

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ГОРОДА

Кафедра «Государственное и муниципальное управление»

ПРОГРАММНОЕ И ПРОЕКТНОЕ У П Р А В Л Е Н И Е

Рабочая тетрадь

для проведения практических занятий по дисциплине
для обучающихся очной формы по направлению подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»,
профиль «Управление городом»

Севастополь
СевГУ
2024

УДК 338.24(076)

ББК 65.050я73

П78

Р е ц е н з е н т:

Ю.П. Майданевич - д-р эконом. наук, доцент, профессор
кафедры «Государственное и муниципальное управление»

Составитель : Е.В. Смерницкая

П78 Программное и проектное управление: рабочая тетрадь для проведения практических занятий по дисциплине для обучающихся очной формы по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Управление городом» / Севастопольский государственный университет, Институт развития города, кафедра «Государственное и муниципальное управление»; сост. Е.В. Смерницкая. – Севастополь : СевГУ, 2024. – 47 с. – Текст : электронный.

Целью рабочей тетради является предоставление обучающимся очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление методической помощи по выполнению и оформлению практических заданий, что должно способствовать более глубокому изучению дисциплины «Программное и проектное управление» и расширению компетенций обучающихся в сфере государственного и муниципального управления.

УДК 338.24(076)
ББК 65.050я73

Рассмотрено и рекомендовано к изданию на заседании кафедры «Государственное и муниципальное управление» в качестве рабочей тетради для проведения практических занятий по дисциплине «Программное и проектное управление» для обучающихся очной формы по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль «Управление городом», протокол № 10 от 26 февраля 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Методология управления программами и проектами.....	6
Тема 2. Стандарты управления программами и проектами	10
Тема 3. Стандарт управления проектами РМВОК	15
Тема 4. Инструменты управления программами и проектами	22
Тема 5. Проектный анализ	27
Тема 6. Методы отбора проектов	32
Тема 7. Иерархическая структура работ (ИСР).....	38
Тема 8. Бизнес-проектирование и бизнес-план.....	44

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая тетрадь по дисциплине «Программное и проектное управление» предназначены для самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Управление городом»), обеспечивающую реализацию требований ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриат), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г. № 1016. В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль – «Управление городом») по дисциплине «Программное и проектное управление» обучающиеся очной формы осуществляют подготовку и защиту контрольной работы.

Изучение материала, представленного в методических рекомендациях, направлено на формирование следующих компетенций:

- ПК-4. Способностью организовать исполнение полномочий органов государственной власти Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления.

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Программное и проектное управление», соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, обучающийся должен:

знать:

- задачи и приоритеты органов государственной власти Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления;

- способы разработки социально-экономических проектов (программ развития), оценки экономических, социальных, политических условий и последствий реализации государственных (муниципальных) программ;

уметь:

- проводить определять основные тенденции развития ключевых

социальных, экономических и политических процессов для формирования положительного имиджа региона;

- разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ;

владеть:

- навыками ведение планово-отчетной документации по сопровождению управленческих решений;

- навыками разработки социально-экономических проектов (программ развития), оценки экономических, социальных, политических условий и последствий реализации государственных (муниципальных) программ.

Цель выполнения заданий в рабочей тетради по дисциплине

«Программное и проектное управление» – закрепление и углубление знаний по изучаемой дисциплине, обучение работе с оценкой инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования, расчет практических задач, выбор ситуационного решения.

К основным задачам выполнения заданий рабочей программы относятся:

- приобретение и углубление навыков поиска, анализа и обобщения данных научного, технико-экономического, нормативного, справочного и другого характера, необходимых для профессиональной деятельности;

- овладение понятийным аппаратом, методами и инструментарием, предусмотренными программой дисциплины;

- умение использовать их для решения как типичных, так и нетипичных проблемных ситуаций;

- формирование навыков и компетенций будущего специалиста, развитие умения самостоятельно анализировать многообразные экономические явления современности, применять полученные знания для решения конкретных практических задач, формулировать и аргументировать собственную позицию в их решении.

Тема 1. Методология управления программами и проектами

Сегодня такие термины, как «проект», «программа», «проектная деятельность» уже стали для многих привычными. В печатных СМИ, на телевидении и в глобальной сети Интернет, на совещаниях в организациях и ведомствах все чаще можно услышать о реализации инвестиционных, технических, маркетинговых, организационных, экологических и иных типов проектов и программ. Органы власти Российской Федерации реализуют национальные, федеральные, региональные и ведомственные проекты, а также государственные программы.

Процессная деятельность нужна для того, чтобы осуществлять хорошо знакомую, повторяющуюся деятельность с невысоким уровнем рисков, направленную на поддержание жизнедеятельности и обеспечение стабильности организации, ведомства или территории.

Например, для обеспечения деятельности органа власти необходимо осуществлять следующие процессы:

- работа с кадрами (прием на работу, увольнение, развитие персонала и т.п.);
- бухгалтерский учет;
- прием граждан;
- формирование отчетов и др.

Все вышеперечисленные процессы выполняются постоянными группами людей (коллективами) в течение неограниченного времени (пока данный процесс будет необходим).

Процессы крайне важны для деятельности любой организации, без них ее существование невозможно. Однако у процессов есть одна весьма характерная особенность – они работают не на развитие организации, а на поддержание ее жизнедеятельности. Многие руководители думают, что достаточно настроить внутренние процессы, чтобы организация эффективно

функционировала, и при этом упускают необходимость решения задач развития и реализации изменений.

Проектная деятельность в первую очередь нацелена на реализацию запланированных изменений, которые необходимы в организации, ведомстве или на территории.

Какие же изменения могут создаваться в рамках проектной деятельности?

Выделим три типа изменений:

1. Физические изменения, которые представляют собой новые или усовершенствованные материальные, измеримые объекты – результаты.

Например: разработанная и внедренная информационная система, построенное здание школы, реконструированное здание детского сада, завершённое научное исследование, принятый нормативно-правовой акт и т.п.

2. Тактические изменения, которые возникают как эффекты в результате эксплуатации созданных результатов проектов.

Например, тактическим изменением в результате эксплуатации разработанной и внедренной в органе власти информационной системы будет сокращение сроков оказания государственных услуг.

3. Стратегические изменения, которые возникают в виде эффектов от наступления одного или нескольких тактических изменений.

Например, стратегическим изменением от сокращения сроков оказания государственных услуг может быть рост уровня удовлетворенности граждан качеством оказываемых услуг.

Практические выводы:

◆ Проектная деятельность в первую очередь направлена на реализацию изменений в масштабах государства, отрасли, регионов, организаций, территорий.

◆ Изменения в рамках проектной деятельности бывают физические, тактические и стратегические. Каждому такому изменению соответствует свой уровень в системе управления проектной деятельностью.

◆ Архитектура системы управления проектной деятельностью (СУБД)

включает в себя следующие уровни:

- ▶ стратегический,
- ▶ программный, или уровень государственных программ,
- ▶ проектный,
- ▶ уровень операционной деятельности.

◆ В основе системы управления проектной деятельностью лежат системы мотивации, обучения, информационной и организационной поддержки и принятия решений для участников проектной деятельности.

Задание. Задание: На основе изученной Стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года, проработать Государственные программы Республики <https://minek.rk.gov.ru/ru/structure/1803> в разрезе схемы: Стратегия Государственная программа Национальный проект Региональный проект. Обосновать взаимосвязь документов, пояснить значимость проектного подхода в государственном управлении на примере Республики Крым.

Стратегия	Государственные программы	Национальные проекты	Региональные проекты

- <https://sev.gov.ru/government/programs/>

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

(название Государственной программы)	
Основание утверждения программы (выстроить согласно иерархии документов)	
Кем утверждена программа	
Цели государственной программы	
Сроки и этапы реализации государственной программы	
Параметры финансового обеспечения	
Направления гос. программы	
Ответственный исполнитель	

Задание. Во многих странах создаются министерства, призванные исполнять узкие целевые функции, например на Кубе – министерство сахарной промышленности, в Андорре – министерство территориального планирования, в Новой Зеландии – министерство по изменению климата. Как вы думаете, какие функции они выполняют, какие государственные (кратко-, средне-, долгосрочные) задачи решают? Насколько актуальным будет существование указанных министерств через 5, 15, 25 лет?

Задание. В Канаде в 1984 г. создано Министерство регионального промышленного развития, в котором объединились три министерства – регионального и экономического развития, промышленности и торговли, экономического развития. Оцените целесообразность такого объединения. Какие функции, по вашему мнению, должно выполнять новое министерство?

Тема 2. Стандарты управления программами и проектами

На стратегическом уровне системы управления проектной деятельностью находится система стратегического планирования, представляющая собой механизм управления, направленный на достижение приоритетных целей государства и включающий процессы прогнозирования, целеполагания и планирования социально-экономического развития Российской Федерации.

Таким образом, основными процессами стратегического планирования являются:

- ◆ прогнозирование;
- ◆ целеполагание;
- ◆ планирование.

В рамках указанных процессов создаются документы стратегического планирования, выступающие ключевыми инструментами, позволяющими обеспечить комплексный и системный подход к развитию страны на различных уровнях управления.

Документы стратегического планирования выстраиваются в иерархическую, сбалансированную по задачам и их ресурсному обеспечению систему последовательно связанных документов:

- ◆ документы, разрабатываемые в рамках прогнозирования;
- ◆ документы, разрабатываемые в рамках целеполагания;
- ◆ документы, разрабатываемые в рамках планирования и программирования.

Главным документом, регулирующим стратегическое планирование в Российской Федерации, является Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее — Федеральный закон № 172-ФЗ). Он определяет процедуры и принципы разработки, утверждения и исполнения национальных, региональных и муниципальных стратегий развития, а также устанавливает порядок их координации и контроля.

Тесно связанный с Федеральным законом № 172-ФЗ подзаконный акт — Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 года № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» (далее — Указ № 633) — развивает и дополняет положения указанного федерального закона, устанавливает принципы государственной политики в этой области.

Оба документа формируют единый механизм стратегического планирования в Российской Федерации, который включает в себя в том числе задачи планирования на различных уровнях управления, информационную поддержку и мониторинг, а также определяют роли и ответственность всех участников процесса стратегического планирования и устанавливают общие требования к разработке, реализации и контролю стратегий на всех уровнях.

При этом Федеральный закон № 172-ФЗ определяет порядок взаимодействия между федеральными и региональными органами власти в рамках стратегического планирования, тогда как Указ № 633 уточняет принципы и подходы к планированию на всех уровнях системы управления.

Кроме того, в отличие от Указа № 633 Федеральный закон № 172-ФЗ содержит более подробное описание порядка разработки, утверждения и реализации стратегических планов, включая обязательный этап общественного обсуждения.

Итак, и Федеральный закон № 172-ФЗ, и Указ № 633 являются сопоставимыми документами, которые определяют правовые и методологические основы стратегического планирования в Российской Федерации и устанавливают общие принципы и подходы к этому процессу. Они взаимодействуют друг с другом, обеспечивая единую, целостную систему стратегического планирования на всех уровнях государства.

К документам стратегического планирования, разрабатываемым в рамках прогнозирования на федеральном уровне на долгосрочный период, относятся:

- ◆ стратегический прогноз Российской Федерации;
- ◆ прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период;
- ◆ прогноз научно-технологического развития Российской Федерации;
- ◆ бюджетный прогноз Российской Федерации на долгосрочный период.

Указанные документы содержат необходимые исходные данные и должны учитываться при формировании документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (далее — Указ № 204) был опубликован с целью установления единой стратегической программы для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны на ближайшие шесть лет.

На период до 2024 года Указом № 204 определены:

- ◆ 9 национальных целей развития Российской Федерации;

- ◆ 12 направлений разработки национальных проектов;
- ◆ цели, целевые показатели и задачи для каждого направления.

Правительство Российской Федерации на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года утвердило паспорта национальных проектов по всем направлениям разработки национальных проектов, перечисленным в Указе № 204.

Указ № 474 частично повторяет структуру Указа № 204 и определяет пять национальных целей развития Российской Федерации:

- 1) Сохранение населения, здоровье и благополучие людей.
- 2) Возможности для самореализации и развития талантов.
- 3) Комфортная и безопасная среда для жизни.
- 4) Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство.
- 5) Цифровая трансформация.

В рамках каждой национальной цели развития установлены целевые показатели, характеризующие ее достижение к 2030 году.

Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (далее — Единый план) определяет стратегические приоритеты Правительства Российской Федерации по достижению национальных целей развития и целевых показателей, характеризующих их достижение до 2030 года.

Миссия Единого плана — наметить комплексный путь развития национальной экономики до 2030 года, результаты которого ощутит на себе каждый гражданин нашей страны.

В рамках Единого плана:

- ◆ определены траектории достижения национальных целей развития — по годам установлены целевые значения показателей, характеризующих достижение национальных целей развития;

- ◆ выделены факторы, влияющие на достижение каждой из национальных целей развития и находящиеся в рамках возможностей управления со стороны Правительства Российской Федерации;

- ◆ по факторам сформированы комплексы мероприятий — структурные элементы государственных программ Российской Федерации и национальных проектов (федеральные и ведомственные проекты, комплексы процессных мероприятий), а также иные документы.

Кроме того, в Едином плане определено региональное измерение работы по достижению национальных целей развития, в том числе описаны роли и механизмы включения субъектов Российской Федерации в эту работу; охарактеризованы особенности и приоритеты работы по достижению национальных целей развития на отдельных территориях, региональные линейки показателей оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, соответствующих на региональном уровне показателям, характеризующим достижение национальных целей.

Практические выводы:

- ◆ Стратегический уровень системы управления проектной деятельностью в органах публичной власти Российской Федерации строится на основных положениях Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и Указа Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 года № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».

- ◆ В перечне стратегических документов, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, появляются такие сущности, как национальные проекты и государственные программы.

- ◆ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года определяет стратегические приоритеты Правительства Российской Федерации.

Федерации по достижению национальных целей развития и их целевых показателей.

Задание. Определить степень интенсивности предметной области на этапах жизненного цикла проекта. Степень интенсивности выделить цветом.

Высокая	Средняя	Низкая
---------	---------	--------

№ п/п	Предметная область	Фазы/этапы жизненного цикла проекта			
		Иниципирование	Подготовка	Реализация	Завершение
1.	Организация и управление участниками проекта				
2.	Управление выгодами				
3.	Управление содержанием				
4.	Управление сроками				
5.	Управление финансами				
6.	Мониторинг и управление изменениями				
7.	Управление рисками и возможностями				
8.	Управление коммуникациями и знаниями				
9.	Управление качеством				
10.	Управление закупками и поставками				

Тема 3. Стандарт управления проектами РМВОК

Программный уровень системы управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации представлен в первую очередь государственными программами Российской Федерации.

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» (далее — Постановление Правительства РФ № 786) государственная программа Российской Федерации «представляет собой документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий (результатов), взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих достижение приоритетов и целей государственной политики по соответствующим направлениям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, в том числе направленных на достижение национальных целей развития Российской Федерации,

определенных Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Обязательная характеристика государственной программы — взаимосвязь и согласованность планируемых мероприятий по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам.

Государственная программа Российской Федерации является:

- ◆ ключевым механизмом, определяющим направления государственной политики в определенной сфере;
- ◆ инструментом реализации государственной политики;
- ◆ комплексом взаимосвязанных инструментов по достижению стратегических целей и задач государства;
- ◆ системой управления задачами, мероприятиями и ресурсами с закреплением персональной ответственности;
- ◆ основой формирования бюджета (взаимосвязь целей и бюджетных ресурсов с достижением общественно значимых результатов);
- ◆ механизмом увязки государственной политики на федеральном и региональном уровнях.

Постановлением Правительства РФ № 786 было утверждено новое Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации, действие которого началось с 2022 года.

С утверждением указанного положения в 2021 году было осуществлено реформирование инструмента государственных программ Российской Федерации, а также деятельности федеральных органов исполнительной власти по разработке государственных программ.

Все государственные программы Российской Федерации распределены по 7-ми ключевым направлениям, которые синхронизированы с национальными целями развития:

- ◆ Сохранение населения, здоровье и благополучие людей.
- ◆ Возможности для самореализации и развития талантов.

- ◆ Комфортная и безопасная среда для жизни.
- ◆ Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство.
- ◆ Развитие науки, промышленности и технологий.
- ◆ Цифровая трансформация.
- ◆ Сбалансированное региональное развитие.

Причинами реформы института государственных программ стали:

- ◆ отсутствие связи с показателями национальных целей развития страны при формировании перечня и структуры государственных программ;
- ◆ недостаточно высокое качество целеполагания;
- ◆ отсутствие увязки мероприятий государственных программ с конкретными результатами;
- ◆ смешение в государственных программах проектных и процессных мероприятий, которые на практике требуют различных механизмов управления;
- ◆ трудоемкий процесс составления, утверждения и корректировки государственных программ;
- ◆ формирование и рассмотрение отчетности о реализации государственных программ на бумажных носителях.

В рамках проведенной реформы перечень государственных программ Российской Федерации сформирован по отраслевому признаку, исходя из приоритетов социально-экономического развития страны, отраженных в следующих основных документах:

- ◆ Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- ◆ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года.

По сути, в новом формате госпрограммы превратились в стратегические документы, которые должны отвечать на вопрос о том, как

будут достигаться определенные Президентом Российской Федерации национальные цели развития страны.

Государственная программа (комплексная программа) является системой, состоящей из следующих документов:

- ◆ приоритеты и цели государственной политики, в том числе с указанием связи с национальными целями, а также общие требования к политике субъектов Российской Федерации в соответствующей сфере государственной программы (комплексной программы) (далее — стратегические приоритеты);

- ◆ паспорт государственной программы (комплексной программы);

- ◆ паспорта структурных элементов государственной программы (комплексной программы) и приложения к ним;

- ◆ планы по реализации структурных элементов государственной программы (комплексной программы);

- ◆ правила предоставления межбюджетных трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в рамках реализации государственной программы (комплексной программы);

- ◆ правила осуществления бюджетных инвестиций и предоставления субсидий из федерального бюджета юридическим лицам в рамках реализации государственной программы (комплексной программы);

- ◆ перечень объектов прикладных научных исследований и экспериментальных разработок, выполняемых по договорам о проведении научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (при необходимости);

- ◆ перечень объектов капитального строительства, мероприятий (укрупненных инвестиционных проектов), объектов недвижимости;

- ◆ решения об осуществлении капитальных вложений в рамках реализации государственной программы (комплексной программы);

- ◆ решения Правительства Российской Федерации о заключении от имени Российской Федерации государственных контрактов, предметом

которых является выполнение работ (оказание услуг), длительность производственного цикла выполнения (оказания) которых превышает срок действия утвержденных лимитов бюджетных обязательств, в рамках государственной программы (комплексной программы);

◆ аналитическая информация о структурных элементах и (или) мероприятиях (результатах) иных государственных программ, относящихся к сфере реализации этой государственной программы (комплексной программы) — в обязательном порядке формируется для комплексных программ, для государственных программ — при необходимости.

Проектная часть государственных программ направлена на получение новых (уникальных) результатов или изменение существующих процессов и реализуется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Процессная часть государственных программ направлена на обеспечение текущей деятельности (поддержание стабильности) через устоявшиеся процедуры (например, текущий ремонт, выплата заработной платы, социальные гарантии и т. п.) и включает в себя комплексы процессных мероприятий.

Таким образом, государственные программы в настоящее время выступают инструментом реализации поставленных стратегических целей, включают в себя проектную и процессную составляющие и выстраиваются в том числе по принципам проектной деятельности.

Практические выводы:

◆ Государственные программы выступают документами стратегического планирования, которые в первую очередь направлены на достижение национальных целей развития и их целевых показателей.

◆ Государственные программы содержат в себе проектную и процессную составляющие.

- ◆ Проектная составляющая государственных программ включает в себя федеральные и ведомственные проекты.

- ◆ Процессная составляющая государственных программ включает в себя комплексы процессных мероприятий.

Основные нормативные акты и методические рекомендации

Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации».

Постановление Правительства Российской Федерации от 04 апреля 2022 года № 583 «Об особенностях реализации государственных программ Российской Федерации (их структурных элементов) в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики и внесении изменений в Положение о системе управления государственными программами Российской Федерации».

Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 17 августа 2021 года № 500 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации».

Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 30 ноября 2021 года № 722 «Об утверждении Порядка заключения соглашения о реализации на территории субъекта Российской Федерации государственных программ субъекта Российской Федерации, направленных на достижение целей и показателей государственной программы Российской Федерации, и его типовой формы».

Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 21 апреля 2022 года № 218 «Об утверждении методических рекомендаций по мониторингу государственных программ Российской Федерации».

Методические рекомендации по разработке и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ (письмо Министерства экономического развития

Российской Федерации № 3493-ПК/Д19и, Министерства финансов Российской Федерации № 26–02–06/9321 от 6 февраля 2023 года).

Задание. Согласно представленным Региональным проектам, определить возможных Стейкхолдеров – заинтересованных сторон. Национальный проект «Образование» и «Здравоохранение».

Результат	Возможные риски	Качественная оценка фактора риска
Результат «Поставлены комплекты спортивного оборудования»		
Результат «Построены и введены в эксплуатацию объекты спорта региональной (муниципальной) собственности»		
.....		

Качественная оценка фактора риска
Минимальный
Средний
Допустимый
Критичный
Катастрофический

Задание. Определите контрольные точки в достижении результат проекта, на примере национального проекта «Образование» и «Здравоохранение» на уровне региональных проектов.

Планируемый результат	Контрольные точки	Сроки реализации	
		начало	окончание
Результат «Поставлены комплекты спортивного оборудования»	КТ «Заключены контракты на поставку спорт оборудования»		
	КТ «Заключены контракты на монтаж оборудования»		
	КТ «Произведена приемка поставленных товаров, выполненных работ и оказанных услуг»		
Результат «Построены и введены в эксплуатацию объекты спорта региональной (муниципальной) собственности»	КТ «Техническая готовность объекта, %»		
	КТ «Земельный участок предоставлен заказчику»		
	КТ «Получено разрешение на строительство»		

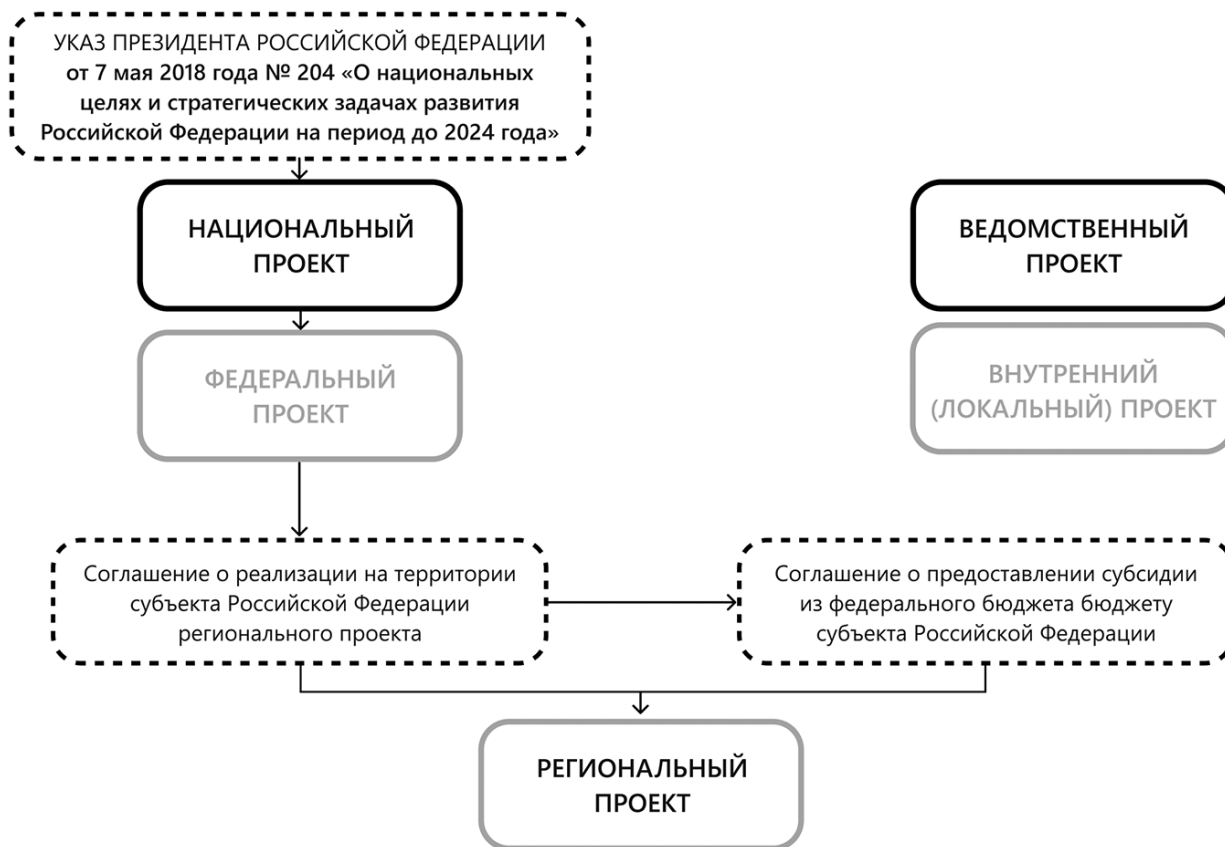


Тема 4. Инструменты управления программами и проектами

В настоящее время в органах власти Российской Федерации реализуются следующие виды проектов:

- ◆ национальные проекты;
- ◆ федеральные проекты, входящие в состав национального проекта;
- ◆ федеральные проекты, не входящие в состав национального проекта;
- ◆ региональные проекты;

- ◆ ведомственные проекты;
- ◆ локальные (внутренние) проекты.



Национальный проект представляет собой проект (программу), направленный на достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, определенных Указом № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», и обеспечивающий достижение параметров, определенных Указом № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», иных общественно значимых результатов и их показателей, а также задач, не являющихся общественно значимыми результатами, и их показателей. Национальные проекты определяются Президентом Российской Федерации.

В настоящий момент в Российской Федерации реализуются 15 национальных проектов.

Федеральные проекты, реализуемые в Российской Федерации, делятся на два типа:

- ◆ федеральный проект, входящий в состав национального проекта — проект, обеспечивающий достижение общественно значимых результатов, выполнение задач национального проекта и их показателей;

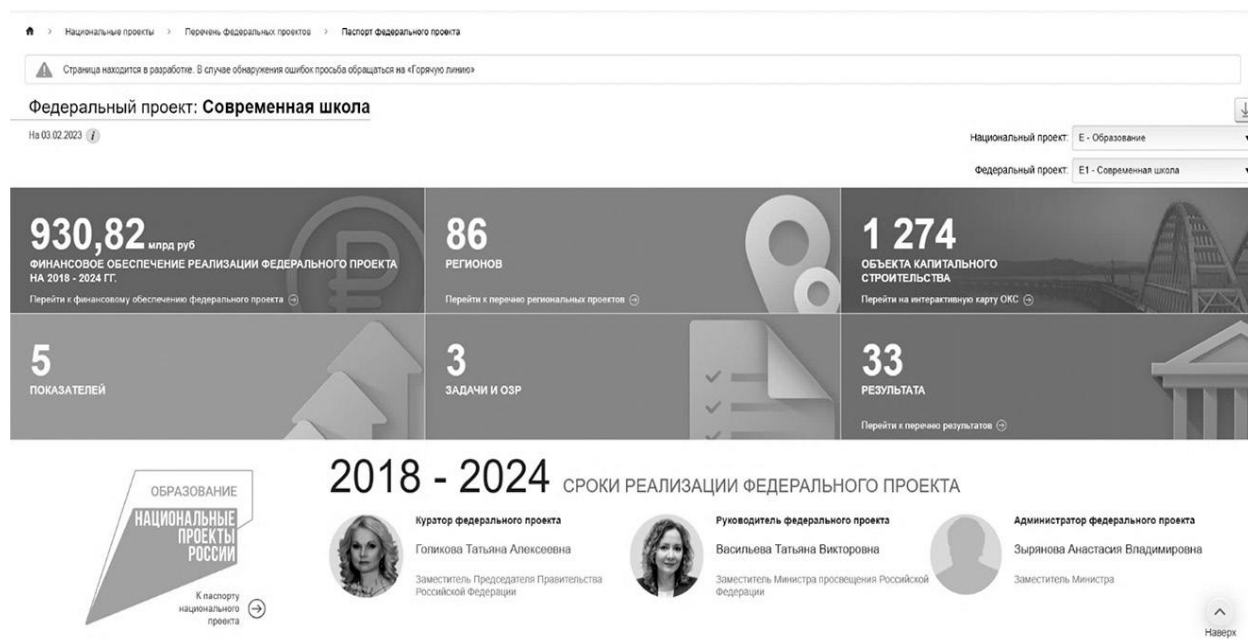
- ◆ федеральный проект, не входящий в состав национального проекта — проект, обеспечивающий достижение и (или) вклад в достижение целей и (или) показателей государственной программы Российской Федерации (в случае если федеральный проект является структурным элементом государственной программы Российской Федерации), а также достижение иных показателей по поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Правительства Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации, по решению проектного комитета, куратора, ответственного исполнителя государственной программы Российской Федерации, структурным элементом которой такой проект является.

Инициирование федерального проекта может осуществляться членом Правительства Российской Федерации самостоятельно, а также во исполнение поручения и (или) указания Президента Российской Федерации, поручения Правительства Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации, решения Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, президиума Совета или куратора национального проекта.

В настоящий момент в стране реализуются 86 федеральных проектов (их количество может изменяться с течением времени по мере инициирования новых проектов). Полный перечень федеральных проектов и их основные параметры можно найти на Едином портале бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет».

Все проекты на портале «Электронный бюджет» представлены в виде активных гиперссылок, позволяющих перейти на страницу конкретного проекта с информацией о его основных параметрах, таких как:

- ◆ Финансовое обеспечение реализации федерального проекта.
- ◆ Показатели федерального проекта.
- ◆ Задачи и общественно значимые результаты федерального проекта.
- ◆ Мероприятия (результаты) федерального проекта.
- ◆ Перечень региональных проектов в составе федерального проекта.
- ◆ Сведения о кураторе, руководителе и администраторе федерального проекта.
- ◆ Сведения об объектах капитального строительства, создаваемых в рамках реализации федерального проекта.



Задание.

Вы отвечаете за развитие сельского хозяйства на территории региона (ЦЧ). В региональной стратегии есть 5 показателей, описывающих развитие с/х отрасли:

Планируемый прирост показателей через 3 года представлен ниже:

Объем пр-ва мяса птицы	Объем пр-ва молока	Объем производства товарной рыбы	Объем производства зерна	Кол-во созданных рабочих мест
+60 000 <u>тн</u>	+5 000 <u>тн</u>	+500 <u>тн</u>	+500 000 <u>тн</u>	+ 200

Вы провели совещание с с\х производителями и они предложили Вам 4 проекта:

Наименование проекта	Результаты проекта (через 3 года)	Размер бюджетных затрат (млн. <u>руб</u>)
Строительство молочно-товарной фермы	2500 <u>тн</u> молока, 40 рабочих мест	800
Реконструкция птицефабрики	12000 <u>тн</u> мяса птицы, 20 рабочих мест	300
Строительство форелевого хозяйства	200 <u>тн</u> рыбы, 20 рабочих мест	200
Ввод в с/х оборот 20 000 Га земли для выращивания зерна	100 000 <u>тн</u> зерна, 20 рабочих мест	500

Наименование проекта	Результаты проекта	Стратегические цели (показатели)				
		Пр-во мяса птицы	Пр-во молока	Пр-во товарной рыбы	Пр-во зерна	Рабочие места
Вес показателя						
Прирост показателей		+60 000 <u>тн</u>	+5 000 <u>тн</u>	+ 500 <u>тн</u>	+500 000 <u>тн</u>	+200
Проекты						
Строительство молочно-товарной фермы	+2500 <u>тн</u> молока, 40 раб. мест					
Реконструкция птицефабрики	+ 12 000 <u>тн</u> мяса птицы, 20 раб. мест					
Строительство форелевого хозяйства	+200 <u>тн</u> рыбы, 20 <u>раб.мест</u>					
Ввод в с/х оборот 20 000 Га земли для выращивания зерна	+ 100 000 <u>тн</u> зерна, 20 раб. мест					

Тема 5. Проектный анализ

Выделяют 10 предметных областей управления проектами в органах власти:

- ◆ организация и управление участниками проекта;
- ◆ управление выгодами;
- ◆ управление содержанием;
- ◆ управление сроками;
- ◆ управление финансами;
- ◆ мониторинг и управление изменениями;
- ◆ управление рисками и возможностями;
- ◆ управление коммуникациями и знаниями;
- ◆ управление качеством;
- ◆ управление закупками и поставками.

Указанные предметные области управления проектами представлены в шаблонах основных проектных документов: паспортах проектов, отчетах о ходе реализации проектов, запросах на изменения.

Так, структура паспортов национального, федерального, регионального и ведомственного проектов в целом отражает состав предметных областей управления проектами. Далее в этой главе пособия при описании отдельных предметных областей управления проектами рассматриваются и примеры соответствующих разделов проектных документов.

Организация и управление участниками проекта — это предметная область, связанная с формированием организационной структуры управления проектом, обеспечением принятия необходимых управленческих решений, формированием команды проекта и распределением ролей внутри нее.

По сути, проект представляет собой плоскую организационную структуру, которая имеет следующие особенности:

- ◆ *Большое количество каналов коммуникаций и отсутствие принципа единоначалия* (все взаимодействуют со всеми, без иерархии). Например, в

небольшом проекте, где число участников составляет 40 человек, будет 780 каналов коммуникаций!

◆ *Роли вместо должностей.* В проектах нет должностей, у каждого из участников проекта есть роль: руководитель проекта, администратор проекта, ответственный за результат или контрольную точку и т.п.

◆ Один сотрудник *может участвовать в нескольких проектах.* При этом в разных проектах один и тот же сотрудник может выполнять *разные роли.*

◆ В команде проекта могут участвовать сотрудники из *разных ведомств, органов власти, иных организаций* (в том числе общественных, некоммерческих).

◆ Проектные команды существуют *ограниченное время*, по завершении проекта его команда распускается.

Важно знать, что проектные команды проходят определенный путь в своем развитии. Руководитель проекта должен иметь четкое представление о том, на каком этапе развития находится его команда сейчас и что необходимо сделать для того, чтобы она перешла на следующий уровень.



Рабочая группа



Псевдокоманда



Потенциальная команда



Эффективная команда



Информация о команде проекта указывается в специальных разделах паспортов проектов. Ниже представлены примеры разделов паспортов федерального и регионального проектов с данными об участниках проекта и их ролях.

П А С П О Р Т
федерального проекта

(наименование федерального проекта)

1. Основные положения

Наименование национального проекта ¹				
Краткое наименование федерального проекта		Срок реализации проекта	(дата начала)	(дата окончания)
Куратор федерального проекта	(ФИО)	(должность)		
Руководитель федерального проекта	(ФИО)	(должность)		
Администратор федерального проекта	(ФИО)	(должность)		
Целевые группы федерального проекта	(группы лиц, органов и организаций, в интересах которых реализуется федеральный проект)			
Связь с государственными программами (комплексными программами) Российской Федерации (далее - государственные программы)	1.	Государственная программа	(наименование)	
		Направление (подпрограмма)	(наименование)	
	2.	Государственная программа	(наименование)	
		Направление (подпрограмма)	(наименование)	

5. Участники регионального проекта

№ п/п	Роль в региональном проекте	Фамилия, инициалы	Должность	Непосредственный руководитель	Занятость в проекте (процентов)
1.	(руководитель регионального проекта)				
2.	(администратор регионального проекта)				
Общие организационные мероприятия по региональному проекту					
3.	(участник регионального проекта)				
(указывается результат(ы) регионального проекта)					
4.	(ответственный за достижение результата регионального проекта)				
5.	(участник регионального проекта)				
6.					

Стоит подчеркнуть, что в паспорте регионального проекта указывается не только роль каждого участника команды, но и его должность, непосредственный руководитель и занятость в проекте.

В проектной деятельности под выгодами понимают те желаемые положительные изменения, которые будут достигнуты в ходе реализации проекта и по его завершении. Следует различать выгоды и результаты проекта. Выгоды должны демонстрировать динамику изменения в той или

иной сфере деятельности и формулируются с использованием слов «рост», «увеличение», «прирост» или наоборот — «снижение». Результаты же, в отличие от выгод, представляют собой некий количественно измеримый итог деятельности, направленный на достижение выгод. В соотнесении к 3 типам изменений в рамках проектной деятельности, рассмотренным в главе 1 пособия, можно говорить о том, что выгоды — это тактические или стратегические изменения, достигнутые в рамках реализации проекта.

В паспортах проектов в качестве выгод от их реализации выступают показатели национальных целей развития, общественно значимые результаты проектов, задачи проектов и показатели проектов.

2. Влияние на достижение показателей государственной программы

№ п/п	Показатели государственной программы, на достижение которых влияет федеральный проект
1.	<i>(указывается наименование показателя государственной программы, на достижение которого влияет федеральный проект)</i>
1.1	<i>(указывается наименование показателя национальной цели развития Российской Федерации, на достижение которого влияет показатель государственной программы)</i>

3. Показатели национального¹ и федерального проекта

№ п/п	Показатели национального ¹ и федерального проекта ²	Уровень показателя ^{1,3}	Единица измерения (по ОКЕИ)	Базовое значение		Период ⁴ , год				Признак реализации в субъекте ¹¹	Информационная система (источник данных) ⁶	Связь с государственной программой ⁸
				значение	год	N ⁵	N+1	...	N+n			
1.	(наименование общественно значимого результата (далее – ОЗР)) ¹											
1.1.	(показатель ОЗР) ^{1.16}	НП, Указ 204, ГП										
1.2.	(показатель ОЗР) ^{1.16}	НП, Указ 474, ГП										
1.3.	(дополнительный показатель) ^{1.16}	ФП, ГП или ФП										
2.	(наименование задачи, не являющейся ОЗР (далее – задача))											
2.1.	(показатель задачи) ^{7.16}	ФП, ГП										
2.2.	(показатель задачи) ¹⁶	ФП, ГП										
2.3.	(дополнительный показатель) ¹⁶	ФП										

Управление выгодами заключается в определении желаемых выгод от реализации проекта и планировании их достижения через формирование содержания проекта.

Если управление выгодами связано с общественно важными результатами и показателями проектов, то в рамках управления содержанием проекта речь идет прежде всего о результатах проекта, которые и составляют его содержание.

Как уже отмечалось, результат проекта представляет собой количественно измеримый итог деятельности, направленный на достижение показателей, включенных в паспорта национальных, федеральных и ведомственных проектов, сформулированный в виде завершеного действия по созданию (строительству, приобретению, оснащению, реконструкции и т. п.) определенного количества материальных и нематериальных объектов, созданию (изменению) объема услуг с заданными характеристиками.

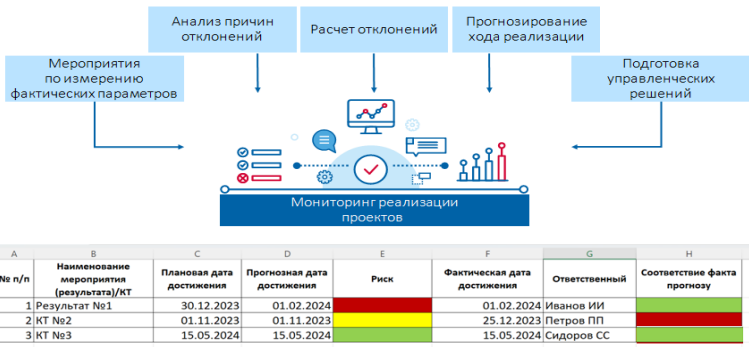
В паспортах проектов результатам посвящен целый раздел.

5. Мероприятия (результаты) федерального проекта

№ п/п	Наименование мероприятия (результата)	Наименование структурных элементов государственных программ Российской Федерации ¹⁰	Единица измерения (по ОКЕИ)	Базовое значение		Период ⁴ , год				Тип мероприятия (результата)	Признак реализации в субъекте ¹	Связь с показателем федерального проекта	Связь с показателем национальной цели развития Российской Федерации	Связь с государственной программой ²⁰
				Значение	год	N ⁵	N+1	...	N+n					
1.	(наименование ОЗР) ¹													
1.1.	(указываются мероприятия (результаты), направленные на достижение ОЗР) ¹	-											(указывается наименование показателя национальной цели развития Российской Федерации, на достижение которого влияет мероприятие (результат))	
1.1.1.	(указываются наименования параметров характеристики) ²²	-								-	-	-	-	-
1.1.2	(указываются наименования параметров характеристики) ²²	-								-	-	-	-	-
1.1.X	Описательная часть характеристики мероприятия (результата) ²³													

Задание. Используя факт-прогнозный способ мониторинга проанализировать стадии способа, определить наиболее эффективные, дать каждой стадии значимую характеристику.

Факт-прогнозный способ мониторинга (2/3)



Тема 6. Методы отбора проектов

Управление качеством в проектах включает в себя два основных аспекта:

- ◆ управление качеством создаваемых результатов проекта;
- ◆ управление качеством реализации самого проекта как деятельности.

Под качеством понимается степень соответствия свойств и характеристик продукта, деятельности или услуги установленным требованиям.

Для того чтобы объективно оценить, насколько проект и его мероприятия (результаты) соответствуют тому или иному требованию, это требование должно быть измеримым. С этой целью в проекте должны быть определены все значимые требования и описаны соответствующие метрики.

Метрики качества описывают характерное свойство проекта или результата и способ его измерения при контроле качества. Результат измерения — это фактическая величина. Допустимые вариации определяют допустимые отклонения метрики.

Метрики позволяют:

- ◆ определить или показать качество результатов проектов;
- ◆ оценить производительность труда;
- ◆ оценить потенциальные выгоды;
- ◆ сформировать основу для последующих оценок и измерений;
- ◆ получить данные для обоснования запросов на изменения.

Метрикой определяется диапазон допустимых значений описываемой характеристики. Факт попадания значения в этот диапазон означает достижение требуемого уровня качества проекта и его результатов. Метрик не должно быть слишком много, так как необоснованно большое их количество может привести к существенному росту усилий, направленных на обеспечение контроля качества, и усложнению передачи результатов проекта заказчику.

Для оценки качества реализации проекта как деятельности применяется методика оценки уровня достижения проектов.

В 2022 году были разработаны и утверждены Методические рекомендации по расчету уровня достижения национальных целей развития Российской Федерации, национальных проектов (программ), государственных программ Российской Федерации и их структурных элементов, инициатив социально-экономического развития Российской Федерации, региональных проектов (утв. Резолюцией Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации № ДГ-П6–12932 от 01 августа 2022 года).

Упрощенно, уровень достижения представляет собой отношение того, что сделали в рамках реализации проекта (к отчетному периоду), к тому, что должны были сделать к отчетному периоду.



Уровень достижения может быть рассмотрен на основании разных данных, например:

- ◆ данных федерального органа исполнительной власти;
- ◆ данных проектного офиса Правительства Российской Федерации.

С точки зрения периодичности расчета уровень достижения может быть:

- ◆ ежедневный;
- ◆ ежемесячный;
- ◆ ежеквартальный.

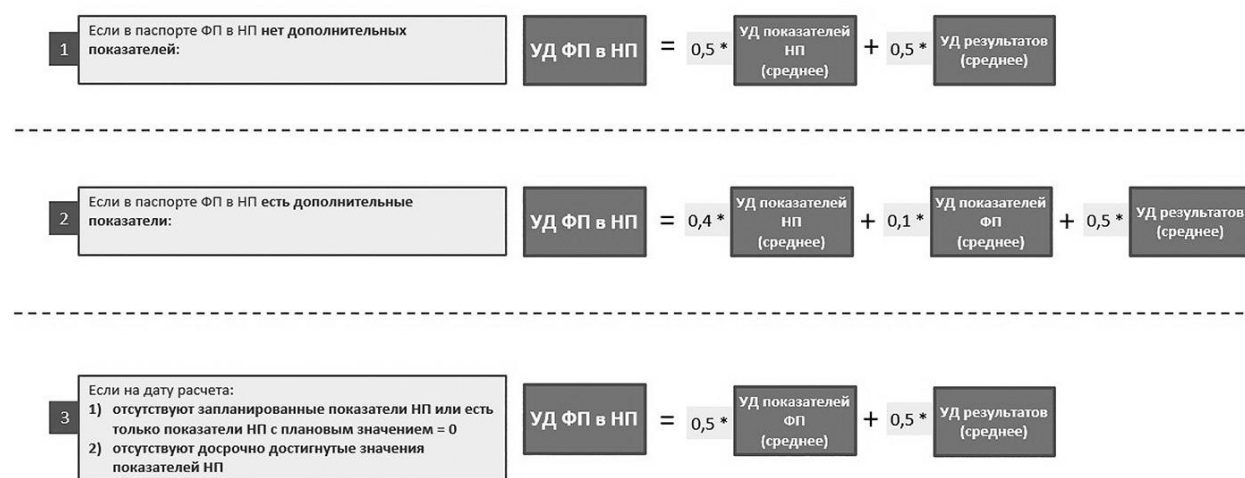
С учетом видов проектов в органах власти различают:

- ◆ уровень достижения национального проекта;

- ◆ уровень достижения национального проекта в субъекте РФ;
- ◆ уровень достижения федерального проекта, входящего в состав национального проекта;
- ◆ уровень достижения федерального проекта, не входящего в состав национального проекта;
- ◆ уровень достижения регионального проекта;
- ◆ уровень достижения инициатив социально-экономического развития;
- ◆ уровень достижения ведомственного проекта.

В случае если уровень достижения отдельно взятого проекта (параметра проекта) превышает 100 %, уровень достижения такого проекта (параметра проекта) в расчете приравнивается к 100 %.

В случае если уровень достижения отдельно взятого проекта (параметра проекта) принимает отрицательное значение, уровень достижения такого проекта (параметра проекта) в расчете приравнивается к «0».



Как следует из приведенной схемы, в первую очередь уровень достижения проекта зависит от уровня достижения его показателей, результатов и контрольных точек.

Управление закупками и поставками проекта включает в себя работу с соглашениями, в том числе контрактами (договорами), которые являются

юридическими документами, регулирующими правовые отношения между покупателем и продавцом.

Контракт (договор) — обоюдное соглашение, обязывающее продавца предоставить определенный продукт или услугу, а покупателя — оплатить его.

Руководитель и команда проекта обязаны обеспечить проведение закупок так, чтобы они удовлетворяли конкретные потребности проекта при обязательном соблюдении требований нормативно-правовых и регламентирующих документов в отношении процедур закупки.

Успех закупки во многом зависит от того, насколько полно и качественно будут описаны характеристики ожидаемого результата и требований к закупке. Основным документом, устанавливающим требования заказчика к объекту закупки, определяющие условия и порядок проведения закупки для обеспечения государственных или муниципальных нужд, в соответствии с которым осуществляются поставка товара, выполнение работ, оказание услуг и их приемка, является техническое задание.

Техническое задание позволяет заказчику:

- ◆ понять, что именно ему нужно для реализации проекта;
- ◆ требовать от исполнителя соответствия продукта всем условиям, оговорённым в техническом задании;
- ◆ выполнить приёмочное тестирование (испытание).

Исполнителю техническое задание дает возможность:

- ◆ понять суть задачи, показать заказчику «технический облик» будущего изделия;
- ◆ сократить число ошибок, связанных с изменением требований;
- ◆ спланировать собственную деятельность;
- ◆ отказаться от выполнения работ, не указанных в техническом задании.

Структура и содержание технического задания во многом зависят от отрасли, к которой относится объект закупки, и определяются требованиями соответствующих стандартов.

Например, к стандартам, определяющим требования к структуре, содержанию и оформлению технического задания, относятся ГОСТ 34.602.89 «Техническое задание на создание автоматизированной системы»; ГОСТ 19.201-78 «Техническое задание. Требования к содержанию и оформлению».

При составлении технического задания необходимо, чтобы описание потребностей заказчика носило объективный характер, содержало понятные, лаконичные и непротиворечивые формулировки требований и при этом соответствовало нормам законодательства.

С целью обеспечения соответствия исполнению обязательств по контракту как продавцом, так и покупателем в проекте реализуется контроль закупок. Юридический характер договорных отношений требует от руководителя проекта четкого осознания юридических последствий действий, предпринимаемых при контроле любой закупки.

В крупных проектах с большим количеством поставщиков ключевым аспектом администрирования контрактов является управление взаимодействием между поставщиками.

Основные действия по контролю закупок проекта включают:

- ◆ отслеживание и контроль исполнения обязательств поставщиками;
- ◆ получение регулярных отчетов о состоянии поставок;
- ◆ принятие необходимых мер для обеспечения соответствия исполнению контракта всем его требованиям.

Контроль закупок предусматривает проверку и документальное оформление информации о том, насколько хорошо продавец выполняет или выполнил условия договора, а также, при необходимости, разработку корректирующих воздействий.

Часто результаты закупок определяют дальнейший ход проекта и его успешность в целом. Для качественной приемки результатов закупок в проекте должно быть организовано и проведено закрытие закупок.

Практические выводы:

◆ При управлении проектами в органах публичной власти Российской Федерации необходимо опираться на перечень предметных областей управления проектами (организация и управление участниками проекта; управление выгодами, содержанием, сроками, финансами, рисками и возможностями, коммуникациями и знаниями, качеством, закупками и поставками; мониторинг и управление изменениями).

◆ Предметные области управления проектами находят свое отражение в структуре шаблонов проектных документов: паспортах, отчетах и др.

◆ Планирование паспортов проектов в органах публичной власти достаточно строго типизировано и включает в себя типовые мероприятия (результаты) и контрольные точки.

◆ Мониторинг хода реализации проекта необходим для принятия управленческих решений и включает в себя не только контроль, но и прогноз достижения основных параметров проектов.

Задание. Систематизировать документы согласно предметным областям проекта.

Управление коммуникациями и знаниями

1. План коммуникаций

№ п/п	Какая информация передается	Как передается	Какие документы прилагаются	Кто передает	Кому передает	Какое решение надо принять	Когда передаем
1	Информирование о статусе реализации проекта	Официальное письмо	Отчет о ходе реализации проекта	Глава	Куратор, РП; ПД	Утверждение отчета Формирование ЗНИ	Не позднее 2го рабочего дня месяца, следующего за отчетным
2	Информирование о статусе реализации проекта	Официальное письмо	Отчет о ходе реализации проекта	Директор департамента/управления	Глава	Утверждение отчета; Предложение ЗНИ;	Не позднее последнего раб дня месяца
3	Информирование населения о статусе реализации проекта	Письмом на эл. почту	Пресс-релиз, фото материалы	Директор департамента/управления	Пресс-служба	Публикуем или нет; внесение правок	Не позднее 5го раб дня месяца следующего за отчетным
4	Информация о достижении результатов КТ в МО	Служебная записка	Отчет	Директор департамента/управления;	Глава;	Утверждение отчета; достигнута ли КТ	Не позднее следующего рабочего дня по достижению КТ
5	Информация о достижении результатов КТ в МО	Служебная записка	Отчет	ответственный за контрольную точку в МО;	Директор департамента/управления	Утверждение отчета; достигнута ли КТ	Не позднее следующего рабочего дня по достижению КТ
6	Информация о потенциальных рисках	Телефон; эл почта	Служебная записка;	Директор департамента/управления	ПД; Глава	Стратегия реагирования на риски	незамедлительно
7	Информация об исполнении бюджета проекта	Официальное письмо	Отчет	Директор департамента/управления	Надзорные органы; ПД; Глава	Принять к сведению	Ежемесячно не позднее 5 го рабочего дня
8	Информация о возникших проблемах	По телефону; мессенджеры	Фото-материалы;	Директор департамента/управления	ПД; Глава	Меры реагирования	незамедлительно

Тема 7. Иерархическая структура работ (ИСР)

30 января 2020 года состоялось заседание Совета по развитию местного самоуправления при Президенте Российской Федерации, на котором рассматривались вопросы, связанные с ролью и участием муниципалитетов в реализации национальных проектов.

В ходе заседания Президентом Российской Федерации и выступающими были обозначены следующие проблемы:

- ◆ наблюдается разрыв между государственным и муниципальным управлением, тогда как органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации и муниципалитеты должны работать совместно;

- ◆ существуют сложности с финансированием (недостаточное финансирование на проектно-сметную документацию, инженерные сети; ритмичность финансирования муниципалитетов не соответствует федеральному — муниципальные образования не получают финансирование на весь срок реализации национальных проектов);

- ◆ существуют проблемы с кадрами и их квалификацией (неготовность специалистов, недостаточно знаний, как в предметных областях, так и в проектной деятельности, сохраняющийся кадровый дефицит);

- ◆ не всегда учитываются потребности муниципалитетов (не планируются мероприятия, в которых территории действительно нуждаются, слабо внедряются механизмы привлечения граждан к обсуждению национальных проектов);

По итогам заседания Совета по развитию местного самоуправления проектным офисом Правительства Российской Федерации был разработан порядок организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов (далее — Порядок).

Согласно Порядку, участие органов местного самоуправления в реализации региональных проектов может осуществляться по средствам:

- ◆ включения в паспорта региональных проектов результатов, достижение которых относится к вопросам местного значения муниципальных образований;

- ◆ отражения в паспортах региональных проектов финансового обеспечения достижения результатов региональных проектов, в том числе с указанием средств консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации;

- ◆ включения в состав участников региональных проектов (и в паспорта соответствующих проектов) представителей органов местного самоуправления;

- ◆ участия органов местного самоуправления в органах управления проектной деятельностью субъектов Российской Федерации.

Порядком предусматривается, что отражение расходов местных бюджетов на реализацию региональных проектов должно осуществляться с соблюдением единых требований к применению кодов бюджетной классификации, установленных Минфином России, вне зависимости от того, предоставляются ли местному бюджету межбюджетные трансферты из бюджета субъекта Российской Федерации на финансовое обеспечение соответствующих расходных обязательств.

Кроме того, Порядок определяет, что региональные проекты в части, реализуемой органами местного самоуправления (муниципальными учреждениями), подлежат включению в соответствующие муниципальные программы на уровне их основных мероприятий.

После выхода Порядка муниципалитеты получили возможность принимать участие в работе органов управления проектной деятельностью субъекта Российской Федерации. Так, в состав координационного органа субъекта Российской Федерации, образованного при высшем должностном лице (или руководителе высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации или его заместителе, по решению руководителя координационного органа могут включаться главы отдельных

муниципальных образований, в которых достигаются мероприятия (результаты) региональных проектов.

Главы муниципальных образований, входящих в координационный орган, обеспечивают:

- ◆ учет организационных, экономических и иных особенностей муниципальных образований в ходе участия в проектной деятельности;
- ◆ взаимодействие органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с органами местного самоуправления при реализации региональных проектов;
- ◆ информирование граждан о реализации региональных проектов.

По решению куратора регионального проекта в составы проектных комитетов субъекта Российской Федерации также могут включаться представители муниципальных образований. К задачам представителей муниципальных образований, входящих в состав проектного комитета, относятся:

- ◆ участие органов местного самоуправления, являющихся предполагаемыми участниками регионального проекта, в подготовке паспорта регионального проекта;
- ◆ учет позиции органов местного самоуправления при подготовке паспортов региональных проектов и их реализации;
- ◆ учет мнения и потребностей населения территории муниципальных образований при реализации региональных проектов;
- ◆ учет востребованности населением территории муниципальных образований объектов и услуг, полученных в рамках достижения результатов региональных проектов;
- ◆ учет удовлетворенности населения территории муниципальных образований качеством функционирования созданных объектов и представления услуг, полученных в рамках региональных проектов;
- ◆ осуществление информирования граждан на регулярной основе о реализации региональных проектов, в том числе о планируемых и созданных

объектах и предоставляемых услугах на территориях муниципальных образований.

По предложению куратора регионального проекта в общественно-экспертные советы субъекта Российской Федерации могут включаться независимые представители общественных и деловых объединений, организаций и групп граждан муниципальных образований, на территориях которых достигаются мероприятия (результаты) региональных проектов.

В паспортах региональных проектов мероприятия (результаты) описываются с указанием соответствующего признака реализации таких мероприятий (результатов) органами местного самоуправления.

№ п/п	Наименование результата, контрольной точки	Сроки реализации		Взаимосвязь		Ответственный исполнитель	Вид документа и характеристика результата	Реализуется муниципальными образованиями (да/нет)	Информационная система (источник данных)
		Начало	Окончание	предшественники	последователи				
2.1.39	Контрольная точка "Объекты дорожной инфраструктуры введены в эксплуатацию", значение: 0.0000	-	30.12.2022	37	40	Полежаев В.Г.		-	-
2.1.40	Контрольная точка "Ввод в эксплуатацию школы на 860 мест в г. Котлас", значение: 0.0000	-	30.12.2022	38	40	Полежаев В.Г.		-	-
2.1.41	Контрольная точка "Техническая готовность объекта, %", значение: 0.0000	-	31.12.2022	37	Взаимосвязь с иными результатами и контрольными точкам и отсутствует	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа	-	-
2.1.42	Контрольная точка "Предоставлен отчет об использовании межбюджетных трансфертов"	-	21.01.2023	17	17	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа -	-	-
2.1.43	Контрольная точка "Земельный участок предоставлен заказчику"	-	31.12.2023	Взаимосвязь с иными результатами и контрол	Взаимосвязь с иными результатами и контрол	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа -	-	-

Представители органов местного самоуправления получили возможность участвовать в реализации региональных проектов в качестве ответственных исполнителей и соисполнителей результатов региональных проектов и контрольных точек.

При необходимости в паспорт регионального проекта могут

включаться дополнительные мероприятия (результаты) и контрольные точки, направленные на достижение целей и показателей региональных проектов, ответственными исполнителями которых являются органы местного самоуправления.

На этапе реализации проекта органы местного самоуправления, участвующие в реализации региональных проектов, имеют возможность направлять предложения о внесении изменений в соответствующий региональный проект.

Подготовка запроса на изменение паспорта регионального проекта осуществляется в том числе с учетом предложений органов местного самоуправления. Руководитель регионального проекта обеспечивает информирование органов местного самоуправления, участвующих в этом проекте, о планируемых изменениях регионального проекта и утвержденных запросах на изменение паспорта регионального проекта.

Муниципальные мероприятия принимают участие и в процессе мониторинга хода реализации региональных проектов, так, представители муниципальных образований могут быть задействованы в контрольных мероприятиях, организованных региональным проектным офисом в отношении региональных проектов.

Помимо этого, представители органов местного самоуправления, являющиеся ответственными за достижение результатов и контрольных точек региональных проектов, получили доступ в качестве пользователей к подсистеме управления национальными проектами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет», что позволило автоматизировать процессы мониторинга хода реализации проектов на территориях.

В целях развития кадров органов местного самоуправления, участвующих в проектной деятельности, органам местного самоуправления совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендуется планировать и осуществлять обучение по

вопросам проектной деятельности представителей органов местного самоуправления, включенных в паспорта региональных проектов в качестве участников.

Для достижения целей и показателей региональных проектов руководителем регионального проекта и представителем муниципального образования, уполномоченным главой муниципального образования, заключается соглашение о достижении на территории муниципального образования результатов регионального проекта, относящихся к вопросам местного значения муниципального образования.

Для заключения указанных соглашений применяется типовая форма, утвержденная президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 17 декабря 2018 года № 15). В соглашении рекомендуется указывать перечень и значения результатов регионального проекта, ответственными исполнителями которых являются органы местного самоуправления.

Задание. Используя данные по результатам регионального проекта по муниципальному образованию, проанализировать показатели его выполнения.

к соглашению № 7 от «19» 12 2021 года Приложение №2

РЕЗУЛЬТАТЫ
регионального проекта по муниципальному образованию

Наименование муниципального образования

Городской округ «Город Архангельск»

Наименование субъекта Российской Федерации

Архангельская область

по ОКТМО

Коды

11701000

код РП по БК

F1

Клп/п	Код результата по БК	Наименование результата	Тип результата	Единица измерения по ОКЕИ		Результат	
				Наименование	Код	Значение	Дата достижения результата (дд.мм.гг)
1	2	3	4	5	6	7	8
1		Обеспечен ввод жилья	Утверждение документа	Квадратных метров	055	116 561,3	31.12.21
2		Обеспечен ввод жилья	Утверждение документа	Квадратных метров	055	157 696,5	31.12.22
3		Обеспечен ввод жилья	Утверждение документа	Квадратных метров	055	149 231,4	31.12.23
4		Обеспечен ввод жилья	Утверждение документа	Квадратных метров	055	135 693,0	31.12.24
5	50210	Реализованы проекты по развитию территорий, расположенных в границах населенных пунктов, предусматривающих строительство жилья, которые включены в государственные программы по развитию жилищного строительства	Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества	Единица	642	0	31.12.21
6	50210	Реализованы проекты по развитию территорий, расположенных в границах населенных пунктов, предусматривающих строительство жилья, которые включены в государственные программы по развитию жилищного строительства	Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества	Единица	642	0	31.12.22

Тема 8. Бизнес-проектирование и бизнес-план

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, является документом, позволяющим управлять собственным делом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Бизнес-план поможет собственнику решить следующие основные задачи:

- Определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- Сформировать долговременные и кратковременные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;
- Выбрать состав и определить показатели товаров или услуг, которые будут предлагаться на рынке потребителям;
- Оценить производственные издержки и издержки на реализацию;
- Оценить и пересмотреть штатное расписание, соответствие кадров предприятия, мотивацию их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- Определить перечень маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, стимулированию продаж, рекламе, ценообразованию и т.п.;
- Оценить финансово-экономическое состояние сельскохозяйственного предприятия;
- Учесть всевозможные риски, которые могут помешать реализации бизнес-плана.



Задание. Предприятие рассматривает инвестиционный проект: приобретение новой технологической линии, стоимость которой – 15 тыс. у.д.е., срок эксплуатации – 5 лет. Износ начисляется по методу прямолинейной амортизации (20 % годовых). Выручка от реализации прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. у.д.е.): 10200; 11100; 12300; 12300; 9000. Текущие расходы по годам – 5100 тыс у.д.е. в первый год эксплуатации, последующие годы расходы увеличиваются на 4 % ежегодно. Налог на прибыль – 20 %. «Цена» авансируемого капитала – 14 %.

Рассмотрим исходные данные по годам.

Показатели	Годы				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Объем реализации					
Текущие расходы					
Износ					
Налогооблагаемая прибыль					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					
Чистые денежные поступления (стр. 3+стр. 6)					
Дисконтный множитель при ставке 14%					
Настоящая стоимость денежных поступлений (стр. 7* стр. 8)					

Чистый приведенный доход (NPV) будет равен NPV =

Рекомендуемая литература

№ п/п	Наименование изданий учебной литературы	Количество экземпляров
Основная литература		
1.	<i>Холодкова, В. В.</i> Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07049-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516169 (дата обращения: 01.04.2024).	без ограничений, регистрация по IP-адресам СевГУ, индивидуальный доступ для всех
2.	<i>Поляков, Н. А.</i> Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511434 (дата обращения: 01.04.2024).	без ограничений, регистрация по IP-адресам СевГУ, индивидуальный доступ для всех
3.	<i>Филинов-Чернышев, Н. Б.</i> Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512226 (дата обращения: 01.04.2024).	без ограничений, регистрация по IP-адресам СевГУ, индивидуальный доступ для всех
Дополнительная литература		
4.	Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.]; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519678 (дата обращения: 01.04.2024).	без ограничений, регистрация по IP-адресам СевГУ, индивидуальный доступ для всех
5.	<i>Лопарева, А. М.</i> Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13541-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517990 (дата обращения: 01.04.2024).	без ограничений, регистрация по IP-адресам СевГУ, индивидуальный доступ для всех

Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

№	Адрес сайта	Название сайта
1.	www.kremlin.ru	Официальный сайт Президента Российской Федерации
2.	http://government.ru	Официальный сайт Правительства Российской Федерации
3.	www.duma.gov.ru	Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации
4.	www.council.gov.ru	Официальный сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации
5.	https://sevzakon.ru	Официальный сайт Законодательного Собрания города Севастополя. ..
6.	https://sev.gov.ru/government/podrazdeleniya/organy-ispolnitelnoj-vlasti/	Правительство Севастополя. Официальный портал органов государственной власти
7.	http:// www.gks.ru	Федеральная служба государственной статистики
8.	http://www.ras.ru	Официальный сайт Российской академии наук (РАН)
9.	https://www.biblio-online.ru/	Электронно-библиотечная система «ЭБСЮРАЙТ»

ПРОГРАММНОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Рабочая тетрадь
для проведения практических занятий*

Составитель: **Смерницкая** Евгения Владимировна

В авторской редакции

Изд. № 39/2024. Объем 3 п.л. Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,94.
Издательский центр ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»