Информационной системе, что позволит обеспечить контроль выполнения каждой задачи и оперативный мониторинг расхода денежных средств по каждому проекту. Также Правилами осуществления проектного управления предусматривается формирование общественных групп для мониторинга хода реализации проектов.

При этом, как показывает практика внедрения проектного менеджмента в местных исполнительных органах, эффективность проектного подхода сдерживается недостаточным уровнем компетентности управленцев в области формирования и развития проектных команд. Традиционно жесткий операционный менеджмент, для которого характерны строгая иерархическая вертикаль власти, стандартизированный подход к реализации выполнения операций, отсутствие реальной прозрачности работы органов власти, а также различия в терминологии проектного менеджмента и государственного управления, организации документооборота, итоговых показателях результативности — все это тормозит процесс внедрения проектного управления в государственном секторе. [4]

Одними из барьеров на пути к успешной реализации проектов является формальный подход к планированию проектов, недостаточное понимание целей и задач проекта, отсутствие практики привлечения экспертного сообщества и общественности к планированию, реализации и мониторингу проектной деятельности.

Для снятия этих барьеров предлагается применение элементов дизайн-мышления на уровне планирования и постановки задач, что позволит нивелировать стереотипы в обществе о «глухом» государстве и поменяет систему рабочего диалога между государством и обществом.

Как известно, до внедрения проектного управления во всех сферах экономики, термин «проект» использовался преимущественно в инженерной терминологии при строительстве объектов инфраструктуры. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing). А методология решения инженерных, деловых и государственных задач, основанная на творческом, а не аналитическом подходе называется дизайн-мышлением. Главная особенность дизайн-мышления и его отличие от аналитического – это не критический анализ, а творческий процесс, в котором даже самые неожиданные идеи ведут к лучшему решению проблемы.

Из приема дизайнеров он превратился в универсальный инструмент, который помогает специалистам в самых разных сферах понимать потребности пользователей и изобретать новое. Например, Google, Procter&Gamble и Pepsi используют дизайн-мышление при разработке новых решений, Ernst&Young при консультации клиентов, а правительства Дубаи и Сингапура – при создании антропоцентрированных инновационных городов.

Основополагающий принцип дизайн-мышления – эмпатия, то есть умение поставить себя на место потребителя продукта или услуги. Герберт Саймон озвучил идею дизайн-мышления в 1969 году в книге «Науки об искусственном» (The Sciences of the Artificial). Позже этот подход, основанный на наблюдениях, экспериментах и быстрых изменениях, проникает в менеджмент. Основоположником метода считается учёный Девид Келли, основатель IDEO. Именно с его подачи по методу дизайн-мышления в своё время была создана компьютерная мышь.[5]

В фокусе любого проекта всегда находится человек. Можно быть программистом, который понятно переводит со своего языка на язык клиента техническое задание, делает креативные презентации для руководства и предлагает идеи по улучшению услуг компании. А можно быть чиновником, который на практике реализует концепцию «слышащего государства», то есть принципы открытости, справедливости, принцип равенства, народовластие, когда во главу угла ставится человек.

К примеру, Томас Эдисон придумал электрическую лампочку, а потом сотворил вокруг нее целую индустрию — энергетику. Ему удалось предугадать, как люди будут пользоваться его изобретениями, и он работал в соответствии с этим предвидением. Иногда он ошибался (например, думал поначалу, что фонограф понадобится главным образом учреждениям для записи и воспроизведения диктовки), но он был невероятно внимателен к потребностям и предпочтениям людей. Подход Эдисона к делу — один из первых примеров того, что сейчас называют дизайнерским мышлением, которое предполагает, что всякая работа создателя нового ориентирована на человека. То есть можно сказать, что инновации замешаны на глубоком знании людей, понимании того, чего они хотят, что им нравится или не нравится в конкретных продуктах и услугах, понимании, которое приходит только в результате непосредственного наблюдения за реальной жизнью.

Считается, что величайшим изобретением Эдисона стала исследовательская лаборатория нового типа и система технических экспериментов и испытаний. Эдисон не замыкался на какой-то узкой научной специальности; он был изобретателем широкого профиля — и с хорошей деловой смекалкой. В своей лаборатории он собрал специалистов, так называемых «быстрых разумом Невтонов». Таким образом, он сломал стереотип гениального изобретателя-одиночки, придумав коллективный способ создания инноваций. Эта компания совершала бесконечные круги проб и ошибок, выделяя те самые «99% пота».[6] Знаменитое эдисоновское определение гениальности: «Гений — это 1%

вдохновения и 99% пота» является по сути описанием творческого подхода к разработке любой проектной идеи.

Дизайн-мышление — это подход к решению проблем, обладающий уникальным набором характеристик: антропоцентричностью, ориентированностью на новые возможности и выбор вариантов, итеративностью.[7] Авторы книги «Дизайн-мышление. Способ изменить мир» Джин Лидтка, Рэнди Зальцман и Дейзи Эйзер предлагают начинать с антропоцентричности — с реальных людей, а не с демографических сегментов. Дизайн-мышление подчеркивает необходимость внимательно изучить жизнь и проблемы тех людей, чью жизнь необходимо улучшить, до начала генерации идей. Дизайн-мышление использует качественные и эмпатические маркетинговые технологии. Оно принимает любой новый взгляд на проблему и вовлечение стейкхолдеров в совместное творчество. Поэтому задача проектных менеджеров государственного аппарата привлекать экспертные группы и стейкхолдеров, предлагать на выбор набор возможностей и спрашивать, что им подходит. Таким образом, управляя портфолио новых идей, обеспечивать реализацию «слышащего государства» и прозрачность намерений.

Кроме того, дизайн-мышление ориентировано на возможности. Начиная формулировать свои идеи, мы задаем вопрос: «А что если возможно все?» Мы сосредоточиваемся на генерации многочисленных вариантов и стараемся не складывать все яйца в корзину с одним решением. Мы стараемся угадать желания и потребности своих стейкхолдеров, но при этом осознаем, что иногда можем ошибиться. Поэтому мы предлагаем стейкхолдерам целый набор возможностей и спрашиваем, что им подходит. Мы хотим управлять портфолио новых идей. И наконец, это итеративный процесс. Дизайн-мышление не проводит анализ прошлых данных, а организует для проверки идей несколько циклов экспериментов в реальной жизни. Мы не рассчитываем на то, что с первого раза все поймем, а предполагаем, что итерации приведут нас к успеху.[7]

В силу того, что акимы, министры, руководители управлений и департаментов обосновались в своих кабинетах, они зачастую имеют искаженное представление о собственном продукте, в то время как сотрудникам, которые выходят “в поле”, есть что рассказать. Чтобы организовать такой обмен, в государственных органах нужна доверительная атмосфера, чтобы каждый сотрудник мог делиться своими идеями, не боясь экспериментировать и ошибаться. Ориентированное на человека дизайнерское мышление — особенно если оно основано на непосредственных наблюдениях за жизнью людей, может предложить самые неожиданные решения, лучше соответствующие нуждам граждан.

На площадке филиала Академии государственного управления при Президенте РК по Карагандинской области запланирована разработка образовательного курса по дизайн-мышлению для его применения в разработке проектов на уровне местных исполнительных органов, отраслевых управлений и отделов. На базе Проектного офиса Карагандинской области планируется создать экспертные советы по направлениям Национальных проектов для регулярного и позитивного взаимодействия проектных групп с экспертным сообществом в рамках реализации проектов. Совместное изучение проблемы предполагает применение инструментов эмпатии, проведение интервью со стейкхолдерами, кабинетных и выездных исследований, брейншторминг, эксперименты и деловые игры.

Как показывает опыт крупных компаний, чаще всего идеи и инсайты идут снизу-вверх, поэтому в состав экспертных советов необходимо включать специалистов разного уровня. Налаживание подобных внутренних и внешних коммуникаций в режиме профессионального диалога позволит создать живой, непрерывный, естественный процесс сотрудничества, сопричастности, повысит взаимный интерес и ответственность за конечный результат.

В целом, внедрение механизмов дизайн-мышления позволит решить три задачи:

1. Изменить идеологию государственных служащих с разворотом в сторону интересов населения.
2. Предоставить проектным группам инструменты для проведения изменений.
3. Оказать региональным служащим административную, методологическую и информационную поддержку.

Предполагается, что прошедшие обучение проектные менеджеры станут лидерами изменений в региональных органах власти. На основе предложений активных последователей новой модели взаимодействия бизнеса и власти планируется провести ревизию традиционных подходов и методов работы госслужб.

Список литературы

1. Выступление Президента Касым-Жомарта Токаева на встрече с участниками Президентского молодежного кадрового резерва [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystupleniye-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vstreche-s-uchastnikami-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva
2. Сайт Правительства Республики Казахстан [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://government.kz/ru/documents/national-projects>
3. О некоторых вопросах национальных проектов/ Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года № 1. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 августа 2021 года № 23968 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023968>
4. Исенова, Г.К. Проблемы внедрения проектного менеджмента в государственном секторе постсоветских стран [Электронный ресурс]. URI: <http://repository.apa.kz/xmlui/handle/123456789/80>
5. Презентация лаборатории Wonderfull для EdCrunch, 2015. URI: <https://prezi.com/hpjc-nkv15es/presentation/>
6. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. / пер. с англ. Под ред. Кутеневой И. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019 г. — 256 с.
7. Джин Лидтка, Рэнди Зальцман, Дейзи Эйзер. Дизайн-мышление. Способ изменить мир. Инновации в социальных проектах. / Пер. с англ. Т. Эйдельман. — М.: АНО «Портал «Такие дела», 2020. — 438 с.

The digital economy as the global trend that defines a new paradigm of development

R.A. Abramov¹, D.R. Batkeeva², Z. Tengebekova³

¹ Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration

² Master of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management

³ 3rd year student majoring in Management

oef08@mail.ru, diko_18@mail.ru, tengebekova02@mail.ru

¹ Plekhanov G.V. Russian University of Economics, Moscow

^{2,3} Karaganda University named after E.A. Buketov, Karaganda