МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра государственного и муниципального управления

И.Ю.ЧАЗОВА

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ СЕКТОРЕ

Учебное пособие

Обсуждено на заседании кафедры государственного и муниципального управления, протокол № 4, от 10 декабря 2019 г. и рекомендовано к изданию.
Зав каф. ГимУ Чазова И.Ю.

Рекомендовано к изданию МК ИЭиУ протокол № 41 от 17 января 2019 года
Председатель МК ИЭиУ О.А. Воробьева

Ижевск, 2019

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050я73
Ч 149

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом ФГБОУ ВО «УдГУ», от 06.02.2019г.

Рецензент: к.э.н., доцент Тюрнина Ольга Олеговна, зам.директора ИЭиУ по учебной работе

Ч 149

Чазова И.Ю.
Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе. Учебное пособие. Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 75 с.

В учебном пособии представлены вопросы применения проектного подхода в государственном и муниципальном управлении для ознакомления студентов с информацией о внедрении проектного управления в органах исполнительной власти. Показана модель проектно-ориентированной системы управления, механизм внедрения процессов и инструментов проектного управления, нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в России. Рассмотрены вопросы управления мотивацией участников проектной деятельности.

Учебное пособие подготовлено для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры). Пособие может быть использовано для практической деятельности в процессе внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в государственном и муниципальном секторе, а также для управленцев, интересующихся вопросами проектного управления.

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.050я73

© И.Ю. Чазова, 2019
© Институт экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019

Оглавление

Введение 4
Учебно-тематический план курса 5
Содержание тем лекционных занятий с кратким курсом лекций 6
Практические (семинарские) занятия. 38
НПА и литература для подготовки к семинарским занятиям 40
Перечень вопросов для зачета. 59
Перечень основной и дополнительной литературы**,** необходимой для освоения дисциплины. 61
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины. 62
Приложения. 63

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие соответствует по своему содержанию дисциплине «Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе» и предназначено повышению эффективности и качества освоения дисциплины и самостоятельной работы студентов. Учебная дисциплина «Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе» входит в вариативную часть учебного плана направления подготовки магистратуры «Государственное и муниципальное управление». Курс адресован студентам второго курса образовательной программы «Региональное и муниципальное управление».

Учебное пособие знакомит студентов с основами проектного управления в государственном и муниципальном секторе. Необходимость внедрения проектного управления в России обусловлена тем, что многочисленные программы остаются декларациями и не имеют практического эффективного воплощения. Проектные принципы управления не противоречат применяемому программно-целевому методу управления, а только усиливают его, поэтому вопросы внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в настоящее время являются актуальными и дискуссионными.

В учебном пособии рассматриваются темы «Процессы и инструменты проектного управления» и «Порядок внедрения проектного управления», которые являются наиболее важными в организации работы органов управления проектной деятельностью.

Учебное пособие рассчитано на студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», может быть использовано для практической деятельности в процессе внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в государственном и муниципальном секторе, а также для управленцев, интересующихся вопросами проектного управления.

Целью освоения дисциплины «Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе**»** является формирование проектного образа мышления будущего государственного и муниципального служащего, отвечающего современным требованиям профессиональной подготовки студентов, качественное расширение и углубление знаний в области применения проектного подхода государственного и муниципального управления, ознакомление студентов с информацией о внедрении проектного управления в органах исполнительной власти, а также формирование у обучающихся соответствующих компетенций по внедрению проектного управления в деятельность органов исполнительной власти.

Задачи освоения дисциплины:

- получение четкого представления о сущности, методах, стандартах управления проектами,

- формирование у обучающихся соответствующих компетенций по внедрению проектного управления в деятельность органов исполнительной власти,

- доказать необходимость применения современных методов и инструментов проектного управления,

- показать возможности повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

В результате освоения дисциплины «Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе» обучающийся должен:

а) знать:

- принципы организации работы органов управления проектной деятельностью;

- место проектирования в системе государственного и муниципального управления;

- особенности процессного и проектного управления;

- классификацию проектов по отраслевым, организационным и иным признакам;

- нормативные правовые акты и Государственные стандарты Российской Федерации в сфере проектного управления;

- предпосылки внедрения проектного управления в органах исполнительной власти;

- зарубежный опыт проектной деятельности в органах власти;

-роль и место проектного управления в реализации государственных программ;

б) уметь:

- использовать инструменты проектного управления;

- соотносить проектное управление с программно-целевыми методами бюджетного планирования;

- определять участников проектной деятельности и заинтересованных лиц;

- определять цели и задачи проекта;

- формировать паспорт проекта;

- оценивать последствия принимаемых решений органами государственной и муниципальной власти в области социально-экономического развития;

- разрабатывать социально-экономические проекты в муниципальном образовании и регионе;

- готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления на основе принципов проектного управления;

в) владеть:

- методами анализа и проектирования социально-экономического развития территории;

- методами расчета эффективности проектов развития на основе соотношения результатов и затрат;

- навыками формирования матричной организационной структуры для реализации проектной деятельности;

- основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти (Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту)

- инструментами проектной мотивации.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА

Курс 2-й
Семестр 4-й
Всего аудиторных часов– 20,
из них:
лекций–8 ч;
семинарских занятий – 12 ч.
самостоятельная работа – 52 ч.
Промежуточная аттестация – зачет.

Программа дисциплины построена на основе модулей.
В ней выделены следующие разделы:
1-й раздел. Процессы и инструменты проектного управления.
Темы: Модель проектно-ориентированной системы управления. Управление проектами. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности. Организационная поддержка проектной деятельности.
2-й раздел. Темы: Порядок внедрения проектного управления
Темы: Внедрение процессов и инструментов проектного управления. Эффективность проектного управления. Управление мотивацией участников проектной деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ С КРАТКИМ КУРСОМ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Модель проектно-ориентированной системы государственного и муниципального управления.
Вопросы. Необходимость внедрения проектного управления в России Проекты, стратегии и программы в государственном и муниципальном управлении. Основные признаки проекта. Характеристика модели проектно-ориентированной системы управления. Управление проектами. Понятия «процесс», «проект», «инструмент проектной деятельности». Уровни управления в ОИВ. Модели государственного и муниципального управления.

В настоящее время система управления в государственном и муниципальном секторе, направленная на распределение бюджетных средств осуществляется на основе программно-целевого подхода, который предполагает распределение средств через государственные и муниципальные программы. Одним из основных направлений совершенствования государственной и муниципальной системы управления в России становится внедрение обще-

признанных принципов проектного управления на основе системного подхода.

Ключевые вопросы внедрения проектного управления:

1. **Повсеместно ли внедрять проектное управление? Насколько велик должен быть** охват всех отраслей деятельности (экономика, здравоохранение, образование, строительство и пр.)вовлечение всех региональных и муниципальных органов власти.

2. **Какую использовать методологию?**

3. **Как учесть специфику государственной и муниципальной службы? Особенности:** цель не подлежит изменению, финансовые средства не являются собственными.

4. **Когда необходимо проектное управление в государственном и муниципальном управлении**

<u>Существует два понимания проектного управления:</u>

- **Организация деятельности органов исполнительной власти в государственном и муниципальном секторе.**
- **Управление процессами через реализацию проекта.**

Необходимость внедрения проектного управления в России обусловлена тем, что многочисленные программы остаются декларациями и не имеют практического эффективного воплощения. Программа может быть представлена как совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем выполнения, технологией, организацией и др. Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата, в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность. Проектные принципы управления не противоречат применяемому программно-целевому методу управления, а только усиливают его.

Суть проектного подхода к управлению состоит в том, что он рассматривает деятельность отдельного руководителя и организации в целом, как совокупность проектов, а не процессов (операций), и предлагает специализированные инструменты, приемы управления, которые наиболее эффективны и дают лучший результат.

Проектное управление в органах исполнительной власти представляет собой метод управления и координации разрабатываемыми на уровне хозяйствующих единиц программами и проектами с целью решения всеохватывающих задач народно-хозяйственного значения методом расчета технико-экономических характеристик, приходящихся на каждый этап жизненного цикла проекта. Не смотря на то, что проектная деятельность усиливает программно – целевой метод управления, проекты отличаются от программной деятельности, так как у проектов ограниченный срок, т.е. проекты, имеют временной характер; у проектов большое количество критических рисков (время качество стоимость); проекты могут принимать большое количество существенных изменений; команда формируется для одного проекта.

Основные цели внедрения проектного управления в государственном и муниципальном секторе:

- достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;

- повышение качества и сроков достигаемых результатов;

- повышение эффективности и прозрачности использования бюджетных средств;

- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;

-повышение эффективности межведомственного взаимодействия при осуществлении совместной деятельности за счет использования единых подходов проектного управления;

-повышение эффективности взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти.

Предпосылками внедрения проектного управления в государственном и муниципальном секторе является неэффективность расходования бюджетных средств и низкая эффективность реализации государственных программ. Еще в 2015 году Президент РФ В.В.Путин поручил повысить эффективность использования бюджетных средств. Из 16 пунктов Поручений Президента РФ считаются выполненными лишь пять. А 2016 год стал самым неэффективным по исполнению Федеральной адресной инвестиционной программы. Председатель Счетной Палаты РФ Татьяна Голикова сообщила, что «общая сумма выявленных аудиторами нарушений и недостатков в 2016 выросла на 87% по сравнению с 2015 годом и составила 965,8 млрд. рублей».

Низкая степень эффективности реализации государственных программ Российской Федерации присвоена 6 программам (2016 год):

- «Космическая деятельность России на 2013-2020 годы» – 74,6%;
- «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы» – 74,2%;
- «Доступная среда» 73,9%;
- «Развитие авиационной промышленности» – 68,3%;
- «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013-2020 годы»– 67,0%;
- «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» – 56,8%.

Проектная работа не отменяет и не заменяет обычной работы министерств и ведомств. Проектный подход должен усилить программно-целевой подход в государственном и муниципальном управлении.

В соответствии с принципами проектного управления вся деятельность органов исполнительной власти на государственном и муниципальном уровне должна декомпозироваться на проекты, которые позволят более эффективно применять программно-целевой метод управления, усиливая его и повышая эффективность администрирования бюджетных средств. Проектная деятельность в государственном секторе не отменяет и не заменяет обычной работы министерств и ведомств, она лишь позволяет сконцентрировать ресурсы

на важнейших направлениях развития. Ответственность за эффективность управления и результаты деятельности помимо руководителей исполнительных органов власти должны нести **руководители проектов.**

В послании Федеральному собранию в 2015 году Президент РФ В.В. Путин выделил проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти, в этом же году, на Международном экономическом форуме Президент заявил о необходимости формирования проектных офисов в каждом регионе страны.

Тема проектного управления в органах государственной власти активно обсуждалась также в ходе экспертной дискуссии на Гайдаровском форуме – 2016.Итогом первоначальных дискуссий по вопросам проектного управления стало Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Данным Постановлением рекомендовано органам государственной власти субъектов Российской Федерации организовать проектную деятельность, руководствуясь Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации. Был разработан План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р.

В настоящее время Постановление **№ 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» утратило силу и стоит руководствоваться Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288(ред.от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»** (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

Если рассматривать процессную и проектную модели государственного и муниципального управления, следует отметить, что проектное управление сложнее и затратнее процессного. В процессном управлении важна последовательность функций управления и формирование бюрократической жесткой структуры через подразделения, позволяющей выполнять первоочередные текущие задачи. **Проектное управление необходимо тогда, когда нужен уникальный результат и перед органами власти стоят задачи развития какого - либо процесса, объекта.** Проектное управление может навредить в том случае, если деятельность отработана и нет необходимости «ломать» существующие отлаженные процессы.

Таблица1

Особенности проектного и процессного управления в государственном и муниципальном управлении

Проектное управление	Процессное управление
• Для уникальных проектов	• Позволяет формировать и накапливать компетенции
• Сложнее и затратнее процессного управления, необходимо формирование «проектного мышления» служащих, возникают затраты на формирование «второго уровня организационной матричной структуры», выплаты по КПЭ	• Дает больший эффект в государственном и муниципальном секторе, так как наблюдается последовательность функций управления и формирование «жесткой структуры»
• Карьерный лифт с учетом активного участия в проектной деятельности, формирование новых компетенций	• Отлаженный процесс, удобен и понятен для персонала
• Повышает эффективность программно-целевого подхода	• Деятельность отработана до автоматизма, рациональная бюрократия

Необходимость проектного управления

- **Уникальный результат** – проект (Олимпиада, детский сад, школа, дорога, мост, День города).
- **Текущая деятельность** – отлаженный процесс, проектное управление – вредит, необходима бюрократия(МФЦ, повседневная текущая работа).

Проблема заключается в том, что в настоящее время 70% деятельности госслужащего в России – это работа по поручениям, так называемое «ручное управление», которое, безусловно, удобно в рамках текущей деятельности на оперативном и операционном уровне, но абсолютно неэффективно в рамках тактического и стратегического государственного и муниципального управления, так как утрачивается долгосрочное целеполагание, а также управление по поручениям приводит к перегрузке и эмоциональному выгоранию государственных и муниципальных служащих.

Главное отличие проектной деятельности от программно-целевой деятельности – это время деятельности. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения. В процессе проектного управления наблюдается прямая зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и материальным и моральным их стимулированием, так как происходит распределение ответственности каждого участника команды проекта, повышая прозрачность управления.

Первым регионом в России, в котором управление проектами было реализовано на системном уровне, стала Белгородская область. В 2010 году было положено начало внедрению проектного управления и разработано Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области (постановление Правительства области от 31 мая 2010 г. №202-пп). Было принято решение, что 50% средств, направлен-

ных на развитие, должны осваиваться в рамках проектной деятельности.

Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области (2010 год).

Примеры экономических проектов в Белгородской области:

- строительство комбината по переработке мяса на базе «Ордена Трудового Красного Знамени колхоз имени Фрунзе» (1 150 млн рублей);

- создание производства готовых лекарственных препаратов (ООО «Пик-Фарма Лек») (750 млн. рублей);

-увеличение производственных мощностей завода по производству сыра ООО «Хохланд Руссланд» (500 млн. рублей).

Примеры социальных проектов в Белгородской области:

- внедрение Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО);

- модернизация станций переливания крови–внедрение механизма сопровождения беременных женщин в период от начала беременности до родов («Шаг за шагом вместе»).

Еще одним из успешных регионов, осуществляющих внедрение проектного управления является Приморский край, где проектный подход появился задолго до его декларации российским Правительством как наиболее эффективной модели управления. В 2015 году был создан специальный орган власти – департамент проектного управления, выполняющий функции Центрального проектного офиса края. Сейчас Приморский край задает вектор развития проектного управления в стране.

К 2017 году в каждом субъекте РФ созданы Региональные Проектные офисы, которые осуществляют организацию проектной деятельности в субъекте, развитие проектно-ориентированной системы управления и общую координацию реализации приоритетных проектов в рамках 11 направлений стратегического развития РФ.

При внедрении принципов проектного управления очень важна система материального и нематериального стимулирования участников проектов. Возможны следующие методы нематериального стимулирования:

- объявление благодарности от лица высшего должностного лица субъекта Российской Федерации с выдачей грамоты;

- рассылка всем участвующим в проектной деятельности региона ведомствам региона электронных писем с перечнем наиболее отличившихся сотрудников;

- приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с руководством региона;

- присвоение очередного классного чина государственной гражданской службы до истечения установленного срока;

- поощрение наградами и почетными званиями субъекта Российской Федерации.

Методы материального стимулирования должны быть рассчитаны с учетом ключевых показателей эффективности KPI – Key Performance Indicators, Ключевые показатели эффективности (КПЭ) и личного вклада

каждого участника проектной деятельности.

КПЭ показывает, прежде всего:

- эффективность и результативность работы государственных структур и подразделений,
- эффективность работы государственных гражданских служащих по выполнению своих непосредственных обязанностей.

Одним из ключевых показателей успеха при внедрении принципов проектного управления и успешной их реализации является уровень поддержки и желания применять проектное управление первым должностным лицом субъекта или муниципального образования.

Внедрение процессов и инструментов проектного управления в объеме, достаточном для функционирования проектной системы управления, осуществляется в среднем в течение 1 года с момента начала работ. В течение еще 1 года производится ее развитие для обеспечения более эффективной работы. И в последующем вся деятельность органов власти должна быть разграничена между процессным и проектным управлением.

Эффективность проектного управления должна быть выражена для общества путем увеличения числа благ и повышение качества услуг, участием граждан в инициации проектов, контролем со стороны общества. Для бизнеса – снижение количества административных барьеров и повышение инвестиционного климата. Для органов исполнительной власти – повышение прозрачности и исполнительской дисциплины, а также результативности и эффективности деятельности, что позволит сконцентрировать ресурсы на важнейших направлениях социально-экономического развития Российской Федерации в целом, включая субъекты и муниципальные образования.

Система управления органа исполнительной власти представляет собой набор процессов и инструментов управления ресурсами, предназначенных для достижения целей органа исполнительной власти.

Процесс – структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей.

Примеры процессов: управление персоналом, юридическое обеспечение.
Инструмент – средство практической реализации управленческого решения. Примеры инструментов: коллегиальный орган (аттестационная комиссия), информационная система (система электронного документооборота), документ (штатное расписание).

В системе управления органа исполнительной власти выделяется 4 уровня управления:

- стратегический уровень– планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;
- тактический уровень– планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- оперативный уровень– планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- операционный уровень– планирование на период от 1 дня до 3 месяцев,

контроль не реже 1 раза в неделю.

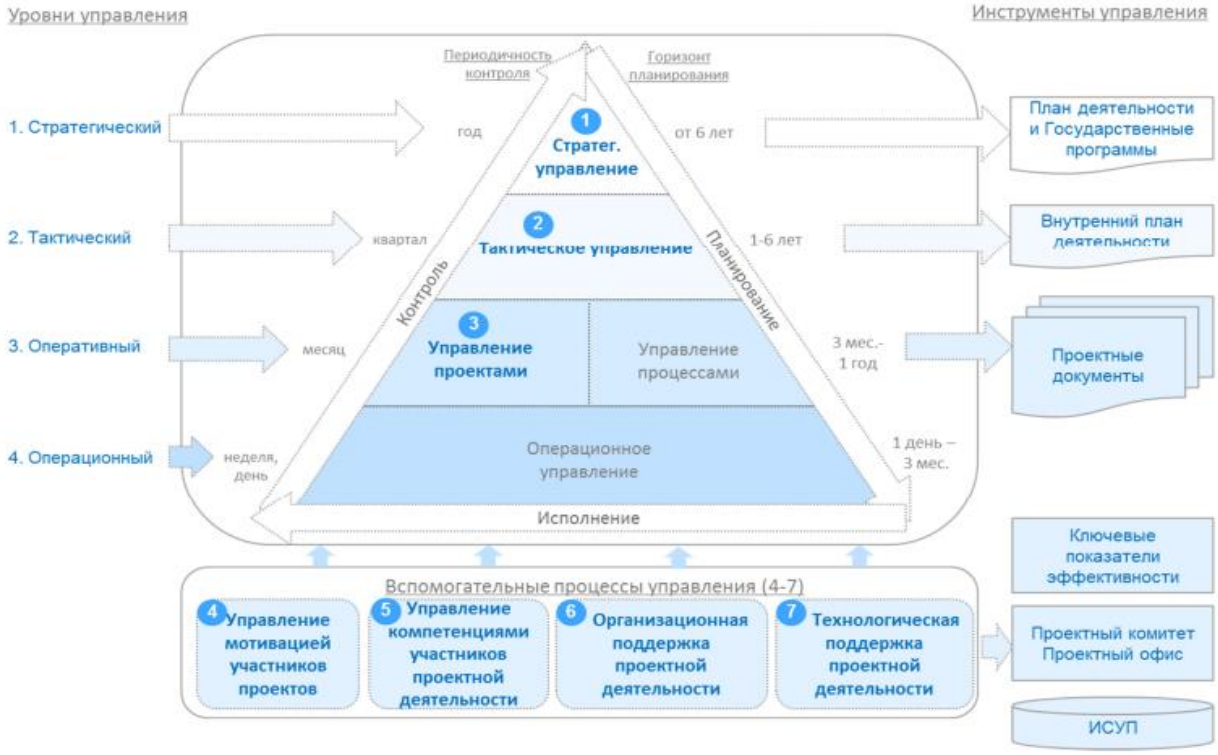

Рис.1. Модель проектно-ориентированной системы управления

По способу достижения целей органа исполнительной власти выделяются:

 процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);

 проектно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления, делятся **на основные и вспомогательные.**

К основным процессам управления относятся: стратегическое управление; тактическое управление; управление проектами.

К вспомогательным процессам управления относятся: управление мотивацией участников проектов; управление компетенциями участников проектной деятельности; организационная поддержка проектной деятельности; технологическая поддержка проектной деятельности.

Цель проектного управления в органах исполнительной власти

- Планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.
- Горизонт детального планирования – от 3 месяцев до 1 года.

- Периодичность контроля – не реже 1 раза в месяц.

Ожидаемые результаты внедрения ПУ

1. Ускоренная реализация приоритетных проектов;
2. Развитое делегирование полномочий руководителями высшего звена руководителям среднего звена;
3. Упрощенный порядок согласования решений;
4. Достижение прозрачности основных бизнес-процессов республиканских органов исполнительной власти;
5. Ротация и продвижение по службе сотрудников исходя из критериев их результативности в проектах;
6. Эффективное управление календарными сроками, ресурсами и финансами в проектах;
7. Развитие системы мотивации сотрудников;
8. Уменьшение количества поручений;
9. Обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
10. Соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
11. Повышение эффективности использования ресурсов;
12. Прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;
13. повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

Вся деятельность органа исполнительной власти декомпозируется на Проекты: внутренние, внешние, приоритетные**.**

К приоритетным проектам относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей органа исполнительной власти, находящиеся под непосредственным контролем руководителя органа исполнительной власти.

К внутренним проектам относятся проекты подразделений органа исполнительной власти, находящиеся под контролем заместителя руководителя органа исполнительной власти или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам относятся проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций и органов государственной власти, но подконтрольные органу исполнительной власти, или в которых орган исполнительной власти принимает участие.

Проектная деятельность– деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

Проектное управление – форма организации деятельности, в которой ведущими процессами становятся создание и реализация проектов.

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений +ЦЕЛЬ+ЗАДАЧИ+ КОМАНДНАЯ РАБО-

ТА+КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ+ РИСКИ= РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Ключевые *признаки* проекта:

- Наличие конкретной цели;
- Изменение;
- Ограниченность по времени;
- Ограниченность требуемых ресурсов;
- Уникальность.

Проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.”*ISO/TR 10006:1997(E).*

Проект – группа работ/задач, которые необходимо выполнить в заданный период длядостиженияпоставленныхцелей.”*ProjectManagementHandbook, Cleland, King.*

Проект – это временная структура для создания уникального продукта, услуги.”*PMBoK, ProjectManagementInstitute.*

«Проект» от*«Projectus» (лат.) – «**заброшенныйвперед».***

Рис.2. Проектный треугольник

Важнейшее свойство треугольника: невозможно «тянуть» за одну вершину так, чтобы не вызвать изменения хотя бы в одном из других углов.

Основные признаки проекта:

1. Универсальность– уникальность проекта, неповторимость условий, новизна или инновационность результата, пилотность исполнения.
2. Наличие цели– четкая и конкретная цель, достигаемая посредством определения стратегии исполнения проекта и ее структуризации в виде комплекса определенных работ.
3. Ограниченность во времени– фиксированная деятельность, логическая последовательность работ.
4. Ограниченность требуемых ресурсов– в каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, персонал, внешние подрядчики, транспорт, оборудование, материалы, лицензии и др., и их количество всегда будет недостаточным.
5. Комплексность и разграничение– любой проект имеет определенное начало и завершение, которые ограничивают продолжительность его существования.
6. Специфическая организация проекта– большинство проектов не могут

быть выполнены в рамках существующих организационных структур.принцип двойного подчинения.

7.Наличие руководителя и команды проекта– обязательное наличие ответственного за выполнение всего проекта и его помощников**.**

Рис. 3.Система управления проектной деятельностью

Понятийный аппарат в сфере проектного управления

(Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288(ред.от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

1.**«национальный проект»– проект (программа),** обеспечивающий достижение целей и целевых показателей, выполнение задач, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2.**«федеральный проект»**– проект, обеспечивающий достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта и (или) достижение иных целей и показателей, выполнение иных задач по поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Председателя Правительства Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, решению Совета, президиума Совета, поручению куратора соответствующего национального проекта; Инициирование федерального проекта может осуществляться членом Правительства Российской Федерации.

3. **«ведомственный проект»** – проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти;

4. **«региональный проект»**– проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Российской Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта Российской Федерации;

5. **«проектная деятельность»**– деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

6. **портфель**– совокупность (перечень) проектов (программ), объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей;

Проекты отличаются от программной деятельности

- У проектов ограниченный срок, т.е. проекты имеют временной характер;
- У проектов большое количество критических рисков;
- Проекты могут принимать большое количество существенных изменений;
- Команда, как правило, формируется для одного проекта (управление проектом).

Программа– комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости.

Например: **Муниципальная программа:**

МО «ГОРОД ИЖЕВСК» «СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКАНАСЕЛЕНИЯ» НА 2015-2020 ГОДЫ

Подпрограммы:

1. «Социальная поддержка семьи и детей».

2. «Социальная поддержка старшего поколения, ветеранов и инвалидов, иных категорий граждан».

3. «Создание условий для беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры на территории муниципального образования».

4. «Обеспечение жильем отдельных категорий граждан, стимулирование улучшения жилищных условий».

5. «Предоставление субсидий по оплате жилищно-коммунальных услуг (выполнение переданных полномочий)».

6. «Создание условий для реализации Муниципальной программы».

7. «Создание условий для оказания медицинской помощи населению, профилактики и формирования здорового образа жизни».

Ответственные исполнители: Управление по социальной поддержке населения, делам семьи, материнства и детства Администрации, г.Ижевска.

Цель: Создание условий для улучшения качества жизни отдельных категорий населения города Ижевска; всестороннее укрепление института семьи как формы гармоничной жизнедеятельности личности; сохранение и укрепление здоровья населения города Ижевска.

Задачи:

- образовательные учреждения (школы и детские сады);
- рабочие места (предприятия и организации);
- микрорайоны, придомовые территории;
- медицинские организации;
- социальные центры;
- места досуга и спорта;
- и т.д.

Объем средств бюджета муниципального образования «Город Ижевск» на реализацию Муниципальной программы: Сведения о ресурсном обеспечении программы за счет средств бюджета муниципального образования «Город Ижевск», всего 3330835,6 тыс. рублей, в т.ч. по годам реализации Муниципальной программы:

в **2015** году – 525381,0 тыс. рублей, в т.ч. субвенция из бюджета УР – 346182,2 тыс. рублей;

в **2016** году – 572950,4 тыс. рублей, в т.ч. субвенции и субсидии из бюджета РФ и бюджета УР – 381602,4 тыс. рублей;

в **2017** году – 607179,6 тыс. рублей, в т.ч. субвенции и субсидии из бюджета РФ и бюджета УР – 342033,8 тыс. рублей;

в **2018** году – 565075,0 тыс. рублей, в т.ч. субвенции из бюджета РФ и бюджета УР – 291239,8 тыс. рублей;

в **2019** году – 526374,5 тыс. рублей, в т.ч. субвенции из бюджета РФ и бюджета УР – 282539,3 тыс. рублей;

в **2020** году – 533875,1 тыс. рублей, в т.ч. субвенции из бюджета РФ и бюджета УР – 290039,9 тыс. рублей.

Ожидаемые конечные результаты реализации Муниципальной программы, оценка планируемой эффективности ее реализации: конечным результатом реализации Муниципальной программы является стабильное функционирование системы социальной поддержки населения муниципального образования «Город Ижевск», способствующей улучшению качества жизни отдельных категорий населения города; формирование системы мер и мероприятий по всестороннему укреплению института семьи и ликвидации социального сиротства.

Программа может быть представлена как совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем выполнения, технологией, организацией и др.

Выполнение отдельного проекта в составе программы может не давать ощутимого результата, в то время как осуществление всей программы обеспечивает максимальную эффективность.

Главное отличие проектной деятельности от программно-целевой деятельности – это время деятельности.

Успех проекта означает получение всеми заинтересованными сторонами результатов, оправдывающих их ожидания, традиционно формируемые в виде целей и требований.

Проект (операционное и оперативное)	Программа (тактическое и стратегическое)
Уникальный конкретный продукт Период (от 3 мес. до 1 года)	Паспорт (перечень мероприятий) Период (6-20 лет)
Руководитель и куратор проекта **Паспорт проекта** **Команда проекта** **Роли и ответственность** **Инициация проекта;** Базовый план проекта, **план-график** Планирование проекта (бюджет проекта); Исполнение; Управление изменениями проекта; Контрольные точки (оперативные задачи) Контроль не реже 1 раза в месяц, **Отчеты** Завершение проекта. **КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЕРИОД**	**Координатор** **Ответственный исполнитель** **Соисполнитель** Задачи программы (цели Подпрограмм) Срок и этапы реализации (6 лет) **Этапы не предусмотрены**. Целевые показатели (индикаторы достижение стратегических задач) Ресурсное обеспечение Ожидаемые конечные результаты, оценка планируемой эффективности **Очень масштабна и НЕРЕАЛИСТИЧНА**

Рис. 4. Проект и программа в органах государственной власти и местного самоуправления

Особенностью формирования проекта федерального бюджета на 2018-2020 гг. является то, **что впервые распределение бюджетных ассигнований по кодам бюджетной классификации и его представление в Минфин России по госпрограммам будет осуществляться не главными распорядителями бюджетных средств, а ответственными исполнителями соответствующих программ, что означает расширение их полномочий и усиление ответственности в части управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими достижение целей программ.**

Начиная с 2017 года, происходит трансформация государственных программ и **перевод пяти пилотных госпрограмм на инструменты проектного управления**.

У каждой из «пилотных» госпрограмм («Развитие образования» на 2013-2020 годы, «Развитие здравоохранения», «Обеспечение доступным и комфортным жильём и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», «Развитие транспортной системы», «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы») будет не более пяти четко определенных, конкретных, измеримых, актуальных целей, а набор финансируемых проектов, программ и ведомственных целевых программ госпрограммы будет определяться по итогам ранжирования. **Программы будут поделены на проектную и процессную части.**

Соотношение проектного управления с программно-целевыми методами бюджетного планирования

• В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов.

• Проектное управление не противоречит применяемому программно-целевому планированию бюджета, а только усиливает его.

• Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения.

• Прямая зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и материальным и моральным их стимулированием.

• Строгое распределение ответственности вплоть до каждого участника команды проекта, прозрачность управления.

Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в ОИВ

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018,№ 1288(ред.от03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы).

4. Протокол заседания Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 13.07.2016, №1.

5. Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 01.10.16, №6.

6. План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности (Распоряжение № 2165-р от 15 октября 2016 г.);

Методические рекомендации

Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе) (№ 7955п-П6 от 20 октября 2016 г.);

Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта (№ 7951п-П6 от 20 октября 2016 г.);

Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы (№ 7957п-П6 от 20 октября 2016 г.);

Методические рекомендации по подготовке сводного и рабочего планов приоритетного проекта (программы) (№ 8695п-П6 от 18 ноября 2016 г.);

Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ) (№ 9163п-П6 от 1 декабря 2016 г.);

Методические рекомендации по оценке и иным контрольным мероприятиям реализации приоритетных проектов (программ) (№ 3756п-П6 от 31 мая 2017 г.);

Методические рекомендации по применению критериев оценки и иных контрольных мероприятий реализации приоритетных проектов (программ) (№ 3754п-П6 от 31 мая 2017 г.);

Методические рекомендации по реализации первоочередных мероприятий

в части организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (№ 8399п-П6 от 7 ноября 2016 г.) с последующими обновлениями и дополнениями.

Региональные нормативные правовые акты и методические рекомендации:

Удмуртская Республика

1. Постановление Правительства Удмуртской Республики от 19 мая 2017 года №198 «Об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти Удмуртской Республики».

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по формированию отчета о реализации плана контрольных точек проекта и ежегодного отчета о ходе реализации проекта УТВЕРЖДЕНЫ приказом Министерства экономики Удмуртской Республики от «12» 07 2018г. № 210.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по подготовке сводного плана проекта УТВЕРЖДЕНЫ приказом Министерства экономики Удмуртской Республики от «12»07. 2018г. № 209.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по реализации и управлению изменениями проектов УТВЕРЖДЕНЫ приказом Министерства экономики Удмуртской Республики от «12»07. 2018г. № 211.

Российские и международные стандарты и ассоциации в управлении проектами

ГОСТ Р 54869-2011 – Требования к управлению проектом
ГОСТ Р 54870-2011 – Требования к управлению портфелем проектов
ГОСТ Р 54871-2011 – Требования к управлению программой
ГОСТ Р ИСО 21500 – Руководство по проектному менеджменту
International Project Management Association (IPMA),
Международная ассоциация управления проектами, Швейцария
Project Management International Competence Baseline – PM ICB.
Российская ассоциация управления проектами – СОВНЕТ, Россия
Национальные требования к компетентности – НТК
ProjectManagementInstitute (PMI),
ИнститутуправленияпроектамиСША
Project Management Body Of Knowledge – PMBOK
Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Например: Проектные процессы в соответствии с ГОСТ Р-54869 Требования к управлению проектом

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

Процесс задан как – цель и выход.

Процесс планирования включает композицию процессов.

1. Процесс планирования содержания проекта

2. Процесс разработки расписания
3. Процесс планирования бюджета
4. Процесс планирования персонала
5. Процесс планирования закупок
6. Процесс планирования реагирования на риски
7. Процесс планирования обмена информацией
8. Процесс планирования управлением изменениями

Проектные процессы в ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»

Проект – уникальный набор процессов.

Процесс – связка работ с датами начала и окончания, обеспечивающая результат.

Матрица процессов по управленческим группам процессов: 1. Инициирование; 2. Планирование; 3. Исполнение; 4. Контроль; 5. Завершение.

Предметные группы процессов ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту

1.Интеграция; 2.Заинтересованные стороны; 3.Содержание; 4.Ресурсы; 5.Сроки; 6.Стоимость; 7.Риски; 8.Качество; 9.Закупки; 10.Коммуникации.

Тема 2.Организационная поддержка проектной деятельности.

Вопросы. Административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти. Инструменты организационной поддержки проектной деятельности: Проектный комитет, Проектный офис.

Одной из основных проблем при внедрении проектного управления в органах исполнительной власти является изменение организационной структуры управления. Чтобы управление проектами в рамках деятельности муниципалитета или органа государственной власти не было фикцией, необходимо встроить его в действующую организационную структуру и грамотно распределить функциональные обязанности. Необходимо понимать, что проектное управление требует особых компетенций и не отменяет процессной деятельности государственных служащих.

Для успешного внедрения принципов проектного управления необходимо формирование проектного мышления государственных и муниципальных служащих, что сопровождается изменением организационной структуры с линейно – функциональной на матричную, изменяя управленческие роли в проектах. Должность – постоянна и одинакова по отношению ко всем, абсолютна. Роль в проекте – временна и относительна, сотрудник может выступать в различных ролях в разных проектах, причем реализуемых одновременно. Естественно, что на первоначальном этапе любые изменения воспринимаются достаточно тяжело и возможно отторжение «проектного мышления». Только грамотный подход, мотивационная составляющая, направленная на повышение содержатель-

ности труда государственных и муниципальных служащих, когда становятся реальными и краткосрочными результаты внедрения проектов приводят к заинтересованности и вовлечению сотрудников в систему проектного управления.

Рис. 5. Эффективность работы в матричной структуре

Управленческая роль в проектах

• это регламентированный набор функций и связанных с ними отношений, осуществляемый сотрудником в рамках временной проектной организационной структуры;

• Должность – постоянна и одинакова по отношению ко всем, абсолютна;

• Роль – временна и относительна, сотрудник может выступать в различных ролях в разных проектах, причем реализуемых одновременно.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРАПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

I. Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам

II. Проектный комитет

III. Рабочая группа по разработке проекта акта

IV. Проектный офис Правительства Российской Федерации

V. Ведомственный проектный офис

VI. Проектный офис субъекта Российской Федерации

VII. Руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта

VIII. Администратор национального проекта, администратор федерального проекта (заместитель руководителя национального проекта, заместитель руководителя федерального проекта)

IX. Участники национального проекта, участники федерального проекта

X. Общественно-экспертный совет

XI. Центр компетенций проектной деятельности

Роли в проекте

Роль– определенный набор функций в проекте, за исполнение которых несет ответственность определенное лицо,

Например: Куратор проекта

• Заказчик проекта
• Руководитель проекта
• Координатор проекта
• Администратор проекта
• Руководитель блока мероприятий
• Участник проекта
• Эксперт
• Руководитель проекта со стороны исполнителя и др.

Участники проекта и заинтересованные стороны

• Инициатор
• Заказчик
• Функциональный заказчик
• Инвестор
• Куратор (спонсор) проекта –Представляет интересы заказчика, обеспечивает ресурсы для проекта, политическая фигура
• Менеджер проекта–Лицо, ответственное за управление проектом (Руководитель проекта) – Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении
• Команда проекта– Группа, которая выполняет работы по проекту
• Руководители функциональных подразделений
• Подрядчики – Поставщики – Органы власти – Эксплуатирующая организация
• Потребители конечной продукции

Целью организационной поддержки проектной деятельности является административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа исполнительной власти.

К инструментам организационной поддержки проектной деятельности относятся:

- Проектный комитет; Постоянный
- Проектный офис; Постоянный
- Функциональные проектные офисы;
- Проектные офисы на уровне отдельных проектов.

ПРОЕКТНЫЙ КОМИТЕТ

Проектный комитет – постоянный коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей органа

исполнительной власти.

Состав Проектного комитета может варьироваться в зависимости от функций и организационной структуры органа исполнительной власти. В состав Проектного комитета входят Председатель, Заместители председателя, Ответственный секретарь и члены Проектного комитета.

Председатель Проектного комитета – руководитель органа исполнительной власти. Заместители председателя Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти (один или два заместителя).

Ответственный секретарь Проектного комитета – должностное лицо Проектного офиса. Члены Проектного комитета – заместители руководителя органа исполнительной власти, руководители структурных подразделений, максимально задействованные в проектах.

Задачи Проектного комитета: запускает проекты, переводит проекты в очередную фазу, приостанавливает/прекращает проекты, подтверждает успешное завершение проекта.

Проектный комитет – Руководитель – Заместители руководителя – начальники подразделений – Руководитель Проектного Офиса – Юрист – Финансист.

Команда проекта: постановка целей проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль проекта, завершение проекта • Команда проекта: – Куратор – Руководитель – Заказчик – Координатор – Администратор – Исполнители – Эксперты, …

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС

Проектный офис – постоянное подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органе исполнительной власти.

Задачи Проектного офиса: разработка и совершенствование методологии, процессов, инструментов управления проектами. Мониторинг и контроль проектов. Администрирование и координация проектов. Аналитика и разработка решений.

Команда проектного офиса: – Руководитель – Аналитики – Администраторы-контролёры – Координаторы.

В штатном расписании рекомендуется определять позицию руководителя Проектного офиса на уровне не ниже руководителя структурного подразделения. Руководитель Проектного офиса подчиняется руководителю органа исполнительной власти или заместителю руководителя органа исполнительной власти, ответственному за внедрение проектного управления и развитие системы управления органа исполнительной власти.

Состав Проектного офиса может варьироваться в зависимости от функций Проектного офиса и организационной структуры органа исполнительной власти и может включать следующие роли:

Руководитель Проектного офиса и его заместители; специалисты по методологии (методологи); специалисты по планированию (планировщики); специ-

алисты по отчетности; специалисты по организации работы Проектного комитета; руководители и специалисты по реализации проектов: координаторы проектов, руководители проектов, администраторы проектов; специалисты по внедрению и развитию информационной системы управления проектами; специалисты по внедрению и развитию системы мотивации; специалисты по организации процесса обучения; специалисты по проведению обучения (тренеры).

По мере роста уровня зрелости проектного управления в органе исполнительной власти следующим этапом является создание функциональных проектных офисов в блоках заместителей руководителя органа исполнительной власти, которые внедряют проектное управление по своему направлению и контролируют реализацию соответствующих проектов, а также проектных офисов на уровне отдельных крупных проектов. **Должностные лица данных проектных офисов могут быть выделены в специальное подразделение или совмещать проектную роль со своей основной позицией в органе исполнительно власти.**

Пример: РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС В УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

1) осуществляет организацию проектной деятельности в Удмуртской Республике, развитие проектно-ориентированной системы управления и общую координацию реализации приоритетных проектов в Удмуртской Республике;

2) осуществляет аналитическое, методологическое и методическое обеспечение проектной деятельности в Удмуртской Республике, в том числе разработку и утверждение методических документов, сбор и внедрение лучших практик в области управления проектной деятельностью;

3) осуществляет обеспечение деятельности создаваемых в установленном порядке координационных и совещательных органов системы управления проектной деятельностью по согласованию с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Удмуртской Республики;

4) организует взаимодействие органов государственной власти Удмуртской Республики, органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в Удмуртской Республике при осуществлении проектной деятельности.

Основные направления стратегического развития Российской Федерации:

- Здравоохранение
- Образование
- Ипотека и арендное жилье
- ЖКХ и городская среда
- Международная кооперация и экспорт
- Производительность труда
- Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы
- Реформа контрольной и надзорной деятельности
- Безопасные и качественные дороги
- Моногорода

- Экология

Тема 3. Внедрение процессов и инструментов проектного управления. Эффективность проектного управления.

Вопросы. Инструменты управления проектами в органе исполнительной власти (Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту). Паспорт проекта. Целеполагание по SMART. Стейкхолдеры. Этапы внедрения проектноориентированной системы управления. Запуск проекта. Этапы реализации проекта. Завершение проекта. Расчет экономического, социального, бюджетного эффекта. Оценка зрелости проектной деятельности.

Основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти являются: Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту.

Паспорт проекта –документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий.

Паспорт проекта – это документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту.

Когда создается: в **фазе ЖЦП *Инициализация***– это итоговый документ фазы.

Кто разрабатывает: Руководитель проекта, привлекая необходимых компетентных людей.

Кто согласовывает: Ключевые заинтересованные стороны проекта, вовлеченные в его реализацию, руководитель Проектного офиса (в случае приоритетного проекта), Директор (куратор) проекта, Функциональный заказчик проекта.

Кто утверждает: Проектный комитет во главе с руководителем Органа исполнительной власти (для приоритетных проектов), профильный заместитель руководителя Органа исполнительной власти (для внутренних проектов).

<u>Содержание Паспорта проекта</u>

- ❑ Наименование проекта (реквизит для систем учета и документооборота)
- ❑ Куратор проекта
- ❑ Руководитель проекта
- ❑ Участники проекта (Рабочая группа проекта) (и ключевые заинтересованные стороны)
- ❑ Основания для инициации проекта
- ❑ Цель (цели) проекта
- ❑ Задачи проекта (Способ достижения цели, Содержание проекта)
- ❑ Результат (результаты) проекта
- ❑ Критерии успеха проекта
- ❑ Период реализации проекта (сроки, вехи)
- ❑ Оценка бюджета проекта и источники финансирования
- ❑ Риски реализации проекта (ключевые)
- ❑ Взаимосвязь с другими проектами

План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.Контрольные события включают в себя, как все контрольные события из Паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

Жизненный цикл проекта – это полный набор фаз осуществления проекта.

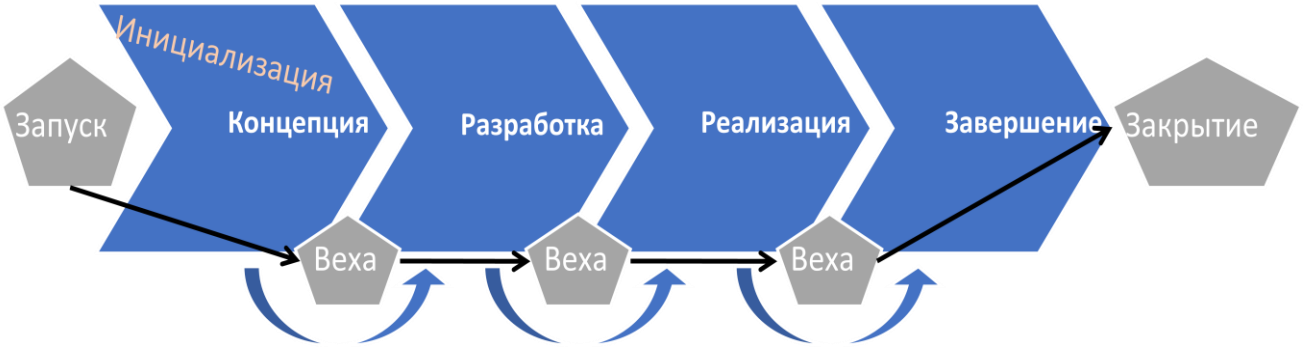

Рис. 6. Жизненный цикл проекта. Вехи

Фазы проекта

1. Инициализация.2. Запуск (утвержденный паспорт проекта)

3. Планирование. Разработка проекта (План проекта, реестр требований, техническое задание, конкурсная документация, подтверждение выделения ресурсов на проект)

4. Реализация (Готовый продукт проекта)

5. Завершение (Итоговый отчёт по проекту)

ЗАПУСК ПРОЕКТА

Запуск проекта:

1. Предложение – на проектный комитет.

2. Проектный комитет принимает решение.

3. Если проект одобряется – назначается куратор, руководитель проекта, обозначаются сроки.

4. До конца месяца начала проекта должен быть подготовлен и согласован паспорт проекта, состав команды проекта, план контрольных событий проекта.

УСТАНОВОЧНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Разработать паспорт: цели, задачи, результаты, критерии успеха – Сроки, риски, заинтересованные стороны – Смежные проекты – Команда проекта – Контрольные события – сроки и результаты

Рис. 7. Целеполагание в проектном управлении

Например: к 31 декабря модернизировать центр предоставления услуг так, чтобы среднее время ожидания клиентом обслуживания было менее 15 минут, 95% клиентов обслуживались быстрее, чем за 10 мин., при количестве отказов не более 2%».

Разработка проекта

После утверждения паспорта проекта можно приступать к разработке – Уточнение требований (техническое задание / реестр требований) – Уточнение сроков (разбить план контрольных событий, возможна детализация до плана-графика, сетевого графика, диаграммы Ганта и прочего) – Уточнение списка участников.

Реализация проекта

1. Исполнение – Делать на результат 2. Мониторинг – Рисков – Заинтересованных сторон – Исполнения договоренностей 3. Контроль – Результатов (в т.ч. их качества) – Исполнения договоренностей.

Завершение проекта

Продукт проекта создан/реализован • Документация получена • Акты подписаны • Отчёт о завершении – план-факт по результатам, срокам, достижению показателей по критериям успеха проекта.

Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

Проектный комитет принимает отчёт о завершении, оценивает успешность проекта, переводит проект в статус «Завершён».

Эффективное управление проектом по контрольным точкам:

- Что было сделано и каких результатов удалось достичь;
- Какие задачи не выполнены, почему, какая задержка, прогноз выполнения;
- Насколько эффективна и результативно работала команда проекта;
- Какие идеи были рождены в ходе выполнения задач и прочее.

Таблица 2

Отчет о реализации плана контрольных точек проекта

<наименование проекта>

№ п/п	Наименование контрольной точки	Ответственный исполнитель	Статус реализации	Дата наступления (план)	Дата наступления (факт/прогноз)	Степень влияния отклонения на проект	Вид документа и (или) результат
1							

В проект вовлечено большое количество различных участников. У них могут быть различные интересы и цели. Каждый управляет своим проектом**. Руководитель проекта должен уметь анализировать, понимать и учитывать интересы различных участников проекта.**

«Стейкхолдеры» (с англ. Stakeholder- заинтересованная сторона, причастная сторона) – это физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям:

- должностные лица или структурные подразделения органов власти, а также внешние организации, которые активно участвуют в проекте, могут влиять на проект, или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта;
- основные заинтересованные стороны – Государство (ОМСУ);
- население муниципального образования.

Рис.8. Участники проектной деятельности

Управление взаимодействием со стейкхолдерами

Ключевые вопросы:

- Кто является участником проекта?
- Каковы цели/интересы каждого участника?
- Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- Кто имеет сильное влияние на проект?

Алгоритм управления стейкхолдерами:

- Выявление заинтересованных сторон
- Выявление интересов стейкхолдеров
- Оценка их влияния / отношения
- Ранжирование/приоритезация
- План взаимодействия
- Реализация Плана, контроль, анализ, внесение изменений
- Подведение итогов

Оценка зрелости проектной деятельности

При оценке органов исполнительной власти субъекта РФ вводится показатель Индекса уровня зрелости проектной деятельности в органах исполнительной власти Российской Федерации, по которому с 2018 г. предстоит **оценивать развитие проектного управления в федеральных и региональных органах власти.**

Целью оценки зрелости является обеспечение на постоянной основе мониторинга организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с публикацией его результатов на ежегодной основе.

Предметом оценки зрелости являются следующие элементы (группы процессов):

Элемент 1 «Стратегическое планирование и управление портфелем проектов»

Элемент 2 «Управление проектом»

Элемент 3 «Принятие решений и организационная поддержка»

Элемент 4 «Развитие компетенций и культуры эффективности»

Элемент 5 «Управление стимулированием участников проектов»

Элементы Проектной деятельности (ПД) оцениваются по зрелости составляющих их процессов и подпроцессов.

Принимается следующая шкала уровней зрелости элементов и процессов ПД:

«отсутствующий» (уровень 0), характеризуется непредсказуемыми и неконтролируемыми процессами, которые не появляются в ответ на определенные события;

«начальный» (уровень 1), характеризуется непредсказуемыми и слабо контролируемыми процессами, которые могут появляться в ответ на определенные события;

«управляемый» (уровень 2), характеризуется процессами, определенными на уровне проектов, которые появляются в ответ на определенные события;

«стандартизуемый» (уровень 3), характеризуется процессами, определенными на уровне всей организации, которые исполняются заблаговременно;

«измеряемый» (уровень 4), характеризуется измеряемыми и контролируемыми процессами, определенными на уровне всей организации;

«оптимизируемый» (уровень 5), характеризуется фокусом на постоянном совершенствовании процессов, уровень и зрелость которых определяет культуру организации.

В процессе оценки проводится анализ сильных сторон ОИВ, отмеченные асессорами (специалист, выполняющий оценку того, насколько соответствуют критериям модели оценки зрелости предоставленные ОИВ материалы, документы, информация и артефакты, прошедший обучение и (или) подтвердивший наличие знаний, требуемых для проведения оценки зрелости, а также способность проводить оценку зрелости) возможные лучшие практики, выявленные по результатам оценки зрелости и выносит на рассмотрение в экспертный совет рекомендации по формированию состава лучших практик для тиражирования.

ЦПМ (научно-образовательный Центр проектного менеджмента РАНХиГС)использует согласованные экспертным советом лучшие практики для:

- их популяризации через публикации в средствах массовой информации и рекомендации к применению в ОИВ;
- накопления и систематизации опыта проектного управления в ОИВ;
- обеспечения системного развития проектной методологии;
- формирования и развитие комплекса образовательных программ, осуществления профильной подготовки кадров в сфере проектного управления.

Оценка зрелости ОИВ проводится ежегодно.

Эффективность проектной деятельности выражается в совокупности эффектов:

1. Для общества–увеличение числа благ, повышение качества услуг, участие граждан в инициации проектов, контроль со стороны общества

2. **Для бизнеса**– снятие административных барьеров, повышение инвестиционного климата

3.**Для ОИВ**–повышение прозрачности и исполнительской дисциплины, повышение результативности деятельности

Ожидаемые результаты внедрения ПУ:

1. Ускоренная реализация приоритетных проектов
2. Развитое делегирование полномочий руководителями высшего звена руководителям среднего звена
3. Упрощенный порядок согласования решений
4. Достижение прозрачности основных бизнес-процессов республиканских органов исполнительной власти
5. Ротация и продвижение по службе сотрудников исходя из критериев их результативности в проектах
6. Эффективное управление календарными сроками, ресурсами и финансами в проектах
7. Развитие системы мотивации сотрудников
8. Уменьшение количества поручений

9. Сокращение сроков реализации проектов
10. Решение высокоприоритетных задач
11. Развитие сотрудников
12. Снижение транзакционных издержек (документы через руководителей)
13. Повышение сплочённости коллектива, горизонтальные связи
14. Репутация ведомства

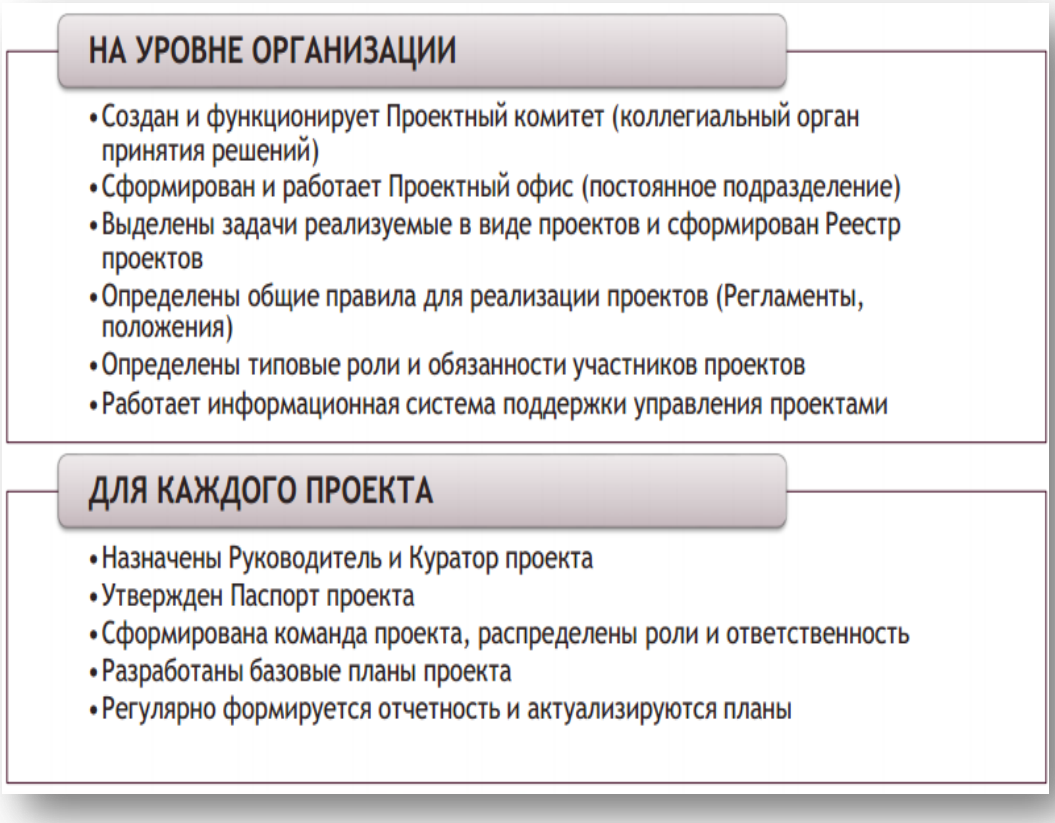

Рис. 9. Условия эффективного внедрения проектного управления

Тема 4. Управление мотивацией участников проектной деятельности.

Вопросы. Формирование мотивации участников проектов. Обратная связь от руководителей об эффективности работы участников проектов. Системы мотивации участников проектной деятельности. Материальные и нематериальные механизмы поощрения. Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти (определение ключевых показателей эффективности – КПЭ.

КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ– члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе представители некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

Главная задача команды управления проектом– осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

КОМАНДА ПРОЕКТА– совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта. Создается на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта – выполнение всех работ, необходимых для достижения целей проекта. Команда проекта специально создается только на время осуществления проекта.

Целью управления мотивацией участников проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов.

В задачи управления мотивацией входит:

1. формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение мероприятий проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;
2. создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях;
3. обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

Орган исполнительной власти может выбрать одну из двух систем мотивации участников проектов:

1. систему проектной мотивации, применяемую в дополнение к существующей системе мотивации всех должностных лиц органа исполнительной власти;
2. интегрированную систему мотивации, которая использует единые принципы мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти (как для участников проектов, так и для участников процессов).

Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти состоит из следующих подпроцессов:

1. определение ключевых показателей эффективности (далее КПЭ);
2. оценка КПЭ;
3. определение коэффициентов премирования;
4. расчет премии участников проектной деятельности;
5. организация выплаты премии.

КПЭ могут устанавливаться в должностных регламентах должностных лиц органа исполнительной власти в качестве показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

Используются 3 типа КПЭ для расчета коэффициентов премирования:

1.КПЭ проекта – определяет эффективность реализации проекта в части достижения результатов проекта, качества и своевременности достигнутых результатов проекта. Показатель един для всех участников проекта;

КПЭ проекта/этапа проекта вычисляется по следующей формуле:

$$КПЭ\ пр = Крезультат * 40\% + Ккачество*30\% + Ксроки *30\%,$$

где, **Крезультат** – оценка по критерию достижения результатов проекта/этапа проекта относительно запланированных результатов. **Ккачество** –

оценка по критерию качества достигнутых результатов проекта/этапа проекта относительно утвержденных критериев успеха проекта и ожиданий оценивающего. **Ксроки** – оценка по критерию соблюдения сроков завершения проекта/этапа проекта относительно утвержденных сроков

2. КПЭ блока мероприятий – определяет эффективность выполнения блока мероприятий в части достижения качества и своевременности результатов блока мероприятий. Показатель един для всех исполнителей соответствующего блока мероприятий и уникален для всех блоков мероприятий (данный уровень выделяется для наиболее крупных проектов);

КПЭ блока мероприятий вычисляются по следующей формуле:

КПЭбл =Ккачество*50%+Ксроки*50%,

где,Ккачество – оценка по критрию качества результатов блока мероприятий относительно ожиданий оценивающего и утвержденных параметров проекта. Ксроки – оценка по критерию соблюдения сроков выполнения блока мероприятий относительно утвержденных сроков реализации.

3. Индивидуальный КПЭ – определяет индивидуальную эффективность участников проекта в части качества и своевременности выполнения контрольных событий и поручений, эффективности взаимодействия с другими участниками проекта, своевременности предоставления отчетности. Показатель уникален для каждого участника проекта.

Индивидуальный КПЭ вычисляются по следующей формуле:

КПЭ инд = Ккачество *25%+Ксроки * 25% + Квзаимодействие *25% +
Кдисциплина *25%,

где, Ккачество – оценка по критерию качества выполненных участником проекта контрольных событий и поручений относительно ожиданий оценивающего и утвержденных параметров проекта; Ксроки – оценка по критерию соблюдения сроков выполнения участником проекта контрольных событий и поручений относительно утвержденных сроков; Квзаимодействие – оценка по критерию эффективности взаимодействия участника проекта с другими участниками проекта; К дисциплина – оценка по критерию своевременности предоставления участником проекта отчетности по проекту.

Оценка по критериям КПЭ, перечисленным выше, может иметь 4 значения в зависимости от степени достижения критерия КПЭ

• Минимальный уровень (оценка 0,7) – уровень неполного достижения критерия КПЭ;

• Целевой уровень (оценка 1) – уровень полного достижения критерия КПЭ;

• Максимальный уровень (оценка 1,5) – уровень достижения критерия КПЭ выше

• Нулевой уровень (оценка 0) – уровень не достижения критерия

КПЭ измеряются в процентах и могут иметь значение от 0 до 150% включительно. КПЭ, равный 0%, соответствует полному не достижению всех крите-

риев КПЭ. КПЭ, равный 150%, соответствует достижению всех критериев КПЭ выше ожидаемого уровня.

Например:

КПЭпр = 1,0*40% + 1,0*30% + 0,7*30% = 91%

КПЭбл = 1,0*50% + 1,5*50% = 125%

КПЭинд = 1,5*25% + 1,5*25% + 1,5*25% + 1,5*25% = 150%

Коэффициент премирования участника проекта вычисляется на основе КПЭ по следующей формуле:

К уч = КПЭ пр * Вес пр + КПЭбл * Вес бл + КПЭ инд * Вес инд,

где,КПЭпр – КПЭ проекта/этапа проекта;

КПЭбл – КПЭ блока мероприятий;

КПЭинд – индивидуальный КПЭ;

Веспр – удельный вес КПЭпр в структуре оценки участника проекта (%);

Весбл – удельный вес КПЭбл в структуре оценки участника проекта (%);

Весинд – удельный вес КПЭинд в структуре оценки участника проекта (%).

Оценка критериев КПЭ и самих КПЭ производится в Итоговом отчете по проекту/этапу проекта и Ведомости оценки участников проектов.

Оценка критерия качества достигнутых результатов проекта/этапа проекта осуществляется Руководителем проекта путем оценки достижения запланированных критериев успеха проекта/этапа проекта в Паспорте проекта.

Оценка критерия своевременности завершения проекта/этапа проекта осуществляется Руководителем проекта путем сравнения плановой длительности проекта/этапа проекта в календарных днях, вычисляемой на основе утвержденных сроков начала и окончания проекта в Паспорте проекта, и фактической длительности проекта/этапа проекта в календарных днях, вычисляемой на основе даты завершения проекта, зафиксированной в протокольном решении органа исполнительной власти, и даты начала проекта, зафиксированной в Паспорте проекта.

Стимулирование участников системы управления проектами

- Для стимулирования муниципальных служащих рекомендованным финансовым инструментом являются субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона;
- Органы местного самоуправления должны принять муниципальные правовые акты, регулирующие порядок назначения и выплаты поощрения муниципальным служащим, участвующим в проектной деятельности региона;

Поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона

- Глава субъекта, Председатель Правительства утверждает рейтинг эффективности работы ОМСУ в рамках проектной деятельности региона;
- Рейтинг передается уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации (проектный офис УР) и предоставляется для ознакомления всем органам местного самоуправления (возможно, публикуется в открытом доступе);

- На основе сравнительного положения органов местного самоуправления в рейтинге рассчитываются и выплачиваются субсидии. Данная методика позволяет задействовать как финансовый, так и нематериальный инструменты стимулирования.

Инструменты нематериального стимулирования

- объявление благодарности от лица высшего должностного лица субъекта Российской Федерации с выдачей грамоты;
- выявление после каждого этапа (цикла) мониторинга сотрудников, которые реализуют дорожную карту в срок или с опережением срока
- размещение имен и фотографий в местах отдыха сотрудников;
- рассылка всем участвующим в проектной деятельности региона ведомствам региона электронных писем с перечнем наиболее отличившихся сотрудников – один раз в полгода;
- активное PR продвижение удачных проектов в СМИ;
- приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с Руководством региона;
- присвоение очередного классного чина государственной гражданской службы до истечения установленного срока;
- присвоение классного чина государственной гражданской службы на одну ступень выше классного чина, соответствующего замещаемой должности;
- поощрение наградами и почетными званиями субъекта Российской Федерации; – представление к поощрению Правительством Российской Федерации

Требования и порядок отбора участников системы управления проектами.

ПРИМЕР МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОТБОРА УЧАСТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

3 уровня эффективности:

– эффективен в своей деятельности;

– эффективен в нескольких видах деятельности;

– эффективен вне зависимости от рода деятельности.

Универсальные индикаторы компетентности:

– демонстрирует стабильность успеха вне зависимости от рода деятельности;

– имеет историю успешного преодоления трудностей;

– обладает опытом привнесения изменений в организации / регионе;

– обладает опытом создания чего-либо «с нуля»;

– ориентирован на достижение результатов;

– в своем роде деятельности демонстрирует уникальные / лучшие результаты;

– обладает необходимыми компетенциями для решения тех или иных задач в новой роли, которую предполагает для себя

– отлично разбирается в своей отрасли / функции;

– демонстрирует высокий потенциал роста (горизонтально – новые отрасли и/или вертикально – новый уровень).

Культура – терпимо относится к другим культурам, мнениям и пр.;

– умеет слушать, слышать и принимать во внимание чужие мнения;

– следует современным представлениям о культуре поведения и взаимодействия;

– умеет устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей, в том числе из других культур.

Образованность – обладает широким кругозором; свободно владеет устной и письменной коммуникацией.

Гибкость – готов учиться новому; стремится к развитию, самосовершенствованию; умеет адаптироваться в новой ситуации.

Командность: эффективно работает в команде; поддерживает коллег в трудные моменты; радуется успехам других; разделяет успех с командой, берет на себя ответственность за неудачи команды, «не ищет виноватых»; решает конфликты в коллективе.

ПРАКТИЧЕСКИЕ (СЕМИНАРСКИЕ ЗАДАНИЯ)

Тема 1. Модель проектно-ориентированной системы управления.

***Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие*:**

Место проектирования в системе государственного управления.

Роль и место проектного управления в реализации государственных программ.

Соотношение проектного управления с программно-целевыми методами бюджетного планирования.

Система российских ГОСТ по проектному управлению.

Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в ОИВ.

Составление глоссария (глоссарий – словарь узкоспециализированных терминов) Основные термины и понятия, изучаемые по дисциплине

«Проект», «Программа», «Проектный офис», «Проектный комитет», «Процесс», «Инструмент проектного управления», «Процессно-ориентированная система управления», «Проектно-ориентированная система управления», «Основные процессы проектного управления», «Вспомогательные процессы проектного управления», «Проекты – приоритетные, внутренние и внешние» и т.д.

В Глоссарии приводятся определения основных понятий, которые используются в курсе, при этом в скобках указывается источник определения. Обсуждение различных подходов к терминологии.

Эссе на тему «Необходимость и место проектного управления в государственном и муниципальном управлении».

Тема 2. Организационная поддержка проектной деятельности.

***Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие*:**

Инструменты организационной поддержки проектной деятельности: Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов.

Куратор проекта. Координатор проекта. Руководитель блока мероприятий.

Исполнители проекта. Формирование команды проекта. Инструменты проектного управления для экономии ресурсов.

Функциональные руководители подразделений, участвующих в проектах. Схема взаимодействия Проектного комитета, Проектного офиса и функциональных проектных офисов. Роль Проектного офиса.

Команды проекта. Организационно-ролевая структура проекта. Организационная структура системы управления проектной деятельностью. Функциональные обязанности. Постоянные и временные органы проекта.

Контрольная работа. Разработать **матричную** систему проектной деятельности на примере ОИВ. Определить проектные роли, специализированные структурные подразделения и коллегиальные органы в рамках организационной структуры органа исполнительной власти. Уровни подчиненности и ответственности.

Тема 3. Внедрение процессов и инструментов проектного управления. Эффективность проектного управления

***Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие*:**

Внедрение процессов и инструментов проектного управления в объеме, достаточном для функционирования проектной системы управления. Этапы внедрения.

Проблемы внедрения проектного управления и пути их решения. Риски проектного управления.

Результаты внедрения создания проектно-ориентированной системы управления.

Полезность и выгоды проектного управления в ОИВ.

Ожидаемые результаты внедрения ПУ.

Стейкхолдеры.

Эффективность проектов в системе ГиМУ: государственно-частное и муниципально-частное партнерство. Оценка инвестиционной привлекательности. Концессионные соглашения. Эффективность и преимущества реализации ГЧП и МЧП проектов для: органов государственной власти и местного самоуправления, частного бизнеса, населения. Инвестиционный риск.

Тема 4. Управление мотивацией участников проектной деятельности.

***Перечень вопросов, заданий, выносимых на семинарское занятие*:**

3 типа КПЭ для расчета коэффициентов премирования: КПЭ – проекта, КПЭ блока мероприятий, индивидуальный КПЭ. Оценка по критериям КПЭ,

Управление компетенциями участников проектной деятельности.

Требования и порядок отбора участников системы управления проектами

Материальные и нематериальные механизмы поощрения.

Поощрение муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности региона.

Контрольная работа. Разработать систему мотивации (материальной и нематериальной) в ОИВ и методику расчета премии. Рассчитать коэффициенты премирования и размеры премий участников проекта. Удельные веса КПЭ

определяются для 4 групп участников проекта в зависимости от роли на проекте. Расчет премии участников проектов.

НПА И ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

НПА:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

3. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288(ред.от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы).

5. Протокол заседания Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 13.07.2016 №1.

6. Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 01.10.16 № 6.

7. Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

Основная литература:

1. Государственно-частное партнерство: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.Н. Ткаченко [и др.]; под ред. И.Н. Ткаченко. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 188 с.

2.Кузнецова, Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 177 с. – (Серия:Авторский учебник).– ISBN 978-5-534-07425-3.

3. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов. – М.: ИздательствоЮрайт, 2018. – 298 с. – (Серия:Университеты России).– ISBN 978-5-534-04586-4.

Дополнительная литература:

1. Чазова, И.Ю. Внедрение методов проектного управления в исполнительных органах власти / И.Ю. Чазова // Наука Удмуртии. – 2017. – № 3. – С. 261-266.

2. Чазова, И.Ю. Проектное управление в органах государственной власти и

местного самоуправления / И.Ю. Чазова, В.Ю. Войтович // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика: материалы VI Международной очно-заочной научно-практической конференции 20 апреля 2017 / – Ижевск: Удмуртский университет, 2017. – С. 388-392.

Вопросы для самостоятельного изучения дисциплины:

Основные области знаний по управлению проектами.

Соотношение понятий функциональный и проектный менеджмент.

Множественность определений проектный менеджмент, проект.

Классификация проектов по отраслевым, организационным и иным признакам.

Государственные стандарты Российской Федерации в сфере проектного управления. Область действия стандартов.

Обзор нормативно-правовой базы в сфере проектного управления и стратегического планирования.

Методические рекомендации по внедрению практик проектного управления. Международные стандарты проектного управления ANSI PMI PMBOK, ICB-IPMA CompetenceBaseline.

Основная структура, содержание, области применения. Основные различия в терминологии. Практические пособия и практики применения.

Теория жизненного цикла проекта, стадии, этапы и вехи проекта.

Функциональные области управления проектами.

Заинтересованные лица проекта.

Основные функции участников проекта.

Освоенные знания должны обеспечивать понимание и практическое Регламенты Минэкономразвития РФ по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Обзор опыта субъектов Российской Федерации по внедрению практик проектного управления

Зарубежный опыт проектной деятельности.

Темы рефератов:

Проектирование на основе стратегического анализа.

Анализ ресурсов и потенциала. Анализ и выбор средств целевого ориентирования в рамках управления по результатам.

Коллективное планирование. Институциональные элементы в социальном проектировании и социальное прогнозирование.

Заинтересованные стороны, целевые группы и благополучатели: особенности стимулирования. Управление заинтересованными сторонами.

Определение результатов и методов их оценки.

Сущность и специфика фандрайзинга для социального проекта.

Роль личностных и организационных компетенций в фандрайзинге.

Другие методы вовлечения физических и юридических лиц в социальный проект.

Вопросы к коллоквиуму

1. Проанализировать практику государственно – частного и муниципаль-

но-частного партнерства в РФ.

2. Концессионные соглашения, как форма реализации проектной деятельности.

3. Эффективность и преимущества реализации концессии, ГЧП и МЧП проектов для: органов государственной власти и местного самоуправления, частного бизнеса, населения. Инвестиционный риск.

4. Социально-экономическая эффективность проектов.

5. Проектное управление на государственном и муниципальном уровне. Преимущества и недостатки.

6. Проектная деятельность в субъектах РФ.

7. Понятия «процесс», «проект», «инструмент проектной деятельности». Уровни управления в ОИВ. Модели государственного и муниципального управления.

8. Проекты, стратегии и программы в государственном и муниципальном управлении. Роль и место проектного управления в реализации государственных программ.

9. Основные признаки проекта. Характеристика модели проектно-ориентированной системы управления.

10. Необходимость внедрения проектного управления в России.

11. Место проектирования в системе государственного управления.

12. Соотношение проектного управления с программно-целевыми методами бюджетного планирования.

13. Система российских ГОСТ по проектному управлению.

14. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в ОИВ.

Контрольная работа 1. Разработать Типовой план внедрения проектного управления в ОИВ на основании следующих этапов.

Этапы внедрения ПУ:

1. принимается решение по внедрению проектноориентированной системы управления, назначается руководитель Проектного офиса и ответственные должностные лица, сотрудники Проектного офиса, формируется реестр проектов, утверждается Положение об управлении проектами;

2. в рамках 2-го квартала продолжается формирование Проектного офиса, создается и начинает работать Проектный комитет, оказывается методологическая и административная поддержка пилотным проектам, разрабатывается 1-я очередь функционала ИСУП, проводится обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников первых проектов проектному управлению.

3. в рамках 3-го квартала определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о проектной мотивации, запуск проектов организуется на постоянной основе, внедряется функционал 1-й очереди и ведется разработка 2-й очереди ИСУП, внедряется процесс регулярного обучения участников проектов, проводится обучение работе в ИСУП.

4. в рамках 4-го квартала проводится финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, внедряется функционал 2-й очереди и ведется разработка 3-й очереди ИСУП, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления.

(См. метод указания Минэкономразвития 2014года).

Контрольная работа 2. Разработать Паспорт проекта на основании следующих параметров.

- ❑ Наименование проекта (реквизит для систем учета и документооборота)
- ❑ Куратор проекта
- ❑ Руководитель проекта
- ❑ Участники проекта (и ключевые заинтересованные стороны)
- ❑ Основания для инициации проекта
- ❑ Цель (цели) проекта (smart)
- ❑ Задачи проекта (Способ достижения цели, Содержание проекта)
- ❑ Результат (результаты) проекта
- ❑ Критерии успеха проекта
- ❑ Период реализации проекта (сроки, вехи)
- ❑ Оценка бюджета проекта и источники финансирования
- ❑ Риски реализации проекта (ключевые)
- ❑ Взаимосвязь с другими проектами

Контрольная работа 3. Предложить проект развития территории и разработать Паспорт проектав котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно:

- наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами.План контрольных событий проекта.

- План-график проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

Например (увеличение количества рабочих мест в МО, обеспечение населения местами в детских садах, строительство моста, передача в концессию ЖКХ, увеличение доходной части бюджета региона (МО).

Контрольная работа 4. Разработать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления на основе принципов проектного управления (на примере территории субъекта или МО).

Студенты могут выполнять контрольные работы в группе.

Контрольная работа 5.Разработать систему мотивации (материальной и нематериальной) в ОИВ и методику расчета премии. Рассчитать коэффициенты премирования и размеры премий участников проекта. Удельные веса КПЭ определяются для 4 групп участников проекта в зависимости от роли на проекте.Расчет премии участников проектов.

Контрольная работа 6. Разработать **матричную** систему проектной деятельности на примере ОИВ. Определить проектные роли, специализированные структурные подразделения и коллегиальные органы в рамках организационной структуры органа исполнительной власти. Уровни подчиненности и ответственности.

Контрольная работа 7.Изучить программы развития, действующие на территории. Провести детальный анализ одной из программ. Оцените качество ее написания, эффективность и результативность реализации программы.

Выделить из Программы возможные проекты. Разработать Паспорт проекта, План-график, Отчет по проекту. Определить стейкхолдеров. Рассчитать эффективность: экономическую, социальную, бюджетную.

Материал предоставить в виде презентации.

Творческая работа 1.

Предложить проект развития территории и разработать Паспорт проектав котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно:

- наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами.План контрольных событий проекта.

- План-график проекта – инструмент проектного управления в органе исполнительной власти, включающий в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

Например(увеличение количества рабочих мест в МО, обеспечение населения местами в детских садах, строительство моста, передача в концессию ЖКХ, увеличение доходной части бюджета региона (МО).

Творческая работа 2.

Разработать предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления (на примере территории субъекта или МО).

Кейс 1. Проект команды BraveandYoung Нижегородского института управления РАНХиГС «Жизнь в стиле ЭКО»

Проектная команда Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС существует на протяжении 4 лет. За это время студентами было реализовано 16 серьёзных проектов, один из которых – «Жизнь в стиле ЭКО».

Данный проект направлен на снижение загрязнения окружающей среды и получение финансовой выгоды. Он решает проблему практической незаинтересованности компаний в утилизации баннеров, срок разложения которых составляет более 200 лет.

Идея вторичного использования баннера имеет большую популярность на Западе, в то время как в России подобная практика почти отсутствует. Именно поэтому участники решили перенять иностранный опыт. В первый год реализации проекта команда запустила производство сумок и аксессуаров из баннерной ткани для молодежи в возрасте от 18 до 30 лет, а также осуществляла корпоративные заказы для партнёров. В последующий год результаты проведенного опроса позволили расширить целевую аудиторию и ассортимент производимой продукции. Помог в этом выигранный грант от компании BritishPetroleum в размере 180 тысяч рублей. Среди клиентов появились как государственные, так и бизнес-

организации, а также люди среднего и старшего возраста. Специально для них участники проекта разработали новые виды изделий для повседневного применения, использования на даче, а также для занятий спортом. В ходе работы проекта выпускники колледжа технологии и дизайна провели серию мастер-классов по пошиву и оформлению изделий из баннерной ткани,среди которых чехлы для музыкальных инструментов, тенты, пуфики и различные аксессуары. В итоге 7 дизайнеров работают над созданием собственных коллекций, а 74 человека, прошедшие тренинги, могут сами изготавливать товары. Всего было реализовано 79 изделий, переработано более 3,5 тысяч кв. м. баннерной ткани. Общее количество вырученных средств составило 60000 рублей. Высокие показатели результативности позволяют говорить о социально-практической значимости проекта. Кроме того, важно отметить, что на локальном уровне проект решает важные задачи ООН, такие как сохранение экосистем суши, а также обеспечение трудоспособного населения достойной работой. «Жизнь в стиле ЭКО» – это площадка, где каждый может раскрыть свой творческий потенциал, найти друзей, попробовать себя в роли предпринимателя и главное – сделать этот мир чище!

Кейс 2 Проект команды Волгоградского филиала РАНХиГС «Старший товарищ 2.0»

Актуальность: среди множества проблем детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, важное место занимает вопрос подготовки воспитанников детских домов к самостоятельной жизни. По данным статистики, ежегодно во взрослую жизнь выходит более 20 тысяч ребят, однако 40% из них попадают в тюрьму, 40% становятся бездомными, 10% заканчивают жизнь самоубийством уже в первые годы своей самостоятельной жизни. Так, лишь оставшиеся 10% детей являются условно успешными.

В результате проведения ряда интервью по компетенциям с воспитанниками из детского дома был выявлен типичный портрет личности ребенка: низкий уровень ответственности, целеустремленности, ориентации на результат, работоспособности, дисциплинированности, узкий радиус доверия при высоком уровне обучаемости и мотивации.

Цель: формирование у воспитанников детского дома социального капитала связей, личностных, профессиональных и общекультурных компетенций, необходимых для дальнейшей успешной самостоятельной жизнедеятельности

Целевая аудитория: дети 12-17 лет, оставшиеся без попечения родителей, проживающие в детских домах.

Описание проекта: в рамках проекта «Старший товарищ 2.0» в августе 2015 года были организованы байдарочные сплавы для детей в возрасте 12-17 лет на 3-4 дня по рекам Дон и Хопер, на основе реализации новой технологии Edutainment– обучение через приключение. Выходя из состояния привычной нормы (зоны комфорта с замкнутым кругом контактов), дети получают систему личностного роста, где туристический поход, сплав становятся для них историей успеха. Они начинают чувствовать себя победителями, в итоге меняясь. Мы помогаем им во всем, но не делаем работу за них. Самым главным в коммуникации между старшим товарищем и детьми является сам характерсвязи: стар-

ший товарищ старается построить общение на основе доверия, он выступает наставником, который может дать совет и научить действовать в нестандартных для них условиях. Дети вместе с волонтерами готовят еду, собирают и устанавливают палатки, общаются, находят новых друзей и, конечно, учатся плавать и управлять байдарками. В этом году мы решили значительно модернизировать наш проект «Старший товарищ» в «Старший товарищ 2.0», причиной этого стал короткий летний сезон, подходящий для организации сплавов, который длится только с мая по сентябрь.

На встрече нашей команды вместе с директором Волжского детского дома мы открыли абсолютно новые направления нашей деятельности и в рамках этих направлений провели следующие мероприятия:

• захватывающие интерактивные экскурсии по исторически важным местам города-героя Волгограда и Волжского, которые позволили узнать детям много нового об истории нашего края;

• проект «Папа дома» и «Мама дома», направленный на создание капитала знаний у мальчиков и девочек из детского дома о том, как в будущем решать бытовые проблемы;

• проведение культурных мероприятий для детей-сирот. В этом году старшими товарищами совместно со школьниками г. Волжского были организованы веревочные курсы, празднование масленицы.

Ресурсы:

• финансовые: главным источником денежных средств выступают коммерческие байдарочные сплавы. Мы организуем такие же поездки на байдарках совместно с родительским комитетом. За 1 коммерческий выезд мы зарабатываем 130000 рублей. С каждого выезда 70 тысяч рублей идут на реализацию социальных выездов, а остальные средства – на развитие организации, а именно на закупку нового оборудования. Такие коммерческие сплавы мы практикуем уже второй год подряд. Последний был проведен в августе 2015 года. В 2016 мы подали заявки на участие в грантах различного уровня (в том числе президентский, региональные и гранты муниципальных образований г. Волгограда и Волжского), что позволило привлечь дополнительные средства в наш проект.

Так, из регионального бюджета в поддержку социально ориентированного НКО «Академия успеха» выделено 80000 руб. И 20 000 руб. выделено от городской администрации г. Волжского в рамках номинации «Физическое воспитание подростков и молодежи, приобщение к здоровому образу жизни, развитие физической культуры, спорта и туризма».

Всего привлеченные средства составили 295 738 руб., из которых 177 500 рублей пошли непосредственно на реализацию мероприятий и 118 238 рублей – на развитие направления (закупку оборудования, расширение масштабов деятельности):

• управленческие: 10 человек – руководители походов, инструкторы, врачи, люди, отвечающие за приготовление пищи;

• административные: содействие в реализации проекта администрации г. Волгограда и г. Волжского;

• информационные: деятельность старших товарищей широко освещена

региональным порталом V1, порталом городского развития Волгоград 2.0, видео о результатах работы регулярно выкладываются на YouTube, а также размещаются на сайте «Академии успеха», группах «ВКонтакте». Барьеры / проблемы и пути их решения: отсутствие инструментов (площадок) для выработки у детей-сирот необходимых знаний и навыков в бытовой, профессиональной и общекультурной сферах.

Результаты в количественных и качественных показателях:

• количественные: в проекте «Старший товарищ 2.0» приняли участие 46 детей-сирот до 17 лет (которые являлись целевой аудиторией проекта), 60 школьников. В рамках работы с целевой аудиторией было проведено более 10 разноаспектных мероприятий, позволяющих достичь поставленной проектной цели, комплексно решив выявленную проблему. В результате реализации нашего проекта двое из воспитанников детского дома стали вожатыми РСО (российский студенческий отряд), организовано 8 рабочих мест для школьников и студентов на летний период времени;

• качественные: у воспитанников детского дома повысился уровень социального капитала связей. В процессе работы были выработаны личностные, профессиональные и общекультурные компетенции, необходимые для дальнейшей успешной самостоятельной жизнедеятельности. Для выявления степени эффективности и результативности мероприятий СТ в апреле этого года мы провели социологический опрос «на выходе» для участников, чтобы узнать каким образом проект повлиял на их навыки и компетенции. Было выявлено, что в значительной мере возросли показатели по важнейшим личностным характеристикам: уровню ответственности, целеустремленности. Значительно расширился радиус доверия детей-сирот.

Перспективы развития проекта: формирование нового движения «Старшего товарища», включающего разноаспектные направления по социализации и профориентации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, масштабирование опыта Волгоградского филиала РАНХиГС в другие регионы.

Примерные тестовые задания для текущего контроля:

1 вариант

1. Основными целями внедрения проектного управления являются:

А. соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;

Б. повышение эффективности использования ресурсов;

В. прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;

Г. все ответы верны.

2. В настоящее время система управления в государственном и муниципальном секторе, направленная на распределение бюджетных средств осуществляется на основе:

А. программно-целевого подхода, который предполагает распределение средств через государственные и муниципальные программы;

Б. проектного подхода, когда все программы декомпозируются на проекты;

В. проектно-целевого подхода, когда все бюджетные средства распределяются только через проекты.

3.Всю полноту ответственности за результаты проектной деятельности должны нести:

А. Руководители министерств и ведомств;

Б. Руководители проектов;

В.Участники проектной деятельности.

4. Проектное управление в государственном и муниципальном секторе:

А. Должно повысить эффективность программно-целевого метода управления;

Б. Исключает программно-целевой метод;

В. Повышает эффективность стратегического управления.

5.Проект – это:

А. комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости;

Б.набор проектов, программ и другой связанной деятельности, объединенные для удобства и повышения эффективности управления;

В. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

6. Программа – это:

А. комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости;

Б. комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

В. набор проектов, программ и другой связанной деятельности, объединенные для удобства и повышения эффективности управления.

7. Главное отличие проектной деятельности от программно-целевой деятельности:

А. Время Б.Ресурсы В.Риски Г.Заказчики

8. Стейкхолдеры – это:

А. Исполнители проекта Б.Заинтересованые лица (население, ОМСУ) В. Проектный офис

9. Ключевые признаки проекта:

А.Наличие конкретной цели; Изменение; Ограниченность по времени; Ограниченность требуемых ресурсов; Уникальность.

Б. Наличие изменяемой цели; Не ограниченность по времени, но ограниченность требуемых ресурсов; Уникальность.

В. Наличие стратегической цели; Изменение; Ограниченность по времени; Ограниченность требуемых ресурсов; Повторяемость.

10. Паспорт проекта – это:

А. Документ, в котором утверждена ключевая информация по проекту;

Б. документ, в котором расписаны функции участников проекта;

В. документ, в котором расписан набор логически взаимосвязанных работ

проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

11. Является ли обязательным разработка документов стратегического планирования на муниципальном уровне в соответствии с ФЗ от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»: 1. По усмотрению ОМСУ; 2. Является обязательным; 3. По усмотрению государственных органов исполнительной власти.

Кейс-задание 3.

Реконструкция и содержание скверов в городе Орехово-Зуево, как пример уникального объекта муниципальной собственности, в отношении которых заключаются концессионные соглашения (табл.3).

Таблица 3

Реконструкция и содержание скверов в городе Орехово-Зуево

Предмет соглашения	Концедент	Концессионер	Срок соглашения	Объем инвестиций
Реконструкция и содержание сквера А.С. Пушкина	Комитет по управлению имуществом администрации городского округа Орехово-Зуево	ИП Беркаусов Игорь Иванович	5 лет	Не указан
Благоустройство, содержание и реконструкция территории сквера им. Барышникова	Комитет по управлению имуществом администрации городского округа Орехово-Зуево	ООО «Сабрина»	5 лет	3,2 млн

Концессионер в отношении данных объектов, переданных в концессию в июле 2014 года, обязуется провести работы по благоустройству, содержанию и реконструкции объектов, технологически связанных с территорией сквера (в том числе перекладку плитки, установку скамеек, реконструкцию дорожек и др. работы). В отношении сквера имени Барышникова также в качестве обязательства концессионера прописывается установка нестационарных временных объектов (детских игровых аттракционов и детского кафе), в отношении сквера имени Пушкина, концессионер обязуется оформить охранное обязательство на объект культурного наследия (памятник А.С. Пушкину). Мотивированное решение руководства администрации города Орехово-Зуево связано с тем, что общая стоимость благоустройства территории составляет 8 млн. рублей, при наличии у муниципалитета 4,8 млн. рублей.

В связи с этим было принято решение по передаче объектов в концессию, но, тем не менее, остается риск переквалификации концессионного соглашения в государственный контракт на выполнение работ, заключенный в рамках заку-

почного законодательства, поскольку основным предметом соглашения является благоустройство территории.

Вопросы по ситуации:

1. Оцените эффективность управленческого решения по заключению концессионного соглашения в г. Орехово-Зуево.

2. Перечислите риски, возникающие при заключении концессионного соглашения.

3. В чем преимущества и недостатки заключения концессионного соглашения для населения МО, для ОМСУ.

Кейс 4. Реконструкция банно-прачечных комплексов

Таблица 4

Реконструкция банно-прачечных комплексов

Предмет соглашения	Концедент	Концессионер	Срок соглашения	Объем инвестиций
Банно-прачечный комплекс г. Череповца	Муниципальное образование г. Череповец	ООО «Вологодские бани»	3 года	50 млн. рублей

В соответствии с предметом соглашения концессионер обязуется помимо реконструкции объекта соглашения и оснащения его оборудованием, осуществлять деятельность по оказанию социально-бытовых услуг в соответствии с кодом 9319020 «Банные услуги», 9311100 «Услуги прачечных» Общероссийского классификатора видов экономической деятельности.

Также отличительной особенностью данного соглашения можно считать способ обеспечения обязательств концессионера – договор страхования риска на сумму капитальных вложений в объект концессионного соглашения.

Кейс 5. Концессионное соглашение о финансировании, строительстве, оснащении оборудованием и эксплуатации спортивного центра с универсальным игровым залом в г. Павловский Посад.

Концессионное соглашение было заключено 29 августа 2014 года в отношении строительства нового объекта – спортивного центра с универсальным игровым залом по адресу: г. Павловский Посад, ул. Кирова, д.83.

Срок концессионного соглашения – 5 лет.

Стоимость объекта: максимальная – 135 млн рублей,

Размер принимаемых на себя расходов концедентом – 45% от общей стоимости создания объекта соглашения на этапе создания и 55% на этапе эксплуатации.

Срок создания объекта соглашения – 2 года, срок эксплуатации – 3 года.

Ключевые проблемы данного концессионного соглашения:

– В соответствии с концессионным соглашением, для передачи земельного участка заключается договор передачи в безвозмездное пользование, что напрямую противоречит Федеральному закону «О концессионных соглашениях» и Федеральному закону «О защите конкуренции»;

– Срок эксплуатации объекта соглашения явно не соответствует покрытию капитальных и операционных расходов концессионера;

– По концессионному соглашению муниципалитет обязан осуществить капитальные вложения в создание объекта в размере 16,5 млн рублей, при этом в бюджете на данные цели предусмотрено только 1,8 млн рублей, а остальные средства должны быть переведены из бюджета области (для реализации мероприятий предусмотренных целевой программой). Тем не менее, поскольку нет отдельного порядка предоставления средств из бюджета субъекта бюджету муниципального образования на реализацию мероприятия по концессионным соглашениям.

Вопросы по ситуации:

1. Оцените эффективность управленческого решения по заключению концессионного соглашения в г. Череповец,г. Павловский Посад.

2. Перечислите риски, возникающие при заключении концессионного соглашения.

3. В чем преимущества и недостатки заключения концессионного соглашения для населения МО, для ОМСУ.

4. Назовите отличительную особенность данных соглашений.

Кейс 6«Пути развития Торгово-развлекательного центра»

Общее описание

В крупном городе численностью 1300 тыс.человек был построен торгово-развлекательный центр «ВолгаОка». ТРЦ «ВолгаОка» находится в одном из самых оживленных и густонаселенных районов города и создает важную современную инфраструктуру бытовых и развлекательных услуг, которая в этом районе недостаточно развита.

Проект реализуется крупнейшим в регионе девелопером. В пространстве современного пятиуровневого центра на арендуемой площади более 85000кв.м.разместятся магазины известных марок одежды,обуви и аксессуаров,предприятия сферы услуг, фитнес центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и продуктовый гипермаркет. Внутри торгово-развлекательного центра располагается концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами.

Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сделана дополнительная парковка на более чем 2500 машиномест, сохранена близлежащая природная зона.

Общая площадь ТРЦ – 220 000 кв.м.

Арендуемая площадь ТРЦ – более 85 000 кв.м.

Услуги:

Автоматизированная подземная парковка (бесплатная в течение 5-тичасов и платная более 5-ти часов)

Аренда торговых площадей

Аренда офисных помещений

Аренда рекламных площадей

Описание услуг

1. Парковка

Двухуровневая подземная парковка ТРЦ рассчитана на 900машиномест. Расположена на "1"уровне.

Для разовых посетителей ТРЦ парковка работает бесплатно в течение первых 5 (пяти) часов с момента въезда, более 5-ти часов – 150 рублей 1 час,

Также предлагается парковка на постоянной основе.

Действуют следующие условия стоимости оказываемых услуг паркирования:

Стоимость постояннойпаркингкарты 100 рублей (единоразово при заключении договора).

Абонентская плата (ежемесячная) 1500 рублей в месяц.

Абонентская плата взимается за месяц (предоплата).

2. Аренда торговых площадей

Торговые площади находятся на 1,2,3 этажах. Общая площадь – 64000кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, этажа, расположения помещения.

Площадь, которую можно арендовать: от 1 кв.м. до 500 кв.м.

Стоимость кв.м. от 700 рублей до 10000 рублей.

3. Аренда офисных помещений

Офисные помещения находятся на 4-м этаже. Общая площадь – 21000кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, расположения помещения. Площадь, которую можно арендовать: от 5 кв.м. до 500 кв.м. Стоимость кв.м. от 350 рублей до 1000 рублей.

4. Аренда рекламных площадей

Торгово-развлекательный центр предлагает размещение рекламно-информационных материалов на своих рекламных площадках: на рекламных поверхностях внутри и на фасаде ТРЦ, в эфире внутреннего радио ТРЦ, а также место под проведение различных промомероприятий и размещение промоконструкций:

1. Рекламная стела: всего 4 рекламных мест размером 5000мм*2500мм.Стоимость аренды одного рекламного места составляет 23 000 рублей в месяц.

2. Рекламные места на фасаде: всего 10рекламных мест размером 3500мм*7000мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 33 000 рублей в месяц.

3. Рекламные места на входе (20 мест). Стоимость аренды одного рекламного места составляет 12 000 рублей в месяц

Проблемы

ТРЦ был построен и сдан в апреле 2016 года. На начало открытия ТРЦ следующие площади были заняты:

1. Торговые площади – 21000 кв.м.
2. Офисные площади – 5000 кв.м.
3. Рекламные площади – 5 (рекламная стела), 4 (на фасаде) и 10 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено не было.

Через год – в апреле 2017 года – ситуация улучшилась, но на немного:

1. Торговые площади – 43500 кв.м.
2. Офисные площади – 7500 кв.м.
3. Рекламные площади – 7 (рекламная стела), 5 (на фасаде) и 13 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено было 100.

Вложения в строительство ТРЦ составили:

1. стоимость проектирования – 720 рублей за кв.м.

2. стоимость строительства – 18000 рублей за кв.м.

3. стоимость маркетинговых исследований: 90 тыс. руб.

ТРЦ возводился 5 лет.

Стоимость ежегодного обслуживания площадей, включая заработную плату обслуживающего персонала и оплату энергоносителей: 25 млн. руб.;

Простой срок окупаемости проекта: 72,0 месяцев.

Жизненный цикл проекта – 15 лет до капитального ремонта.

Анализ конкурентов

Рядом с ТРЦ в 300 м. Находятся два небольших торговых центра,стоимость аренды в которых ниже, но и условия работы хуже (нет парковки, современного кондиционирования воздуха). Торговые центры существуют более 10 лет и имеют своих постоянных клиентов.

Вопросы кейса:

1. Разработать проект бизнес-развития ТРЦ. Пути увеличения прибыли, рентабельности.

2. Как увеличить количество клиентов, заинтересованных в услугах ТРЦ.

Тест 2 (выберите наиболее правильный ответ)

1. Концессия - это договор о передаче имущества,

А находящегося в муниципальной собственности, на временный срок частным лицам на условиях значительных инвестиций.

Б. находящегося в государственной или муниципальной собственности, на временный срок юр. или физ. лицам на условиях значительных инвестиций.

В. находящегося в государственной или муниципальной собственности, на временный срок юридическим лицам на условиях возврата значительных инвестиций.

2. Передача в концессию происходит:

А. на конкурсной основе

Б. по усмотрению ОМСУ и органов гос. власти

В. Выбирая подрядчика, который обеспечит наиболее высокое качество предоставления услуг для населения

3. В рамках КС право собственности на объект всегда сохраняется за:

А. концедентом;

Б. по условиям соглашения;

В. По усмотрению ОМСУ или органов гос. власти.

4. В рамках КС осуществление эксплуатации всегда возлагается на:

А.концессионера; Б. концедента; В. По условиям соглашения.

5. В рамках СГЧП (СМЧП) осуществление эксплуатации может быть возложено на: А. инвестора;Б. публичного партнера (МО);В. Органы гос. или муниц. власти.

6. В рамках СГЧП (СМЧП) право собственности на объект соглаше-

ния возникает у:

А. частного партнера;Б. государство;В. муниципальное образование.

7. Минимальный срок действия СГЧП (СМЧП):

А. 15 лет;Б. 13 лет;В. 3года.

8. Сторонами СГЧП (СМЧП) выступают: А. публичные партнеры;Б. частные партнеры; В. публичные партнеры и частные партнеры.

9. Частным партнером СГЧП (СМЧП может быть): А. российское юридическое лицо; Б. любое физическое или юр. лицо; В. российское или иностранное юр. лицо.

10. Перечислите кто может являться публичным партнером

11. Могут ли быть ГУП и МУП частными партнерами:А. Нет;Б. Да; В. По особому решению органов гос. власти.

12. Концессионером может быть: А. индивидуальный предприниматель; Б российское юридическое лицо; В. иностранное юридическое лицо; Г. действующие без образования юридического лица по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) два и более указанных юридических лица; Д. Все ответы верны.

Критерии для оценки тестовых заданий

Оценка за контроль тестовых вопросов производится по пятибалльной системе. При выполнении заданий ставится оценка:

«3» – за 50-70% правильно выполненных заданий,

«4» – за 70-85% правильно выполненных заданий,

«5» – за правильное выполнение более 85% заданий.

Тест 3 (выберите правильные ответы)

115-ФЗ от 21.07.2005 «О концессионных соглашениях».

1. Государственно-частное партнерство предполагает:

– административное воздействие государства на частный бизнес;

– привлечение органом власти частного сектора для выполнения работ по новому строительству, реконструкции, модернизации, техническому обслуживанию, эксплуатации объектов общественной инфраструктуры;

– разделение рисков между государством и бизнесом в соответствии с контрактом и нормативными актами, действующими на момент его подписания;

– национализацию бизнеса;

– разделение ответственности между государством и бизнесом в соответствии с контрактом.

2. Государство вступает в ГЧП, преследуя цели:

– привлечь частные инвестиции для развития общественной инфраструктуры;

– передать все риски, связанные с реализацией проекта, частному инвестору;

– поддержать национальный бизнес;

– повысить эффективность использования государственных ресурсов;

– ускорить социально-экономическое развитие страны, регионов и городов.

3. Объектами применения ГЧП преимущественно являются:

– экспортные и импортные операции;
– государственные закупки;
– объекты общественной инфраструктуры.

4. Сторонами концессионного соглашения (согласно 115-ФЗ) являются:

– концедент и концессионер;
– публичный партнер и частный партнер;
– правительство региона и финансирующая организация.

5. Концедентом (согласно 115-ФЗ) является:

– Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование;
– Глава региона;
– Директор компании – инициатора проекта.

6. Концессионером (согласно 115-ФЗ) является:

– российское или иностранное юридическое лицо;
– только российское юридическое лицо;
– только иностранное юридическое лицо.

7. Минимальный срок действия концессионного соглашения (согласно 115-ФЗ):

– 3 года;
– 1 год;
– не установлен.

8. Под объектом концессионного соглашения понимается:

– недвижимое имущество или недвижимое и движимое имущество, технологически связанные между собой и предназначенные для осуществления деятельности предусмотренной концессионным соглашением;
– имущество, принадлежащее государственному или муниципальному унитарному предприятию на праве хозяйственного ведения.

9. Возможно ли заключение концессионного соглашения в отношении любого объекта общественной инфраструктуры (перечень объектов концессионного соглашения является закрытым или открытым)?

– перечень объектов концессионного соглашения является закрытым;
– перечень объектов концессионного соглашения является открытым.

10.Возможен ли переход права собственности на объект концессионного соглашения концессионеру?

– право собственности на объект соглашения принадлежит только концеденту;
– концессионное соглашение предусматривает переход права собственности на объект концессионеру.

11. Основное обязательство концессионера:

– за свой счет создать и (или) реконструировать объект концессионного соглашения;
– оказывать социальные услуги населению.

12. Концессионная плата – это:

– плата, вносимая концессионером концеденту в период использования (эксплуатации) объекта концессионного соглашения;

– плата, вносимая концендентом концессионеру в период использования (эксплуатации) объекта концессионного соглашения.

13. Возможна ли передача концессионером объекта концессионного соглашения в залог?

– концессионер имеет право передавать объект концессионного соглашения в залог;

– концессионер не имеет право передавать объект концессионного соглашения в залог.

14. Объект концессионного соглашения предоставляется концессионеру:

– во владение и пользование;

– в собственность.

15. Регулируется ли концессионное соглашение положениями закона №224ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации»?

– концессионное соглашение регулируется только Федеральным законом «О концессионных соглашениях» №115ФЗ;

– концессионное соглашение регулируется и Федеральным законом «О концессионных соглашениях» №115ФЗ и Федеральным законом «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» №224ФЗ.

224-ФЗ от 13.07.2015 «О ГЧП в РФ, МЧП в РФ и внесении в отдельные законодательные акты».

16. Государственно-частное партнерство предполагает:

– административное воздействие государства на частный бизнес;

– привлечение органом власти частного сектора для выполнения работ по новому строительству, реконструкции, модернизации, техническому обслуживанию, эксплуатации объектов общественной инфраструктуры;

– разделение рисков между государством и бизнесом в соответствии с контрактом и нормативными актами, действующими на момент его подписания;

– национализацию бизнеса;

– разделение ответственности между государством и бизнесом в соответствии с контрактом.

17. Государство вступает в ГЧП, преследуя цели:

– привлечь частные инвестиции для развития общественной инфраструктуры;

– передать все риски, связанные с реализацией проекта, частному инвестору;

– поддержать национальный бизнес;

– повысить эффективность использования государственных ресурсов;

– ускорить социально-экономическое развитие страны, регионов и городов.

18. Аббревиатуры ГЧП и МЧП расшифровываются:

– государственно-частное партнерство и муниципально-частное партнерство;

– государственно-частное предприятие и муниципально-частное предприятие.

19. Объектами применения ГЧП преимущественно являются:

– экспортные и импортные операции;

– государственные закупки;

– объекты общественной инфраструктуры.

20. Сторонами соглашения о ГЧП/МЧП (согласно 224-ФЗ) являются:

– публичный партнер и частный партнер;

– концедент и концессионер;

– правительство региона и финансирующая организация.

21. Публичный партнер соглашения о ГЧП/МЧП (согласно 224-ФЗ) это:

– Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование;

– Глава региона;

– Директор компании – инициатора проекта.

22. Частный партнер соглашения о ГЧП/МЧП (согласно 224-ФЗ) это:

– Российское юридическое лицо, с которым заключено соглашение о ГЧП, МЧП;

– российское или иностранное юридическое лицо, с которым заключено соглашение о ГЧП, МЧП;

– иностранное юридическое лицо, с которым заключено соглашение о ГЧП, МЧП.

23. Минимальный срок действия соглашения о ГЧП/МЧП (согласно 224-ФЗ):

– 3 года;

– 5 лет;

– 15 лет.

24. Кто может выступать инициатором заключения соглашения о ГЧП/МЧП (согласно 224-ФЗ):

– государственный партнер и частный партнер;

– общественные организации.

25. Возможно ли заключение соглашения о ГЧП/МЧП в отношении любого объекта общественной инфраструктуры (перечень объектов соглашения о ГЧП/МЧП является закрытым или открытым)?

– перечень объектов соглашения о ГЧП/МЧП является закрытым;

– перечень объектов соглашения о ГЧП/МЧП является открытым.

26. Возможен ли переход права собственности на объект соглашения о ГЧП/МЧП частному партнеру?

– соглашение о ГЧП/МЧП предусматривает переход права собственности на объект соглашения о ГЧП/МЧП частному партнеру;

– соглашение о ГЧП/МЧП не предусматривает переход права собственности на объект соглашения о ГЧП/МЧП частному партнеру.

27. Обязательства частного партнера по соглашению о ГЧП/МЧП:

– строительство и/или реконструкция объекта соглашения;

– заключение прямого соглашения с финансирующей организацией;

– финансирование создания объекта соглашения полностью за счет собственных средств;

– полное или частичное финансирование создания объекта соглашения;

– эксплуатация и (или) техническое обслуживание объекта соглашения.

28. Предусмотрено ли законом о ГЧП/МЧП предоставление финансового обеспечения лицами, заинтересованными в участии в конкурсе на право заключения соглашения о ГЧП/МЧП?

– лица, заинтересованные в участии в конкурсе на право заключения соглашения о ГЧП/МЧП обязаны предоставить финансовое обеспечение в виде банковской гарантии;

– лица, заинтересованные в участии в конкурсе на право заключения соглашения о ГЧП/МЧП не обязаны предоставлять финансовое обеспечение.

29. На каком основании уполномоченным органом принимается решение об эффективности проекта, при заключении соглашения по инициативе частного партнера?

– при заключении соглашения по инициативе частного партнера, уполномоченный орган проводит оценку только бюджетного эффекта от реализации проекта;

– при заключении соглашения по инициативе частного партнера, уполномоченный орган проводит оценку финансовой эффективности проекта и социально-экономического эффекта от реализации проекта, а также его сравнительного преимущества.

30. Основные этапы конкурса на заключение соглашения о ГЧП/МЧП:

– запрос котировок и отбор предложений;

– предварительный отбор и конкурсное предложение.

Критерии для оценки тестовых заданий

Оценка за контроль тестовых вопросов производится по пятибалльной системе. При выполнении заданий ставится оценка:

«3» – за 50-70% правильно выполненных заданий,

«4» – за 70-85% правильно выполненных заданий,

«5» – за правильное выполнение более 85% заданий.

Рекомендуемый перечень вопросов для вынесения на междисциплинарный итоговый государственный экзамен:

Раздел 9. Основы проектного управления в государственном и муниципальном секторе

1. Модель проектно-ориентированной системы государственного и муниципального управления.

Управление проектами. Понятия «процесс», «проект», «инструмент проектной деятельности». Уровни управления в ОИВ. Модели государственного и

муниципального управления. Проекты, стратегии и программы в государственном и муниципальном управлении. Основные признаки проекта. Характеристика модели проектно-ориентированной системы управления. Необходимость внедрения проектного управления в России.

2. Управление мотивацией участников проектной деятельности в государственном и муниципальном секторе.

Формирование мотивации участников проектов.Обратная связь от руководителей об эффективности работы участников проектов. Системы мотивации участников проектной деятельности.Материальные и нематериальные механизмы поощрения. Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти (определение ключевых показателей

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1.Место проектирования в системе государственного управления. Необходимость внедрения проектного управления в России.

2.Роль и место проектного управления в реализации государственных программ.

3.Соотношение проектного управления с программно-целевыми методами бюджетного планирования.

4.Система российских ГОСТ по проектному управлению. Нормативно-правовое регулирование проектной деятельности в ОИВ.

5. Уровни управления в ОИВ. Модели государственного и муниципального управления.

6.Проекты, стратегии и программы в государственном и муниципальном управлении.

7. Основные признаки проекта. Характеристика модели проектно-ориентированной системы управления.

8. Инструменты организационной поддержки проектной деятельности: Проектный комитет, Проектный офис.

9. Инструменты управления проектами в органе исполнительной власти (Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту).

10. Запуск проекта. Этапы реализации проекта.

11. Завершение проекта. Расчет экономического, социального, бюджетного эффекта.

12. Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти (определение ключевых показателей эффективности – КПЭ.

13. Типы КПЭ для расчета коэффициентов премирования: КПЭ – проекта, КПЭ блока мероприятий, индивидуальный КПЭ. Оценка по критериям КПЭ.

14. Материальные и нематериальные механизмы поощрения участников проектной деятельности.

15. Команды проекта. Организационно-ролевая структура проекта.

16. Куратор проекта.Координатор проекта.Руководитель блока мероприя-

тий.Исполнители проекта.

17. Целеполагание по SMART. Стейкхолдеры, их роль в проектной деятельности.

18. Схема взаимодействия Проектного комитета, Проектного офиса и функциональных проектных офисов.Роль Проектного офиса.

19. Постоянные и временные органы проекта.

20. Проблемы внедрения проектного управления и пути их решения. Риски проектного управления.

21. Эффективность проектного управления в ОИВ. Ожидаемые результаты внедрения проектного управления.

22. Социально-экономическая эффективность и преимущества реализации концессии, ГЧП и МЧП проектов для: органов государственной власти и местного самоуправления, частного бизнеса, населения.

Предлагаются следующие критерии зачета:

«Зачтено » ставится в случае, когда студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

«Не зачтено» ставится студенту, который не знает отдельных разделов программного материала, допускает существенные ошибки.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Нормативные правовые акты:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

3. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288(ред.от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы).

5. ФЗ «О стратегическом планировании в РоссийскойФедерации» (№172-ФЗ) от 28 06.2014г. (с посл.изм. и дополн.).

6. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (с посл.изм. и дополн.).

7.Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с посл.изм. и дополн.).

8. Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

9. Методические рекомендации Агентства стратегических инициатив по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

10. Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов и программ от 01.12.2016.

11. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

12. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство попроектному менеджменту»

Основная литература:

1. Государственно-частное партнерство: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.Н. Ткаченко [и др.]; под ред. И.Н. Ткаченко. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 188 с.

2.Кузнецова, Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 177 с. – (Серия:Авторский учебник).– ISBN 978-5-534-07425-3.

3. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова, Е.Ф. Щипанов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с. – (Серия:Университеты России).– ISBN 978-5-534-04586-4.

4. Чазова, И.Ю.Управление развитием муниципального образования. Учебное пособие. – Учебное пособие. – Ижевск: Изд-во ФГБОУ ВО УдгУ, ИЭиУ–2017 г. – 89 с.

Дополнительная литература:

1. Боронина, Л.Н. Основы проектного управления: учеб.пособие / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук, Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург: УрФУ, 2011. – 118 с.: рис., табл.; 60х84/16. –Библиогр.: С. 117-118. – ISBN 978-5-321-01507-0.

2.Проектное управление: метод.пособие / авт.-сост. И. Бетанова. – М.: [б. и.], 2012. – 63 с.: ил., табл.; 84х108/16. – (Библиотека персонал-технологий). – Библиогр.: с. 51. – Проект журн. Справочник по управлению персоналом.

3. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб.для вузов по спец. «Менеджмент орг.», «Гос. и муницип. упр.», «Маркетинг», «Упр. персоналом», «Упр. инновациями», «Нац. экономика» / М.Л. Разу, А.М. Лялин, Т.М. Бронникова [и др.], Гос. ун-т упр.; под ред. М.Л. Разу. – 3-е изд., перераб.

и доп. – М.: КноРус, 2011. – 754, [1] с.

4. Чазова, И.Ю. Внедрение методов проектного управления в исполнительных органах власти / И.Ю. Чазова // Наука Удмуртии. – 2017. – № 3. – С. 261-266.

5. Чазова, И.Ю. Проектное управление в органах государственной власти и местного самоуправления / И.Ю. Чазова, В.Ю. Войтович // Государственное и муниципальное управление: теория, история, практика: материалы VI Международной очно-заочной научно-практической конференции 20 апреля 2017 / – Ижевск: Удмуртский университет, 2017. – С. 388-392.

6.Книга участника проектной деятельности. 2017 год. Электронный ресурс. Центр Проектного менеджмента РАНХиГС. Эл.адрес. –ranepa.ru

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Интернет-ресурсы:

www.eup.ru – бесплатная электронная библиотека

www.gks.ru – **Федеральная служба государственной статистики Росстат.**

www.Economy.gov.ru – **Министерства экономического развития РФ.**

Приложение 1

УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года

В целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека п о с т а н о в л я ю:

1. Правительству Российской Федерации обеспечить достижение следующих национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года:

а) обеспечение устойчивого естественного роста численности населения Российской Федерации;

б) повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет (к 2030 году - до 80 лет);

в) обеспечение устойчивого роста реальных доходов граждан, а также роста уровня пенсионного обеспечения выше уровня инфляции;

г) снижение в два раза уровня бедности в Российской Федерации;

д) улучшение жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно;

е) ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа;

2 100039 06347 7

ж) обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере;

з) вхождение Российской Федерации в число пяти крупнейших экономик мира, обеспечение темпов экономического роста выше мировых при сохранении макроэкономической стабильности, в том числе инфляции на уровне, не превышающем 4 процентов;

и) создание в базовых отраслях экономики, прежде всего в обрабатывающей промышленности и агропромышленном комплексе, высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора, развивающегося на основе современных технологий и обеспеченного высококвалифицированными кадрами.

2. Правительству Российской Федерации:

а) утвердить до 1 октября 2018 г. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года и прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года, предусмотрев механизмы и ресурсное обеспечение достижения национальных целей, определенных пунктом 1 настоящего Указа;

б) в соответствии с национальными целями, определенными пунктом 1 настоящего Указа, разработать (скорректировать) совместно с органами государственной власти субъектов Российской Федерации и представить до 1 октября 2018 г. для рассмотрения на заседании Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам национальные проекты (программы) по следующим направлениям:

демография;

здравоохранение;

образование;

жилье и городская среда;

экология;

безопасные и качественные автомобильные дороги;

производительность труда и поддержка занятости;

наука;

цифровая экономика;

культура;

малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы;

международная кооперация и экспорт.

Приложение 2

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года

Введение

Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (далее – ОНДП) направлены на реализацию положений Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», определяют цели, основные задачи и приоритеты деятельности Правительства Российской Федерации по осуществлению прорывного научно технологического и социально-экономического развития.

ОНДП являются ключевым документом стратегического планирования Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, определяющим основные механизмы, меры и действия по реализации своих полномочий. ОНДП разработаны в соответствии с положениями Федерального конституционного закона от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации», Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», постановления Правительства Российской Федерации от 4 августа 2015 г. № 789 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации».

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 год

Раздел 1. Национальные цели развития Российской Федерации и приоритеты деятельности Правительства Российской Федерации

Деятельность Правительства Российской Федерации в период до 2024 года будет в первую очередь направлена на достижение национальных целей развития Российской Федерации, установленных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Достижение национальных целей развития Российской Федерации будет обеспечиваться реализацией государственных программ Российской Федерации и государственных программ субъектов Российской Федерации и входящих в них федеральных (региональных) проектов и иных мероприятий, сбалансированных по срокам, ожидаемым результатам и параметрам ресурсного обеспечения.

По каждой национальной цели развития Российской Федерации будет сформирован план ее достижения, который устанавливает траектории выхода на целевые уровни, отражает факторы, оказывающие влияние на достижение цели, а также перечень государственных программ Российской Федерации (включая входящие в их состав федеральные проекты), к сферам реализации которых относится управление соответствующими факторами. За каждой национальной целью развития Российской Федерации закрепляется ответственный куратор – заместитель Председателя Правительства Российской Федерации (указан первым в списке, приведенном после каждой национальной цели развития Российской Федерации).

Приложение 3

ПАСПОРТ приоритетного проекта

УТВЕРЖДЕН Координационным комитетом по вопросам стратегического развития и реализации приоритетных проектов при Главе Удмуртской Республики (протокол от 28 декабря 2017 г. № 6)

Наименование проекта

Привлечение средств из федерального бюджета в 2018 году на софинансирование мероприятия «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики»

Куратор проекта

Первый заместитель Председателя Правительства Удмуртской Республики – Свинин Александр Александрович

Руководитель проекта

Министр экономики Удмуртской Республики – Тумин Михаил Иванович

Рабочая группа проекта

Ответственный секретарь Удмуртской региональной комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации – Ф.И.О.

Начальник Управления инновационного развития и информатизации Министерства экономики Удмуртской Республики –

Начальник Управления финансирования, учета, нормотворчества и кадровой работы –….;

Начальник Управления прогнозирования, стратегического планирования и проектного управления –…….;

Начальник отдела инновационной политики Управления инновационного развития и информатизации Министерства экономики Удмуртской Республики –……;

Экономист 2 категории сектора информатизации Управления инновационного развития и информатизации Министерства экономики Удмуртской Республики –……;

Директор АУ УР «Республиканский бизнес-инкубатор» – …….

Министерство финансов Удмуртской Республики

Описание проекта Основания для инициации проекта

Поручение временно исполняющего обязанности Главы Удмуртской Республики А.В. Бречалова от 13 июля 2017 года №АБ1-218-7823 Цель (цели) проекта Получение средств из федерального бюджета в 2018 году на софинансирование мероприятия «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики».

Задачи проекта

1. Обеспечение своевременной подачи заявки на софинансирование мероприятия «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики».

2. Привлечение необходимого и достаточного объема федеральных средств на софинансирование мероприятия «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики».

3. Обеспечение освоения привлеченных средств федерального бюджета в полном объеме.

4. Обеспечение достижения показателей результативности, установленных заключенным соглашением.

Результат (результаты) проекта

1. Получение средств из федерального бюджета на софинансирование мероприятия «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики».

2. Достижение показателей результативности, установленных заключенным соглашением.

3. Организовано обучение специалистов в соответствии с Государственным планом подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08 – 2017/18 учебных годах.

Критерии успеха проекта

Количество специалистов, завершивших обучение (в процентах к общему количеству специалистов, приступивших к обучению) не менее 90%; Количество специалистов, сдавших итоговые аттестационные испытания на «хорошо» и «отлично» (в процентах к общему количеству специалистов, завершивших обучение) не менее 80%. Период реализации проекта 2017-2018 годы.

Риски реализации проекта

1. Сокращение объемов финансирования из федерального бюджета и бюджета Удмуртской Республики 2. Пересмотр и изменение приоритетных мер поддержки государственной программы на федеральном уровне 3. Не освоение средств федерального бюджета, предоставленных бюджету Удмуртской Республики.

Взаимосвязь с другими проектами ----------

Перечень государственных программ Удмуртской Республики в сфере реализации проекта

Мероприятие «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Удмуртской Республики» государственной программы Удмуртской Республики «Создание условий для устойчивого экономического развития Удмуртской Республики».

Приложение 4

Сводный годовой отчет
Реализация на территории Удмуртской Республики приоритетных проектов и программ

В соответствии с задачей, поставленной Президентом России Владимиром Владимировичем Путиным направления, обеспечивающие развитие человеческого капитала, создание комфортной среды для жизни и экономический рост переведены на проектное управление.

Правительство республики в 2017 году активно развивало механизм проектного управления: Министерство экономики Удмуртской Республики определено в качестве Регионального проектного офиса, разработана необходимая правовая база, создан Координационный комитет по проектной деятельности. В рамках развития проектной культуры организовано обучение руководителей и работников органов исполнительной власти, сотрудники регионального проектного офиса Удмуртской Республики успешно прошли обучение и сертификацию ПМ СТАНДАРТ.

В 2017 году разработаны и утверждены 17 приоритетных проектов и программ по 12 основным стратегическим направлениям:

- «Совершенствование организации медицинской помощи новорожденным и женщинам в период беременности и после родов на территории Удмуртской Республики»;
- «Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий»;
- «Создание современной образовательной среды для школьников и дошкольников в Удмуртской Республике»;
- «Современная цифровая образовательная среда в Удмуртской Республике»;
- «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий»;
- «Вузы как центры пространства создания инноваций»;
- «Доступное дополнительное образование для детей»;
- «Ипотека и арендное жилье» на территории Удмуртской Республики»;
- «Системные меры развития внешнеэкономической деятельности Удмуртской Республики. Реализация системных мер развития международной кооперации и экспорта в Удмуртской Республике»;
- «Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы в Удмуртской Республике»;
- «Повышение качества реализации контрольно-надзорных полномочий на региональном и муниципальном уровнях»;
- «Комплексное развитие транспортной инфраструктуры Ижевской городской агломерации»;
- «Комплексное развитие моногорода Воткинска»;
- «Комплексное развитие моногорода Глазова»;
- «Комплексное развитие моногорода Сарапула»;
- «Рекультивация полигона ТБО по Сарапульскому тракту».

Приоритетный проект «Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий».

Приоритетный проект Удмуртской Республики «Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий» (краткое наименование проекта – «Электронное здравоохранение») нацелен на повышение эффективности организации оказания медицинской помощи гражданам за счет внедрения информационных технологий, мониторинга возможности записи на прием к врачу, перехода к ведению медицинской документации в электронном виде не менее 50% медицинских организаций к 2018 году (80% к 2020 году), предоставление информации для реализации введенных в эксплуатацию электронных услуг (сервисов) в Личном кабинете пациента «Мое здоровье» на Едином портале государственных услуг (ЕПГУ), которыми в 2018 году воспользуются не менее 150 тыс. граждан (350 тыс. граждан в 2020 году).

Достижение данных показателей в 2017 году планировалось путем исполнения плана мероприятий («Дорожной карты») по развитию Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения Удмуртской Республики, исполнения Перечня Поручений Президента Российской Федерации В.В. Путина от 5 декабря 2016 года № Пр-2346 по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 1 декабря 2016 года в части подключения в 2017-2018 годахбольниц и поликлиник к скоростному Интернету, в том числе в целях внедрения практики консультирования населения специалистами ведущих федеральных и региональных медицинских организаций с использованием телемедицинских технологий, а также доработке программного обеспечения, функционирующего в медицинских организациях системы здравоохранения Удмуртской Республики и на региональном уровне с целью обеспечения интеграции с Федеральными сервисами личного кабинета «Мое здоровье» на Едином портале государственных и муниципальных услуг (функций).

План согласований и контрольных мероприятий состоял из 21 пункта, все мероприятия выполнены в установленные сроки.

В рамках реализации мероприятий государственной программы Удмуртской Республики «Развитие информационного общества в Удмуртской Республике» (далее – Программа), утвержденной постановлением Правительства Удмуртской Республики от 1 июля 2013 года №268 «Об утверждении государственной программы Удмуртской Республики «Развитие информационного общества в Удмуртской Республике» Министерству здравоохранения Удмуртской Республики были выделены финансовые средства в размере 3 млн.рублей на выполнение работ по доработке Региональной медицинской информационной системы Министерства здравоохранения Удмуртской Республики в целях обеспечения взаимодействия с РПГУ и федеральными сервисами Министерства здравоохранения Российской Федерации. В рамках данного финансирования были проведены работы по доработки услуги «Запись на прием к врачу», функционирующей на Региональном портале государственных и муниципальных

услуг, разработана автоматизированная информационная систем управления нормативно-справочной информацией, разработаны бизнес-процессы, проведена модернизация Региональной медицинской информационной системы управления здравоохранением Удмуртской Республики в целях обеспечения взаимодействия с РПГУ и федеральными сервисами личного кабинета пациента «Мое здоровье» на ЕПГУ по направлению «вызов врача на дом», а также с целью популяризации Регионального портала государственных и муниципальных услуг проведены работы по разработке сервисов для предоставления информации гражданам о полисе ОМС и страховой медицинской организации, о прикреплении к медицинской организации и об оказанных медицинских услугах и их стоимости, опубликованные на РПГУ.

Приоритетная программа «Комплексное развитие моногорода Сарапула»

Цель приоритетной программы:

В течение 2017 года были проведены следующие работы:

- по объекту «Реконструкция набережной р. Кама»:

проведены строительно-монтажные работы, работы по брусчатке, работы по установке ограждений. Установлены малые архитектурные формы (фонари, скамейки), озеленение территории. Объект введен в эксплуатацию, официальное открытие состоялось 9 мая 2017 года;

- по объекту «Строительство гостиницы на набережной р. Кама»:

объект введен в эксплуатацию, официальное открытие состоялось 1 марта 2017 г. Отель представляет собой 5-этажное здание с 35 номерами. В гостинице имеется конференц-зал на 50 человек. На территории гостиницы расположены 2 гостевых домика и сауна;

- проведены все запланированные работы по объекту «Строительство спортивно-оздоровительного центра «Озон». Готовность объекта составляет 100%. Идет процедура по вводу объекта в эксплуатацию;

- по объекту Реконструкция стадиона «Энергия»:

в 2017 году проведены работы по благоустройству территории стадиона и прилегающей территории по улицам Некрасова и Горького. Установлена 2-я трибуна, засеян газон, оборудована входная группа со стороны ул. Некрасова;

- по объекту «Реконструкция центральной площади» завершены работы по устройству подпорной стенки, были проведены внутренние и наружные работы по зданию санитарно-бытового назначения, укладка брусчатки – 100%, установка бортовых камней – 100%, проведены сети наружного освещения – 100%, установлены малые архитектурные формы (фонари, скамейки, урны). Снесены старые аварийные постройки. Выполнены лестничные сходы №1, 2, 3, 4.

Приоритетная программа «Комплексное развитие моногорода Воткинска»

Цель приоритетной программы:

1. Обеспечить комплексное развитие моногорода путем:

- создания к концу 2018 года 1,304 тысяч новых рабочих мест, не связан-

ных с деятельностью градообразующего предприятия (предприятий);

- привлечения к концу 2018 года 8206 млн рублей инвестиций в основной капитал как следствие повышения инвестиционной привлекательности моногорода;

- улучшения качества городской среды в моногороде, в том числе путем реализации до конца 2018 года мероприятий «Пять шагов благоустройства».

2. Снижение зависимости моногорода от деятельности градообразующего предприятия АО «Воткинский завод».

В 2017 году на реализацию мер поддержки малого и среднего предпринимательства по итогам конкурса, проводимого Министерством экономики УР город Воткинск получил 3139 тыс. рублей. За счет этих средств предоставлены субсидии 9-и субъектам МСП на возмещение части затрат по лизинговым платежам.

По итогам 2017 года:

- проведена реконструкция очередного участка набережной Воткинского пруда;

- реализован проект по обустройству спортивной площадки и зоны для творчества и активного отдыха в Березовском лесу;

- реализован первый этап проекта по строительству мототрассы для детской мотошколы;

- завершен ремонт 18 придомовых территорий и участка центральной улицы 1мая;

- ведутся строительные и отделочные работы по проектам «строительство гостиницы» и «строительство учебного центра МЧС», завершение работ и ввод в эксплуатацию планируется в начале 2018 года.

ПАСПОРТ Проекта

<Не более 2 страниц>

Наименование проекта	**<Указать наименование проекта>**
Куратор проекта	**<Указать Ф И.О. директора проекта>**
Руководитель проекта	**<Указать Ф.И.О. руководителя проекта>**
Участники проекта	**<Указать наименование подразделений и участников, вовлеченных в проект>**

ОПИСАНИЕ Проекта

Основания для инициации проекта	**<Указать основания для инициации проекта например, соответствие приоритетам Органа исполнительной власти>**
Цель (цели) проекта	**<Указать цель (цели) проекта>**
Задачи проекта	**<Указать задачи проекта>**
Результат (результаты) проекта	**<Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта>**
Критерии успеха проекта	**<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>**
Период реализации проекта	**<Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости)>**
Риски реализации проекта	**<Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать риски проекта>**
Взаимосвязь с другими проектами	**<Указать взаимозависимые проекты>**

Состав рабочей группы проекта

№ п/п	Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	ФИО должностного лица	Название подразделения и должности

Таблица 1*.Пример изменения контрольной точки проекта

№ п/п	Номер	Изменяемый параметр	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.	12	Наименование,срок	Получено положительное заключение государственной экспертизы проектной документации Срок 11.2018	Получено положительное заключение по проверке достоверности определения сметной стоимости объекта Срок 12.2018	Отсутствие финансирования

Таблица 2*. Пример удаления контрольной точки проекта из паспорта проекта

№ п/п	Номер	Изменяемый параметр	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.	12	Удаление контрольной точки	Объект культурного наследия включен в реестр получателей поддержки (субсидий)	-	Письмо Министерства культуры РФ от 13.02.2018 г. № 384-10-4

Таблица 3*.Пример добавления контрольной точки в паспорт проекта

№ п/п	Номер	Изменяемый параметр	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.	-	Новая контрольная точка	-	Подана заявка в Роскванториум на создание детского технопарка «Кванториум» в г.Сарапуле Контрольная точка Срок 30 апреля.2018	Протокол заседания представителей Министерства образования и науки УР с представителями г. Глазова, г.Воткинска, г. Сарапула и Концерна «Калашников» по созданию детских технопарков «Кванториум» в этих городах

Пример изменения показателя, утвержденного в паспорте проекта,приведен в таблице 4*.

№ п/п	Критерии успеха проекта		Период, год				
			2017	2018	2019	2020	2025
1.	Действующая редакция	1.Количество созданных новых рабочих мест, не связанных с деятельностью градообразующего предприятия, тыс. ед.	0,426	1,018			
	Новая редакция		0,630	1,018			

Пример внесения изменения в части уточнения размера финансирования приведен в таблице 5*.

№ п/п	Редакция	Наименование мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования		
				Федеральный бюджет	Региональный бюджет	Местный бюджет	Средства хозяйств. субъекта	Заемные средства	прочие
	Действующая редакция	Благоустройство дворовых территорий и проездов к дворовым территориям многоквартирных домов	-	0,0	0,0	2,3	-	-	0
	Новая редакция		24,186	8,7644	2,0562	-1,8428	-	-	2,718

Таблица 6. * Пример внесения изменения в состав участников проекта

№ п/п	Пункт	Параметр пункта	Действующая редакция	Новая редакция	Обоснование и анализ изменений
1.	Рабочая группа проекта	Удаление участника проекта	Иванов И.И. Начальник отдела	-	Приведение в соответствие с решением Координационного комитета
2.	Рабочая группа проекта	Добавление нового участника	-	Петров П.П. Начальник управления	
3.	Руководитель проекта	Изменение руководителя проекта	Сидоров С.С. министр	Соколов А.А. министр	Приведение в соответствие с кадровыми изменениями

* Источник: МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по реализации и управлению изменениями проектов УТВЕРЖДЕНЫ приказом Министерства экономики Удмуртской Республики от «12»07. 2018г. № 211

Подписано в печать 28.01.2019. Формат 60×84 1/16.
Отпечатано на ризографе.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 5,75.
Заказ № 840. Тираж 40 экз.

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.