

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

2023

БИБЛИОТЕКА ВШГУ #мывместе



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ВШГУ

Высшая школа
государственного
управления

**СЕРИЯ УЧЕБНЫХ ПОСОБИЙ
ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ
ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ НОВЫХ РЕГИОНОВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

- ◆ Основы местного самоуправления.
Настольная книга депутата
и муниципального служащего
- ◆ Компетенция местного самоуправления.
Настольная книга депутата
и муниципального служащего
- ◆ Противодействие коррупции
- ◆ Кадровое делопроизводство
на гражданской службе.
Справочник кадровика
- ◆ Кадровое делопроизводство
на муниципальной службе.
Справочник кадровика
- ◆ Организация проектной деятельности
в органах власти
- ◆ Контрактная система как на ладони:
от планирования до заключения контракта
- ◆ Основы государственной гражданской
и муниципальной службы



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

Учебное пособие

Москва 2023

УДК 323(470+571)(075.8)

ББК 66.3(2Рос),4я73

Автор:

Кувшинов Андрей Игоревич, директор Центра управления проектами Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Рецензенты:

Товб Александр Самуилович, Президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», главный редактор журнала «Управление проектами и программами»

Герасименко Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, и.о. зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета

К 88

Кувшинов, А. И.

Организация проектной деятельности в органах власти : учебное пособие / А. И. Кувшинов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград : Полиграфычъ, 2023. - 140 с. - 6000 экз. - ISBN 978-5-6050717-4-7.

УДК 323(470+571)(075.8)

ББК 66.3(2Рос),4я73

В учебном пособии рассматривается архитектура и основные принципы организации проектной деятельности в органах власти, включая ее стратегический, программный и проектный уровни, функциональная структура проектной деятельности и особенности организации проектной деятельности в органах власти.

Пособие входит в серию книг, предназначенных для представителей органов публичной власти новых регионов Российской Федерации.

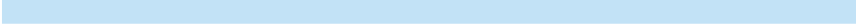
ISBN 978-5-6050717-4-7



9 785605 071747 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2023

© Кувшинов А. И., 2023



*...Если есть внутренняя потребность помогать
своей стране, своему району, деревне,
поселку, городу, если есть жгучее желание...
служить людям, — иди и занимайся этим делом.*

**Владимир Путин,
Президент Российской Федерации**

Дорогие друзья!
Уважаемые коллеги!

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2023 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к первой годовщине включения Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей в состав России.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и подготовку серии учебных пособий, и экспертную и консультационно-методическую поддержку вновь образуемых органов местного самоуправления.

Очень важно в течение установленного переходного периода сформировать полноценную систему органов публичной власти в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

***С пожеланиями успеха,
Алексей Комиссаров,
ректор Президентской академии***

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
Глава 1. АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ	10
1.1 Проект как инструмент реализации изменений.....	10
1.2 Архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти	15
Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ	18
2.1 Система стратегического планирования	18
2.2 Документы, разрабатываемые в рамках прогнозирования	21
2.3 Документы, разрабатываемые в рамках целеполагания	21
2.4 Документы, разрабатываемые в рамках планирования и программирования	22
2.5 Указы Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»	23
2.6 Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации.....	27

Глава 3. ПРОГРАММНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ	31
3.1 Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей государства.....	31
3.2 Структура и состав государственной программы Российской Федерации	34
Глава 4. ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ	38
4.1 Виды проектов в органах власти	38
4.2 Основные элементы национальных, федеральных, региональных и ведомственных проектов	43
4.3 Постановления Правительства Российской Федерации, регулирующие проектную деятельность в рамках реализации национальных, федеральных, ведомственных и региональных проектов	48
4.4 Функциональная структура проектной деятельности.....	50
4.4.1 Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам	52
4.4.2 Проектный комитет.....	53
4.4.3 Ведомственный координационный орган	56
4.4.4 Проектный офис Правительства Российской Федерации ...	58
4.4.5 Министерство экономического развития Российской Федерации	58
4.4.6 Ведомственный и региональный проектные офисы	59

4.4.7 Руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, руководитель ведомственного проекта.	59
4.4.8 Администратор национального проекта, администратор федерального проекта, администратор ведомственного проекта.	60
4.4.9 Участники национального проекта, участники федерального проекта, участники ведомственного проекта	61
4.4.10 Общественно-экспертный совет.	63
4.4.11 Центр компетенций проектной деятельности.	64
4.4.12 Автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации»	64
4.4.13 Автономная некоммерческая организация «Национальные приоритеты».	65
4.4.14 Оператор соответствующих подсистем государственной автоматизированной информационной системы «Управление»	67
4.5 Единые методические рекомендации по подготовке и реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов.	67
4.6 Проектные офисы в органах власти: основные функции и задачи деятельности.	69
4.7 Организация деятельности проектных офисов.	73

Глава 5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ	81
5.1 Обзор предметных областей управления проектами	81
5.2 Организация и управление участниками проекта	82
5.3 Управление выгодами	85
5.4 Управление содержанием	86
5.5 Управление сроками	88
5.6 Управление финансами	93
5.7 Мониторинг и управление изменениями	95
5.8 Управление рисками и возможностями	100
5.9 Управление коммуникациями и знаниями	105
5.10 Управление качеством	110
5.11 Управление закупками и поставками	113
Глава 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	117
Приложение 1	125
Приложение 2	128
Приложение 3	131
ГЛОССАРИЙ	134

ВВЕДЕНИЕ

Уже в одном из указов Петра I можно встретить упоминание о проектах: «Все прожекты зело исправны быть должны, дабы казну зрящю не засорять и отечеству ущерба не чинить. Кто прожекты станет абы как ляпать, того чина лишу и кнутом драть велю». С тех пор прошло немало времени, однако вопросы «исправности» проектов в органах власти не утратили своей актуальности.

Текущие вызовы, стоящие перед страной, все сильнее подсвечивают важность применения современных методов, технологий и инструментов управления задачами развития, без решения которых невозможно достижение стратегических целей развития страны, отраженных в указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Методы и инструменты проектного и программного управления становятся теми нематериальными активами, использование которых оказывает непосредственное влияние на результативность и эффективность деятельности органов публичной власти.

В настоящем пособии представлена ключевая информация, посвященная основным аспектам организации проектной деятельности в органах власти: от общей архитектуры системы управления проектной деятельностью до предметных областей управления проектами и типовых проектных документов.

Глава 1.

АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В главе рассматриваются основные термины и определения, связанные с проектной деятельностью, отличия между проектами и процессами, дается представление о проектной деятельности как инструменте реализации изменений, приводится общая архитектура системы управления проектной деятельностью

1.1 Проект как инструмент реализации изменений

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.

Прежде чем перейти к подробному рассмотрению специфики проектов как вида деятельности, необходимо остановиться на отличиях проектной и процессной деятельности (Рисунок 1).

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.

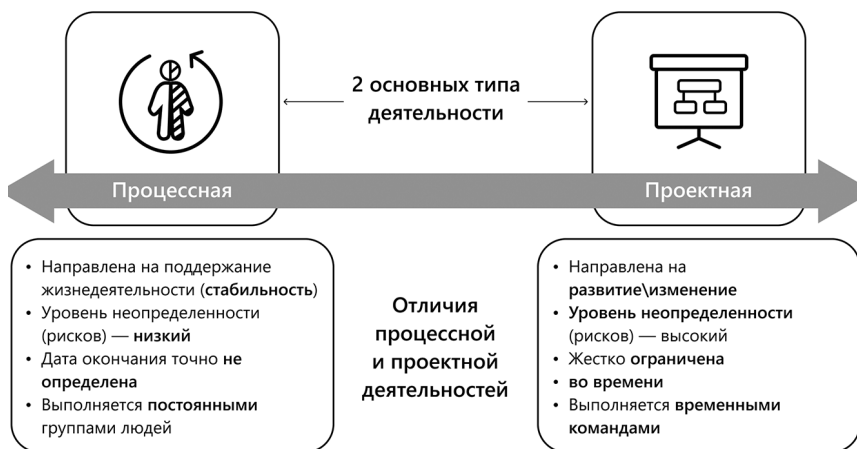


Рисунок 1. Отличия процессной и проектной деятельности

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*.

В чем различие между физическими изменениями, с одной стороны, и тактическими и стратегическими изменениями, с другой, — показано в Таблице 1.

Таблица 1. Сопоставление физических, тактических и стратегических изменений

Характеристика	Физическое изменение (результат)	Тактические и стратегические изменения (эффекты)
За счет чего реализуются	Проекты	Программы и портфели проектов
Пример	Новый мост	Сокращение времени в пути
Форма	Измеримый материальный объект	Эффект от эксплуатации объекта (результата)
Осязаемость	Осязаемость материальная	Осязаемость нематериальная (но измеримая)
Намерение	Что должно быть произведено проектом?	Почему этот проект осуществляется?
Особенности наименования	Содержит существительное, определяющее результат. Например: «бассейн», «школа», «услуга» и т.п.	Содержит существительное, характеризующее изменение состояния. Например: «рост», «сокращение», «увеличение», ... + «чего-либо»
Механизм создания	Продукты «произведены» или «предоставлены» по окончании проекта	Изменения «достигнуты» в будущем, после эксплуатации проектных результатов
Управляемость	Можно проконтролировать (четко отследить)	На реализацию изменения можно повлиять только на стадии эксплуатации результата
Измерение	Через изменяемые показатели (с установленными единицами и размерами), привязанными к целевым характеристикам (атрибутам)	Через изменяемые показатели (с установленными единицами и размерами), привязанными к конечным эффектам
Проявление	Не могут быть достигнуты без выполнения определенного набора действия	Возможно достижение, даже если проект не будет выполнен
Срок проявления результата	Проявляются (доступны) сразу после выполнения проекта	Отложены до некоторого времени после выполнения проекта

В классическом подходе к организации проектной деятельности реализация физических изменений происходит через проекты, тактических изменений — через программы, а стратегических — через портфели проектов.

В постановлении Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» проект определяется как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных

ограничений (национальный проект, федеральный проект, ведомственный проект, региональный проект)».

Программа представляет собой «совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений» (ГОСТ Р 54871–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой).

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21504–2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов» портфель проектов определяется как набор компонентов (проект, программа, портфель и другие связанные мероприятия), которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации (Рисунок 2).

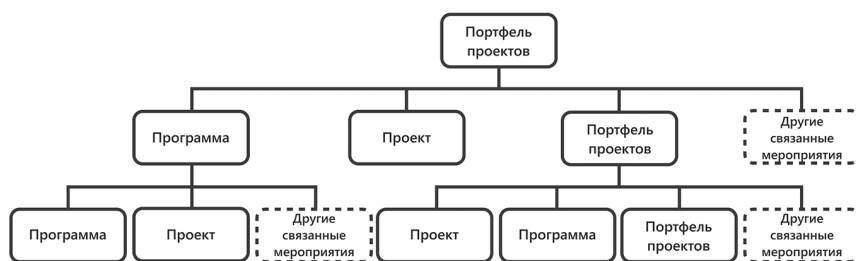


Рисунок 2. Пример структуры портфеля проектов

Уникальность и неповторяемость целей проекта, результатов проекта, условий их достижения, высокий уровень рисков и неопределенности, наличие различных интересов заинтересованных сторон проекта — все это требует от руководителей проектов и их участников наличия специальных знаний и навыков, которые позволят своевременно и в рамках имеющихся ограничений достичь целей проектов.

1.2 Архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти

Рассмотрим общую архитектуру системы управления проектной деятельностью (СУПД) (Рисунок 3). Существуют различные подходы к формированию структур СУПД. В основе предлагаемого нами подхода — представление о том, что СУПД является единой непротиворечивой системой, имеющей внутри соответствующие уровни и элементы, взаимодействующие между собой.

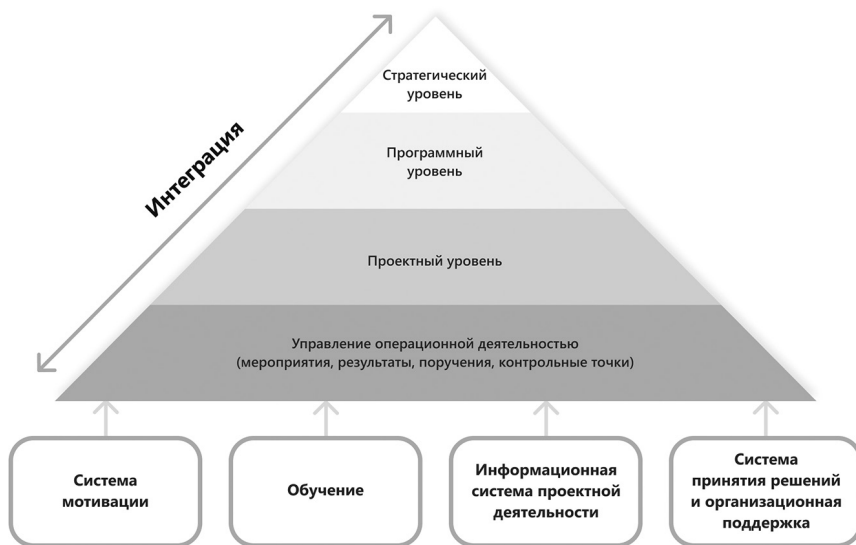


Рисунок 3. Архитектура системы управления проектной деятельностью в органах власти

Кратко охарактеризуем основные уровни СУБД:

- ♦ *стратегический уровень* — необходим для определения и достижения *стратегических изменений (эффектов)* на уровне страны, региона (территории) или отрасли. Фактически на этом уровне задаются долгосрочные стратегические цели, которые необходимо достичь к определенному времени;
- ♦ *программный уровень, уровень государственных программ* — необходим для планирования и достижения *тактических из-*

менений (эффектов) на уровне страны, региона (территории), отрасли или организации. Совокупность достигнутых тактических изменений должна способствовать достижению указанных выше стратегических изменений;

- ♦ *проектный уровень и уровень управления операционной деятельностью* — необходимы для планирования и достижения *физических изменений (результатов)* на уровне территории, отрасли или организации. Дальнейшая эксплуатация созданных в рамках проектной деятельности результатов должна привести к достижению указанных выше тактических изменений.

В основании пирамиды системы управления проектной деятельностью находятся:

- ♦ *система мотивации* — участники проектной деятельности в органах власти должны быть *мотивированы* к решению задач развития;
- ♦ *обучение* — участники проектной деятельности должны иметь полный набор необходимых *компетенций* для эффективного и результативного участия в проектной деятельности;
- ♦ *информационная система проектной деятельности* — участники проектной деятельности должны использовать современные *информационные системы* для управления проектами и программами, в том числе для принятия обоснованных управленческих решений;
- ♦ *система принятия решений и организационная поддержка* — в органах власти должны быть сформированы специальные *органы управления* проектной деятельностью, которые будут принимать эффективные управленческие решения (или обеспечивать их принятие) для успешной реализации проектов. Более подробно о структуре и функциях органов управления проектной деятельностью вы узнаете в 5 и 6 главах настоящего учебного пособия.

Далее в пособии рассматриваются структура и состав каждого уровня СУПД, а также нормативно-правовые акты и/или методические документы, которыми регулируется деятельность каждого из уровней СУПД.

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.

Глава 2.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

Глава описывает стратегический уровень системы управления проектной деятельностью с точки зрения действующих федеральных законов и указов Президента Российской Федерации; рассматриваются документы, разрабатываемые в рамках прогнозирования, целеполагания и программирования, а также национальные цели развития и их показатели

2.1 Система стратегического планирования

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.

Разработка документов стратегического планирования имеет и территориальное измерение. В субъектах Российской Федерации разработка документов стратегического планирования осуществляется в рамках аналогичных процессов (Рисунок 4).



Рисунок 4. Процессы стратегического планирования

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.

2.2 Документы, разрабатываемые в рамках прогнозирования

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.

2.3 Документы, разрабатываемые в рамках целеполагания

К документам стратегического планирования, разрабатываемым в рамках целеполагания на федеральном уровне, относятся:

- ◆ ежегодные послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации;
- ◆ стратегия национальной безопасности Российской Федерации и основы государственной политики, доктрины, стратегии, концепции в сфере обеспечения национальной безопасности;
- ◆ документы стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации, определяющие национальные цели развития Российской Федерации, систему долгосрочных приоритетов и задач государственного управления, направленных на обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития, утвер-

ждаемые Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации;

- ◆ стратегия научно-технологического развития Российской Федерации.

К документам стратегического планирования, разрабатываемым в рамках целеполагания по отраслевому и территориальному принципу на федеральном уровне, относятся:

- ◆ отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации;
- ◆ стратегия пространственного развития Российской Федерации;
- ◆ стратегии социально-экономического развития макрорегионов.

В перечисленных выше документах определяются цели, задачи и показатели для документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания по отраслевому и территориальному принципам на федеральном уровне.

2.4 Документы, разрабатываемые в рамках планирования и программирования

К документам стратегического планирования, разрабатываемым в рамках планирования и программирования на федеральном уровне, относятся:

- ◆ основные направления деятельности Правительства Российской Федерации;
- ◆ единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации;
- ◆ государственные программы Российской Федерации, государственная программа вооружения;
- ◆ национальные проекты.

Таким образом, в перечне документов, разрабатываемых в рамках планирования и программирования, появляются *национальные проекты и государственные программы*.

Указы Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», другие подзаконные акты устанавливают конкретные нормы, регулирующие проектную деятельность на федеральном уровне, в частности, реализацию национальных проектов.

2.5 Указы Президента Российской Федерации № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

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.

Изменения в Указ № 204 вносились:

- ◆ Указом Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 года № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации», утвердившим Положение о Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам и упразднившим ряд советов и комиссий при Президенте РФ;
- ◆ Указом Президента Российской Федерации от 6 февраля 2020 года № 98 «О некоторых вопросах Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам», которым утверждается состав Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, а также состав президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам.

Пункт 1 Указа № 204, устанавливающий национальные цели развития до 2024 года, утратил силу в 2020 году в связи с принятием Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (далее — Указ № 474), который был принят в тяжелый период адаптации страны к непредвиденным изменениям, вызванным пандемией коронавирусной инфекции.

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 (Таблица 2).

Таблица 2. Национальные цели развития и их целевые показатели

Национальная цель развития	Целевые показатели национальной цели развития
Сохранение населения, здоровье и благополучие людей	◆ Обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации. ◆ Повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет. ◆ Снижение уровня бедности в два раза по сравнению с показателем 2017 года. ◆ Увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 70 процентов
Возможности для самореализации и развития талантов	◆ Вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования. ◆ Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся. ◆ Обеспечение присутствия Российской Федерации в числе десяти ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок, в том числе за счет создания эффективной системы высшего образования. ◆ Создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций. ◆ Увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций, до 15 процентов. ◆ Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года
Комфортная и безопасная среда для жизни	◆ Улучшение жилищных условий не менее 5 миллионов семей ежегодно и увеличение объема жилищного строительства не менее чем до 120 миллионов квадратных метров в год. ◆ Улучшение качества городской среды в полтора раза — обеспечение доли дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативным требованиям, на уровне не менее 85 процентов. ◆ Создание устойчивой системы обращения с твердыми коммунальными отходами, обеспечивающей сортировку отходов в объеме 100 процентов и снижение объема отходов, направляемых на полигоны, в два раза. ◆ Снижение выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека, в два раза. ◆ Ликвидация наиболее опасных объектов накопленного вреда окружающей среде и экологическое оздоровление водных объектов, включая реку Волгу, озера Байкал и Телецкое

Национальная цели развития	Целевые показатели национальной цели развития
Достойный, эффективный труд и успешное предприни- мательство	◆ Обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности. ◆ Обеспечение темпа устойчивого роста доходов населения и уровня пенсионного обеспечения не ниже инфляции. ◆ Реальный рост инвестиций в основной капитал не менее 70 процентов по сравнению с показателем 2020 года. ◆ Реальный рост экспорта не сырьевых неэнергетических товаров не менее 70 процентов по сравнению с показателем 2020 года. ◆ Увеличение численности занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых, до 25 миллионов человек
Цифровая трансформация	◆ Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления. ◆ Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95 процентов. ◆ Рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети Интернет, до 97 процентов. ◆ Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года

Таким образом, на данный момент в рамках национальных проектов:

- ◆ *национальные цели* развития определяются Указом № 474;
- ◆ *целевые показатели* национальных целей развития определяются одновременно указами № 204 и № 474;
- ◆ *задачи развития* Российской Федерации определены Указом № 204.

Для объединения норм двух ключевых указов, определяющих векторы государственного проектного управления в России, а также для объединения в единую систему государственных программ, национальных проектов и новой сущности в виде *инициатив социально-экономического развития* был создан отдельный документ — *Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года*, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 01 октября 2021 года № 2765-р.

2.6 Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации

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.



Рисунок 5. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации

Единый план включает как уже принятые решения — национальные проекты и государственные программы Российской Федерации, так и новые инициативы социально-экономического развития Российской Федерации, которые были разработаны в январе — июне

2021 года в рамках рабочих групп, возглавляемых заместителями Председателя Правительства Российской Федерации (Рисунок 5).

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.

Пример описания в Едином плане комплекса мероприятий, направленных на достижение показателя «Обеспечение устойчивого роста численности населения в Российской Федерации», приведен на Рисунке 6.

Национальная цель развития
Сохранение населения, здоровье и благополучие людей

Комплекс мероприятий, направленный на достижение показателя
«Обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации»

Факторы		Документы	Характеристика мероприятий
1.1.1. Повышение рождаемости	1.1.1.1. Развитие инфраструктуры поддержки рождаемости	Федеральный проект «Содействие занятости»	1. Обеспечение для детей от полутора до трех лет доступности дошкольного образования
			2. Обеспечение доступности дошкольного образования для детей от трех до семи лет
	1.1.1.2. Прямая поддержка семей с детьми и изменение регуляторики	Федеральный проект «Финансовая поддержка семей при рождении детей»	3. Финансовое содействие в достижении целевых показателей рождаемости в субъектах Российской Федерации
		Комплекс процессных мероприятий «Предоставление мер государственной поддержки семьям с детьми» (Государственная программа «Социальная поддержка граждан»)	4. Финансовая поддержка семей при рождении детей, включая материнский капитал
		Федеральный проект «Содействие субъектам Российской Федерации в реализации адресной социальной поддержки граждан»	5. Создание целостной системы мер социальной поддержки семей с детьми в целях сведения к минимуму риска бедности таких семей
		Комплекс процессных мероприятий «Предоставление мер государственной поддержки семьям с детьми» (Государственная программа «Социальная поддержка граждан»)	
		Федеральный проект «Финансовая поддержка семей при рождении детей»	6. Повышение доступности жилья для семей с детьми
		Федеральный проект «Содействие субъектам Российской Федерации в реализации полномочий по оказанию государственной поддержки гражданам в обеспечении жильем и оплате жилищно-коммунальных услуг»	

Рисунок 6. Пример описания комплекса мероприятий в Едином плане

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Основные нормативные акты и методические рекомендации

- ▶ Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 года № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации».
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 6 февраля 2020 года № 98 «О некоторых вопросах Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам».

- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 года № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».
- ▶ Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утвержден распоряжением Правительства РФ от 1 октября 2021 года № 2765-р).

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 по достижению национальных целей развития и их целевых показателей.

Глава 3.

ПРОГРАММНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ

Глава посвящена государственным программам как инструменту достижения стратегических целей; рассматриваются структура и состав государственных программ

3.1 Государственные программы как инструмент достижения стратегических целей государства

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.

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.

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.

В настоящее время в Российской Федерации реализуются 38 государственных программ¹.

¹ Подробная информация о реализуемых на территории Российской Федерации государственных программах доступна на посвященном им официальном портале: www.programs.gov.ru.

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.

Согласно Постановлению Правительства РФ № 786 выделяются следующие типы государственных программ: государственная программа и комплексная программа. Различия между ними приведены в Таблице 3.

Таблица 3. Государственные программы и комплексные программы

	Государственные программы	Комплексные программы
Назначение	Достижение приоритетов и целей государственной политики в рамках конкретной отрасли или сферы	Достижение приоритетов и целей государственной политики межотраслевого и (или) территориального характера, затрагивающих сферы реализации нескольких государственных программ (Дальний Восток, Калининградская обл., развитие сельских территорий и прочее)
Состав мероприятий	Включаются направления деятельности федеральных государственных органов	Подлежат аналитическому отражению соответствующие сферам (отраслям) реализации направления, включенные в состав государственных программ. Включаются направления деятельности федеральных государственных органов

3.2 Структура и состав государственной программы Российской Федерации

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.

Структура государственных программ представлена ниже на Рисунке 7.



Рисунок 7. Структура государственных программ

Как видно на рисунке, государственные программы состоят из *проектной* и *процессной* частей. Проектная часть государственных программ включает в себя *федеральные проекты* (входящие и не входящие в состав национальных проектов) и *ведомственные проекты*.

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.

ПРОГРАММНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

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).

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.

Глава 4.

ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

В этой главе будут рассмотрены виды существующих в органах власти проектов, их ключевые элементы, а также особенности реализации; функциональная структура проектной деятельности в органах власти согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Особое внимание уделено задачам и особенностям функционирования проектных офисов

4.1 Виды проектов в органах власти

В настоящее время в органах власти Российской Федерации реализуются следующие виды проектов (Рисунок 8):

- ◆ 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

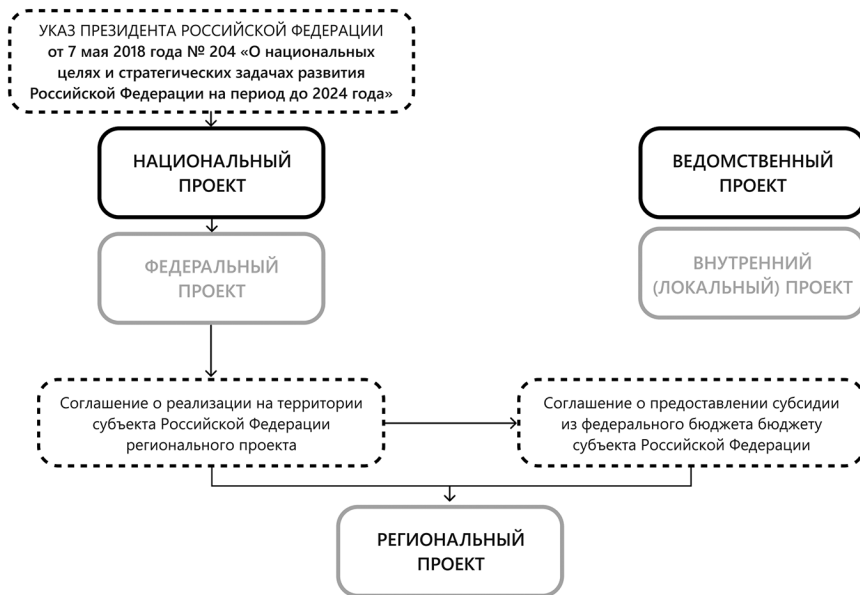


Рисунок 8. Виды проектов в органах власти Российской Федерации

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 (Рисунок 9)².

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;

² Более подробно ознакомиться с содержанием национальных проектов можно на специальном портале «Национальные проекты России» — национальныепроекты.рф.

Национальные проекты (15)

- **Демография**
(Минтруд России, 5 федеральных проектов)
- **Здравоохранение**
(Минздрав России, 9 федеральных проектов)
- **Образование**
(Минпросвещения России, 8 федеральных проектов)
- **Жилье и городская среда**
(Минстрой России, 5 федеральных проектов)
- **Экология**
(Минприроды России, 10 федеральных проектов)
- **Безопасные качественные дороги**
(Минтранс России, 6 федеральных проектов)
- **Культура**
(Минкультуры России, 3 федеральных проекта)
- **Цифровая экономика**
(Минцифры России, 9 федеральных проектов)
- **Производительность труда**
(Минэкономразвития России, 2 федеральных проекта)
- **Наука и университеты**
(Минобрнауки России, 4 федеральных проекта)
- **Малое и среднее предпринимательство**
(Минэкономразвития России, 4 федеральных проекта)
- **Международная кооперация и экспорт**
(Минпромторг России, 3 федеральных проекта)
- **Туризм и индустрия гостеприимства**
(Минэкономразвития России, 3 федеральных проекта)
- **Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года**
(Минтранс России, 9 федеральных проектов)
- **Комплексная программа развития техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии в РФ на период до 2024 года**
(Росатом, 5 федеральных проектов)

Рисунок 9. Национальные проекты Российской Федерации

- ◆ 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 86³ 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»⁴.

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.

Пример описания основных параметров федерального проекта на Едином портале бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет» приведен на Рисунке 10.

Региональный проект обеспечивает достижение целей и (или) показателей и реализацию мероприятий (результатов) федерального проекта, входящего в состав национального проекта, и (или) структурных элементов государственной программы Российской Федерации и (или) государственной программы субъекта Российской Федерации.

³ По состоянию на сентябрь 2023 года.

⁴ <https://budget.gov.ru/Национальные-проекты>

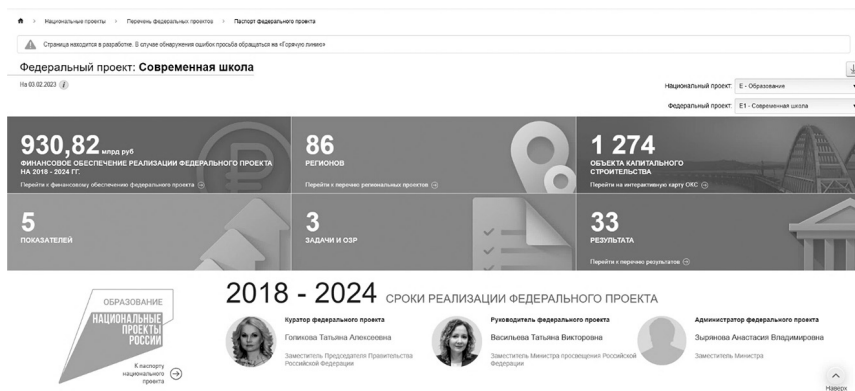


Рисунок 10. Описание основных параметров федерального проекта «Современная школа» на портале «Электронный бюджет»

Реализация регионального проекта относится к законодательно установленным полномочиям субъекта Российской Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории соответствующего субъекта Российской Федерации. В настоящее время в стране реализуется свыше 3800 региональных проектов. Познакомиться с основными параметрами региональных проектов также можно на Едином портале бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет».

Между руководителем федерального проекта и руководителем регионального проекта, уполномоченным высшим должностным лицом (руководителем высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации, заключается соглашение о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта, обеспечивающего достижение показателей соответствующего национального и федерального проекта и результатов федерального проекта (см. Рисунок 8).

Ведомственный проект обеспечивает достижение и (или) вклад в достижение показателей государственной программы Российской Федерации (в случае если ведомственный проект является структурным элементом государственной программы Российской Федерации), а также достижение иных показателей и (или) реше-

ние иных задач соответствующего федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа, организации.

На схеме, приведенной на Рисунке 8, ведомственные проекты обособлены от национальных, федеральных и региональных проектов, поскольку они не направлены напрямую на достижение показателей национальных целей развития. При этом ведомственный проект, как и федеральный, может быть структурным элементом государственной программы.

Внутренний (локальный) проект обеспечивает достижение отдельных направлений и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа, организации. Внутренний проект не предусматривает финансового обеспечения на его реализацию и не является структурным элементом государственной программы Российской Федерации.

4.2 Основные элементы национальных, федеральных, региональных и ведомственных проектов

Для характеристики основных элементов национальных, федеральных, региональных и ведомственных проектов необходимо рассмотреть следующие понятия:

- ◆ общественно значимый результат,
- ◆ задача,
- ◆ показатель национального проекта,
- ◆ дополнительный показатель федерального проекта, входящего в состав национального проекта, показатель федерального проекта, не входящего в состав национального проекта, показатель ведомственного проекта,
- ◆ мероприятие (результат),
- ◆ объект мероприятия (результата),
- ◆ контрольная точка.

На Рисунке 11 представлена схема, иллюстрирующая взаимосвязи между перечисленными понятиями.

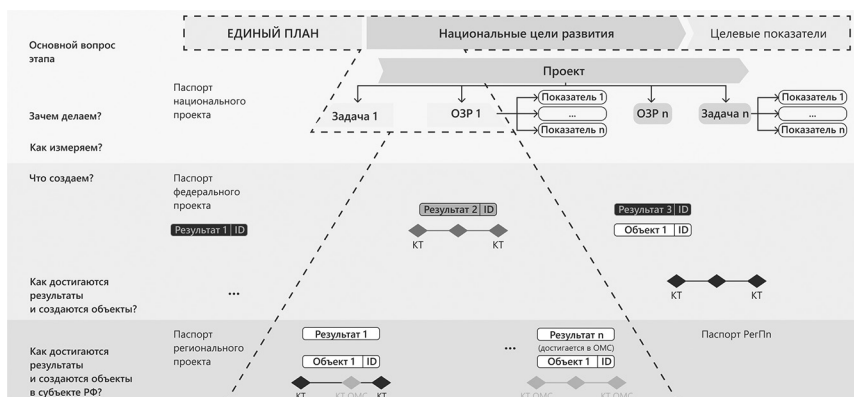


Рисунок 11. Схема декомпозиции и взаимосвязей основных параметров проектов

Согласно *Единым методическим рекомендациям по подготовке и реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов*⁵ от 1 июля 2022 года (ред. от 8 июня 2023 года), *общественно значимый результат* представляет собой «итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений в социально-экономической жизни общества».

Задача представляет собой итог деятельности, направленный на достижение изменений в социально-экономической сфере, сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, *не относящийся к общественно значимому результату*. По формулировкам задачи близки к общественно значимым результатам, поэтому их чаще всего рассматривают вместе.

На Рисунке 12 представлены общественно значимые результаты и задачи для национального проекта «Образование».

⁵ Размещены в открытой части портала государственной автоматизированной информационной системы «Управление» по адресу: <https://gasu.gov.ru/rest/documents/file/download?fileId=12524&ysclid=1a8b4bj1h895907263>

ЗАДАЧИ И ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Наименование задачи национального проекта	Федеральный проект, обеспечивающий для решения задачи национальный проект	Количество результатов федерального проекта, ед	Количество результатов, участвующих в реализации задачи национального проекта
1	2	3	4
ОЗР: Обеспечить возможность детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающих современным требованиям, независимо от места проживания ребенка	E1 - Современная школа	22	86
ОЗР: Обеспечить возможность обучающимся образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и labor рынка труда	E6 - Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)	6	17
ОЗР: Обеспечить возможность профессионального развития и обучения на протяжении всей профессиональной деятельности для педагогических работников	E1 - Современная школа	6	86
Задача: Обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования	E4 - Цифровая образовательная среда	9	83
Задача: Обеспечение функционирования системы патристического воспитания граждан Российской Федерации	E8 - Патристическое воспитание граждан Российской Федерации	27	85
Задача: Обеспечение комплексного психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений	E1 - Современная школа	5	
ОЗР: Создана и внедрена в образовательных организациях цифровая образовательная среда	E4 - Цифровая образовательная среда	2	86
ОЗР: Создана и работает система выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи	E2 - Умные таланты ребенка	26	86
Задача: Создана для граждан возможность для профессионального и карьерного роста, путем финансирования и развития системы профессиональных конкурсов	EА - Социальные лифты для талантов	11	

Рисунок 12. Перечень общественно значимых результатов и задач для национального проекта «Образование»

По сути, национальные цели развития и их целевые показатели декомпозируются именно в общественно значимые результаты и задачи. Перечни общественно значимых результатов для каждого национального проекта размещены на Едином портале бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет».

Показатель национального проекта представляет собой количественно измеримый показатель, характеризующий достижение общественно значимого результата или задачи, не являющейся общественно значимым результатом.

Пример показателей национального проекта для национального проекта «Образование» представлен на Рисунке 13.

ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА

1. Для обучающихся общеобразовательных организаций, расположенных в сельской местности и малых городах, в которых созданы и функционируют центры образования естественно-научной и технологической направленности
2. Среднеарithmeticный результат Российской Федерации в рейтинге международных исследований, место Российской Федерации (не ниже)
3. Количество созданных новых мест в общеобразовательных организациях, в том числе расположенных в сельской местности и посёлках городского типа
4. Для педагогических работников общеобразовательных организаций, прошедших повышение квалификации, в том числе в центрах непрерывного повышения профессионального мастерства
5. Количество услуг психолого-педагогической, методической и консультативной помощи, оказанных родителям (законным представителям) детей, в т.ч. в форме граждан, желающих принять участие в воспитании в свои семьи детей, оставшихся без попечения родителей
6. Для детей в возрасте от 5 до 16 лет, имеющих доступ к образовательным программам
7. Количество субъектов Российской Федерации, выдающих сертификаты дополнительного образования в рамках системы персонализированного финансирования дополнительного образования детей
8. Для общеобразовательных организаций, обеспечивающих в школе внеурочную цифровую образовательную среду
9. Для обучающихся, для которых созданы равные условия получения качественного образования вне зависимости от места их проживания посредством предоставления доступа к федеральной информационно-сервисной платформе цифровой образовательной среды
10. Для педагогических работников, использующих сервисы федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды
11. Для образовательных организаций, использующих сервисы федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды при реализации основных общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования
12. Для обучающихся образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, продемонстрировавших по итогам демонстрационного экзамена уровень, соответствующий национальным или международным стандартам
13. Для образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, мастерами которых созданы современной материально-технической базой по одной или нескольким специальностям
14. Общая численность граждан Российской Федерации, включённых в центры (сообщества, объединения) поддержки добровольчества (волонтеров) на базе образовательных организаций, некоммерческих организаций, государственных и муниципальных учреждений, в добровольческой деятельности
15. Для молодежи в возрасте от 14 до 35 лет от числа участников профессиональных конкурсов, направленных на самоопределение и профессиональную самореализацию, в рамках проекта платформы «Россия – страна возможностей»
16. Число граждан, участвующих в профессиональных конкурсах, в целях предоставления возможностей для профессионального и карьерного роста, открытия
17. Для участников профессиональных конкурсов, поступающих на обучение по образовательным программам, повысивших квалификацию и (или) получивших карьерный рост в течение года после завершения участия в конкурсе, в том числе по предложениям от работодателей
18. Для граждан Российской Федерации, включённых в систему патристического воспитания
19. Для молодых людей, включённых в систему патристического воспитания

Рисунок 13. Показатели национального проекта «Образование»

Дополнительные показатели классифицируются следующим образом:

- ◆ дополнительный показатель федерального проекта, входящего в состав национального проекта;
- ◆ показатель федерального проекта, не входящего в состав национального проекта;
- ◆ показатель ведомственного проекта.

Указанные показатели представляют собой определяемые в паспорте федерального проекта, паспорте ведомственного проекта количественно измеримые показатели, дополнительно характеризующие достижение общественно значимого результата (для федерального проекта, входящего в состав национального проекта) или задачи.

Мероприятие (результат) — это количественно измеримый непосредственный 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.

Мероприятия (результаты) проектов представляют собой вещественные материальные объекты, которые должны быть созданы в ходе реализации проектов и дальнейшая эксплуатация которых позволит достичь его показателей.

Мероприятия (результаты) проектов в органах власти типизированы и должны соответствовать 17-ти утвержденным типам мероприятий (результатов). Более детально типы мероприятий (результатов) рассматриваются в главе 5 пособия.

Пример отображения результатов, достигаемых в рамках федеральных проектов, входящих в состав национального проекта «Образование», представлен на Рисунке 14. Обратите внимание на то, что для каждого результата указан его тип.

Результаты реализации федеральных проектов согласно паспортов проектов																
на 08.02.2023 /																
Нац. (Фед.) проект: «Образование» Период: За весь период Итого руб. Тип результата: Все Вид результата: Результат федерального пр Расширенный																
Код результата	Наименование результата федерального проектного результата	Вид результата	Тип результата	Количество объектов капитального строительства, на	Единица измерения	Запланированные результаты по годам его реализации (тысяч)										Общие фактически достигнутые на 2019-2024 гг. (тысяч, млрд руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ВСЕГО																1 296,54
E1.01.04	Разработка методологии (долгов модель), качества обучения для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным, дополнительным образовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися	Результат федерального проекта	Утверждение документа	Документ	1											0,02
E1.01.10	Разработка методологии в сфере повышения качества общего образования в образовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся	Результат федерального проекта	Утверждение документа	Документ	1											0,00
E1.01.119	Создано новых мест за счет средств субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников	Результат федерального проекта	Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объектов недвижимого имущества	Место						100923	222071	264416				
E1.01.15	Создано новых мест в образовательных организациях, расположенных в субъектах Российской Федерации, входящих в состав Северо-Кавказского федерального округа	Результат федерального проекта	Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объектов недвижимого имущества	15 Объект					2	3	3					2,01
E1.01.24	Обеспечение информационного сопровождения национального проекта «Образование»	Результат федерального проекта	Продвижение информационно-коммуникационной кампании	Единица	1											
E1.01.36	Разработка методологии мониторинга	Выполнение федерального проекта	Разработка методологии мониторинга	Кампания					365	1000	1000					6,61
Страница 1 из 3																1 - 50 из 150 Показывать по 10 Пагинация

Рисунок 14. Мероприятия (результаты) федерального проекта
(на примере федеральных проектов национального проекта «Образование»)

Объект мероприятия (результата) представляет собой конечный материальный или нематериальный продукт или услугу, планируемую к приобретению и (или) получению в рамках достижения соответствующего мероприятия (результата).

Так, если результатом федерального проекта является «Создано *N* новых мест в общеобразовательных организациях», то объектом результата будет конкретная школа, построенная и введенная в эксплуатацию на конкретной территории.

Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет» содержит данные об объектах мероприятий (результатов) типа «Строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества» различных федеральных проектов. Пример отображения информации о таком объекте приведен на Рисунке 15.

Контрольная точка представляет собой документально подтверждаемое событие, отражающее факт завершения значимых действий по достижению мероприятия (результата) (промежуточного мероприятия (результата)) и (или) по созданию (приобретению) объекта мероприятия (результата).

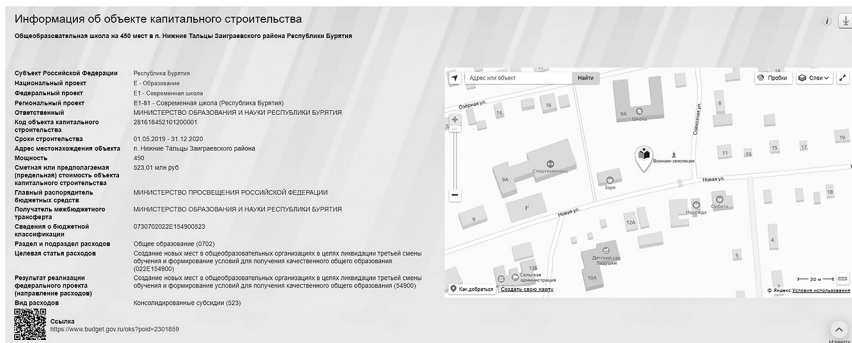


Рисунок 15. Информация об объекте результата в системе «Электронный бюджет»

Контрольные точки проектов в органах власти, как и мероприятия (результаты), типизированы и должны соответствовать 17-ти утвержденным типам (более детально о типах контрольных точек — в главе 5).

Фактически планирование проектов в органах власти осуществляется посредством мероприятий (результатов) и контрольных точек.

4.3 Постановления Правительства Российской Федерации, регулирующие проектную деятельность в рамках реализации национальных, федеральных, ведомственных и региональных проектов

Реализация национальных проектов регулируется постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (далее — Постановление № 1288). Утвержденное данным постановлением Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации устанавливает порядок инициирования, подготовки, мониторинга и оценки хода реализации, внесения изменений и завершения национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных

проектов, а также региональных проектов в части верхнеуровневых положений.

Кроме того, Постановлением № 1288 утверждена функциональная структура проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, где перечислены участники проектной деятельности, определены их функции и обязанности (Рисунок 16).

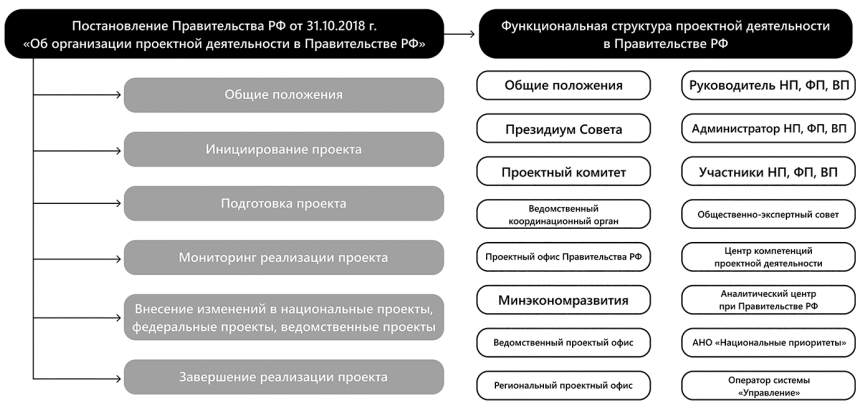


Рисунок 16. Структура Постановления № 1288

Постановление № 1288 определяет основные этапы проектов и набор документов, создаваемых на этих этапах (Рисунок 17).



Рисунок 17. Основные этапы проекта и формируемые документы

Некоторые национальные проекты регулируются отдельными актами Правительства Российской Федерации. Так, национальный проект «Цифровая экономика России» регулируется постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», а комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры до 2024 года утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации № 2101-р от 30 сентября 2018 года.

Федеральные и ведомственные проекты в большинстве случаев являются структурными элементами государственных программ, поэтому на них также распространяются нормы постановления Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» и приказы Минэкономразвития России, утверждающие методические рекомендации, разработанные в соответствии с данным постановлением.

Методические указания и методические рекомендации, расширяющие и детализирующие нормы, заложенные в Постановлении № 1288, утверждаются директором Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации.

4.4 Функциональная структура проектной деятельности

Функциональная структура проектной деятельности в органах власти представляет собой перечень участников проектной деятельности с указанием их основных функций (Рисунок 18). Участниками проектной деятельности являются:

- ◆ Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам;
- ◆ проектный комитет;
- ◆ ведомственный координационный орган;
- ◆ проектный офис Правительства Российской Федерации;

- ♦ Министерство экономического развития Российской Федерации;
- ♦ ведомственный проектный офис;
- ♦ региональный проектный офис;
- ♦ руководитель проекта (руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, руководитель ведомственного проекта);
- ♦ администратор проекта (администратор национального проекта, администратор федерального проекта, администратор ведомственного проекта);
- ♦ участники проектов (участники национального проекта, участники федерального проекта, участники ведомственного проекта);
- ♦ общественно-экспертный совет;
- ♦ центр компетенций проектной деятельности;
- ♦ автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации»;

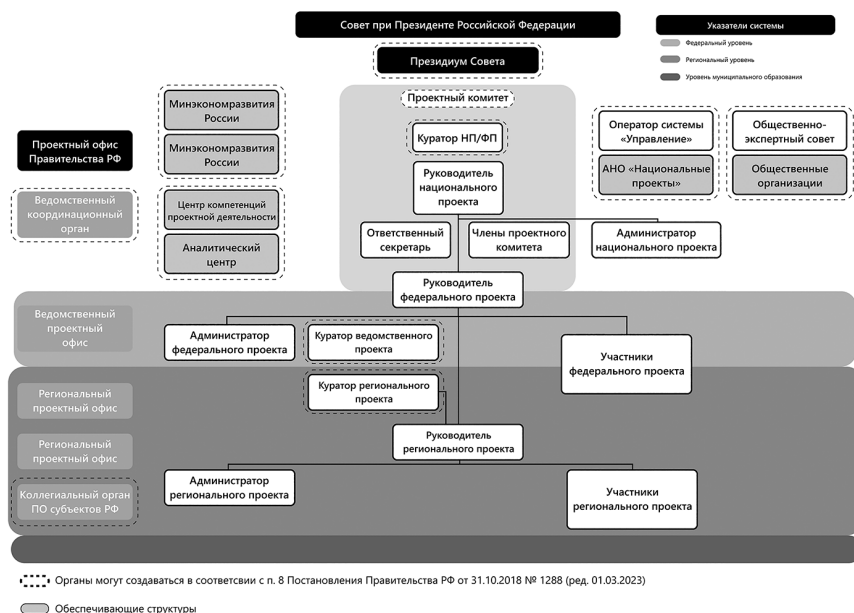


Рисунок 18. Функциональная структура проектной деятельности

- ♦ автономная некоммерческая организация «Национальные приоритеты»;
- ♦ оператор соответствующих подсистем государственной автоматизированной информационной системы «Управление».

Функциональная структура проектной деятельности в органах власти Российской Федерации представлена на Рисунке 18.

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

Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (далее — президиум Совета) осуществляет свою деятельность в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 года № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации» и участвует в принятии основных стратегических решений в части проектной деятельности. Основные функции президиума Совета приведены в Таблице 4.

Таблица 4. Основные функции президиума Совета

Президиум Совета	
Принимает	решение о целесообразности подготовки федеральных проектов
Формирует	решение о достижении общественно значимых результатов, выполнении задач, достижении показателей национальных проектов, а также решение о завершении (в том числе досрочном) указанных параметров национальных проектов
	иные решения в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 19 июля 2018 года № 444 «Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации»
	перечень национальных проектов и федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, и осуществляет оценку их реализации

Президиум Совета	
Утверждает	одобренные проектным комитетом паспорта национальных проектов и единые запросы, предусматривающие изменения паспортов национальных проектов
	одобренные проектным комитетом паспорта федеральных проектов и соответствующие единые запросы, предусматривающие изменения только паспортов федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов
	подготовленные проектным офисом Правительства Российской Федерации проекты методических указаний и квалификационные требования
	составы проектных комитетов, кураторов и руководителей национальных проектов;
	может утверждать руководителей федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов
Рассматривает	информацию о ходе реализации национальных проектов и федеральных проектов
Определяет	компетенцию ответственного секретаря президиума Совета
Координирует	развитие и применение системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности

Контроль за исполнением решений президиума Совета осуществляют ответственный секретарь президиума Совета, руководитель проектного офиса Правительства Российской Федерации.

4.4.2 Проектный комитет

Проектный комитет является коллегиальным органом, который принимает ключевые управленческие решения по тому или иному проекту. Если речь идет о национальных проектах, то состав проектного комитета утверждается президиумом Совета или куратором национального проекта по каждому национальному проекту.

Проектный комитет может формироваться в целях реализации одного или нескольких федеральных проектов, не входящих в состав национальных проектов.

В состав проектного комитета включаются:

- ◆ кураторы федеральных проектов;

- ◆ руководитель национального проекта (для проектного комитета по национальному проекту);
- ◆ руководитель федерального проекта, не входящего в состав национального проекта (для проектного комитета по федеральному проекту, не входящему в состав национального проекта);
- ◆ ответственный секретарь проектного комитета;
- ◆ представитель проектного офиса Правительства Российской Федерации;
- ◆ представитель департамента (управления) Правительства Российской Федерации в соответствии с вопросами, отнесенными к сфере их ведения согласно распределению обязанностей.

По решению куратора национального проекта в состав проектного комитета могут включаться:

- ◆ руководители федеральных проектов, входящих в состав национального проекта;
- ◆ руководители или заместители руководителей федеральных органов исполнительной власти, являющихся исполнителями или соисполнителями федерального проекта;
- ◆ руководители исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления (по согласованию);
- ◆ представители общественно-экспертного совета (по согласованию);
- ◆ представители иных государственных органов и организаций, являющихся исполнителями или соисполнителями национального проекта и федерального проекта (по согласованию).

Отдельно следует отметить, что проектным комитетом по национальному проекту «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» является рабочая группа при президиуме Правительственной комиссии по вопросам развития малого и среднего предпринимательства, а транспортной части комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры — специально созданная рабочая группа.

Председателем проектного комитета по национальному проекту является куратор национального проекта. Председателем проектного комитета по федеральному проекту, не входящему в состав национального проекта, выступает куратор федерального проекта, не входящего в состав национального проекта.

Заместителем председателя проектного комитета по национальному проекту является руководитель национального проекта, заместителем председателя проектного комитета по федеральному проекту — руководитель соответствующего федерального проекта.

Рекомендуемое количество членов проектного комитета составляет не более 10 человек.

Основные функции проектного комитета представлены в Таблице 5.

Таблица 5. Основные функции проектного комитета

Проектный комитет	
Одобрять (отклоняет)	паспорта национальных проектов
	единые запросы на изменение паспортов национальных проектов
Утверждает (отклоняет)	паспорта федеральных проектов (за исключением федеральных проектов, по которым паспорта утверждаются на заседании президиума Совета)
	соответствующие единые запросы на изменение паспортов национальных проектов
	единые запросы, предусматривающие только изменения параметров паспортов федеральных проектов
Принимает	решение о целесообразности подготовки федерального проекта, не входящего в состав национального проекта (за исключением случая, если соответствующее решение принято президиумом Совета)
	решение о достижении показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек федеральных проектов, решение об их завершении (в том числе досрочном)
	решения о корректировке мер реагирования, направленных на устранение (минимизацию) рисков реализации национальных проектов и федеральных проектов

Проектный комитет	
Рассматривает	разногласия, возникающие между участниками проектной деятельности в ходе разработки и реализации национальных проектов и федеральных проектов, и снимает их — при участии заинтересованных федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, иных заинтересованных государственных органов и организаций
	информацию о ходе реализации национальных проектов и федеральных проектов
	результаты анализа реализации национальных проектов, федеральных проектов
Запрашивает	материалы и информацию по вопросам реализации национальных проектов и федеральных проектов — у исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, иных государственных органов и организаций
Представляет	доклады и предложения по вопросам реализации национальных проектов и федеральных проектов — в президиум Совета
Оценивает	эффективность и результативность деятельности руководителей федеральных проектов

Для реализации своих полномочий проектный комитет может формировать отдельные рабочие группы. Подготовку и организацию проведения заседаний проектного комитета осуществляет ответственный секретарь проектного комитета.

Принимаемые на заседаниях проектного комитета решения оформляются протоколом, который утверждается председателем проектного комитета. Контроль за исполнением решений проектных комитетов осуществляет ответственный секретарь проектного комитета.

4.4.3 Ведомственный координационный орган

Координационный орган формируется в федеральном органе исполнительной власти, ином государственном органе или организации в целях реализации одного или более ведомственных проектов. Ведомственный координационный орган является коллегиальным органом, состав которого утверждается руководителем

федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации.

В состав ведомственного координационного органа включаются:

- ◆ кураторы соответствующих ведомственных проектов;
- ◆ заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти, ответственный за организацию проектной деятельности в соответствующем федеральном органе исполнительной власти, ином государственном органе или организации;
- ◆ ответственный секретарь ведомственного координационного органа;
- ◆ руководитель ведомственного проектного офиса;
- ◆ руководители структурных подразделений федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации и представители федеральных органов исполнительной власти и организаций, находящихся в ведении соответствующего федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации, в которых реализуется ведомственный проект (при необходимости).

Председателем ведомственного координационного органа является руководитель федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации.

Функции ведомственного координационного органа приведены в Таблице 6.

Таблица 6. Функции ведомственного координационного органа

Ведомственный координационный орган	
Принимает	решение об утверждении или отклонении паспорта ведомственного проекта
	решение об утверждении или отклонении единого запроса, предусматривающего изменения только паспорта ведомственного проекта
	решение о достижении показателей, выполнении мероприятий (результатов) и контрольных точек ведомственных проектов, о завершении реализации (в том числе досрочном) ведомственных проектов

Ведомственный координационный орган	
Оценивает	эффективность и результативность деятельности руководителей ведомственных проектов
Осуществляет	координацию участников проектной деятельности в федеральном органе исполнительной власти

В целях реализации своих полномочий ведомственный координационный орган может формировать рабочие группы и определять цели их деятельности.

4.4.4 Проектный офис Правительства Российской Федерации

Проектный офис Правительства Российской Федерации — структурное подразделение Аппарата Правительства Российской Федерации (Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации).

Основные функции Проектного офиса Правительства Российской Федерации перечислены в Приложении 1 к настоящему учебному пособию.

4.4.5 Министерство экономического развития Российской Федерации

Основные функции *Министерства экономического развития Российской Федерации* в рамках системы управления проектной деятельностью представлены в Приложении 2 к настоящему учебному пособию.

4.4.6 Ведомственный и региональный проектные офисы

Ведомственный проектный офис формируется в федеральном органе исполнительной власти, в ином государственном органе или организации в случае, если такой федеральный орган исполнительной власти, иной государственный орган или организация являются ответственными за подготовку и реализацию национальных проектов, и (или) федеральных проектов, и (или) ведомственных проектов.

Региональный проектный офис формируется в виде отдельного структурного подразделения в государственном органе, образованном в целях обеспечения деятельности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации (председателя высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации), или в исполнительном органе субъекта Российской Федерации, обладающем необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия.

Основные функции ведомственного и регионального проектных офисов, а также особенности их формирования и функционирования будут подробно рассмотрены в разделе 4.5 учебного пособия.

4.4.7 Руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, руководитель ведомственного проекта

Руководителем национального проекта и руководителем федерального проекта являются лица, на которых возлагается персональная ответственность за достижение общественно значимых результатов, показателей и достижение результатов, выполнение задач, указанных в паспорте соответствующего проекта.

Руководителем национального проекта является руководитель федерального органа исполнительной власти, руководителем федерального проекта — заместитель руководителя федерального ор-

гана исполнительной власти, иного государственного органа или руководитель (заместитель руководителя) организации.

Руководителем ведомственного проекта является должностное лицо, на которое возлагается персональная ответственность за достижение показателей и результатов, выполнение задач, указанных в паспорте ведомственного проекта.

Руководителем ведомственного проекта является руководитель структурного подразделения федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации, ответственного за реализацию ведомственного проекта.

Основные функции руководителей национального, федерального и ведомственных проектов приведены в Приложении 3 настоящего учебного пособия.

4.4.8 Администратор национального проекта, администратор федерального проекта, администратор ведомственного проекта

Администратора проекта, по сути, можно рассматривать как заместителя руководителя проекта.

Администратором национального проекта является заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти.

Функции *администратора федерального проекта* осуществляет ответственное должностное лицо федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации.

Администратор ведомственного проекта назначается при необходимости, и в его качестве может выступать ответственное должностное лицо федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа или организации.

Из основных функций, выполняемых администратором проекта, можно назвать следующие:

- ♦ организация подготовки паспорта соответствующего проекта;
- ♦ проведение совещаний по разработке и реализации соответствующего проекта;
- ♦ ведение мониторинга реализации соответствующего проекта и формирование отчетности, а также управление рисками реализации проектов, подготовка предложений по мерам реагирования на риски на основании информации проектного офиса, участников проектной деятельности и иных заинтересованных лиц, осуществление мониторинга и контроля хода исполнения мер реагирования, направленных на устранение (минимизацию) рисков;
- ♦ подписание отчета соответствующего проекта за месяц (по решению куратора такого проекта);
- ♦ обеспечение учета методических указаний (рекомендаций) и иных документов в сфере проектной деятельности, в том числе требований в отношении использования системы «Электронный бюджет»;
- ♦ представление информационных и аналитических материалов по соответствующим проектам;
- ♦ обеспечение формирования и направления на согласование и утверждение соответствующего единого запроса, содержащего исключительно информацию о смене руководителя соответствующего проекта.

4.4.9 Участники национального проекта, участники федерального проекта, участники ведомственного проекта

Участниками национального проекта, участниками федерального проекта являются ответственные работники федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, иных государственных органов и организаций, деятельность которых на-

правлена на достижение общественно значимых результатов, показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек, а также выполнение задач соответствующего проекта.

Участники ведомственного проекта — это ответственные работники федерального органа исполнительной власти и находящихся в его ведении федеральных органов исполнительной власти, организаций, иных федеральных органов исполнительной власти, деятельность которых направлена на достижение показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек, выполнение задач ведомственного проекта.

Решение о привлечении работника органа исполнительной власти в проект в качестве участника принимается руководителем или заместителем руководителя соответствующего государственного органа или организации по согласованию с руководителем национального проекта, руководителем федерального проекта или руководителем ведомственного проекта.

Ключевыми функциями участников проекта являются:

- ◆ обеспечение исполнения проекта в соответствии с его паспортом и иными документами, формируемыми в рамках проектной деятельности, указаниями и поручениями руководителя соответствующего проекта;
- ◆ представление руководителю и администратору соответствующего проекта, а также в проектный офис информации о реализации соответствующего проекта, в том числе информации о рисках его реализации, о мерах реагирования, направленных на устранение (минимизацию) рисков;
- ◆ обеспечение ответственности за достоверность, актуальность и полноту информации о реализации проекта;
- ◆ направление руководителю соответствующего проекта предложений по обеспечению своевременного достижения общественно значимых результатов, выполнения задач национального проекта, федерального проекта, достижения их показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек;
- ◆ представление информации о реализации проектов;
- ◆ участие в управлении рисками реализации проектов.

4.4.10 Общественно-экспертный совет

Общественно-экспертный совет является коллегиальным органом, формируемым в целях внешнего экспертного сопровождения реализации соответствующего проекта.

Общественно-экспертный совет формируется с привлечением независимых представителей экспертных отраслевых сообществ и представителей общественных и деловых объединений, организаций и групп граждан.

Ключевыми функциями общественно-экспертного совета являются:

- ◆ участие в определении общественно значимых результатов, задач и показателей национальных проектов, федеральных проектов, мероприятий (результатов) федеральных проектов, основных требований к результатам, а также к их качественным и количественным характеристикам;
- ◆ формирование при необходимости заключения на паспорт проекта и соответствующие единые запросы;
- ◆ направление в проектный комитет, руководителю национального проекта и руководителю федерального проекта предложений о повышении эффективности реализации национального проекта и федерального проекта;
- ◆ участие в мониторинге реализации национальных проектов и федеральных проектов, а также в контрольных мероприятиях (по обращению проектного офиса Правительства Российской Федерации и (или) решению проектного комитета);
- ◆ формирование проекта заключения на проекты актов Правительства Российской Федерации, подготавливаемые в рамках реализации федеральных проектов;
- ◆ подготовка в отношении единых запросов, предусматривающих изменение паспортов национальных проектов и паспортов федеральных проектов, соответствующих заключений;
- ◆ участие в оценке достижения мероприятий (результатов) федерального проекта, направление соответствующих заключений в проектный комитет.

4.4.11 Центр компетенций проектной деятельности

Центр компетенций проектной деятельности осуществляет организационное, информационно-аналитическое и экспертное обеспечение деятельности проектного офиса Правительства Российской Федерации, в том числе:

- ♦ осуществляет отраслевую и научно-исследовательскую экспертизы реализации национальных проектов, федеральных проектов, региональных проектов, направленных на достижение показателей национальных проектов, и достижения их общественно значимых результатов, показателей и мероприятий (результатов), выполнения задач;
- ♦ осуществляет взаимодействие с участниками проектной деятельности по вопросам реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов;
- ♦ оказывает экспертную и консультационную поддержку участникам проектной деятельности, работникам ведомственных и региональных проектных офисов в системе взаимодействия проектных офисов по вопросам реализации проектов;
- ♦ участвует в формировании и развитии комплекса образовательных программ и оценке компетенций в сфере проектной деятельности;
- ♦ организует проведение конференций, семинаров и иных мероприятий по вопросам реализации национальных проектов и федеральных проектов, а также по иным вопросам проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации.

4.4.12 Автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации»

Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации обеспечивает исполнение функций проектного офиса Правительства Российской Федерации в части формирования функцио-

нальных требований к системе «Электронный бюджет» и системе «Управление», а также в создании, сопровождении, эксплуатации и развитии указанных информационных систем.

Помимо этого, АНО «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» осуществляет:

- ♦ организационное, информационно-аналитическое и экспертное обеспечение деятельности проектного офиса Правительства Российской Федерации, в том числе — взаимодействие с участниками проектной деятельности по вопросам реализации национальных, федеральных, ведомственных и региональных проектов;
- ♦ решение системных проблем при реализации соответствующих проектов.

4.4.13 Автономная некоммерческая организация «Национальные приоритеты»

Автономная некоммерческая организация «Национальные приоритеты» обеспечивает исполнение функций проектного офиса Правительства Российской Федерации в части организации информационного сопровождения реализации национальных проектов и брендинга их результатов.

Ключевые функции АНО «Национальные приоритеты»:

- ♦ методологическое обеспечение информационного сопровождения реализации национальных проектов и брендинга их результатов;
- ♦ координация и консультационная поддержка региональных проектных офисов в системе взаимодействия проектных офисов по вопросам проведения необходимых мероприятий в рамках брендинга результатов;
- ♦ определение совместно с Правительством Российской Федерации и высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации цели информационного освещения национальных проектов для каждого субъекта Российской Федерации в соот-

ветствии с целями и задачами соответствующих национальных проектов и разработка предложений по их достижению;

- ◆ разработка и доведение до сведения ведомственных проектных офисов, ответственных за реализацию национальных проектов, и региональных проектных офисов методических рекомендаций по информационному освещению национальных проектов и брендингу результатов, а также запрос у ведомственных и региональных проектных офисов отчетности по применению указанных методических рекомендаций;
- ◆ разработка и доведение до сведения ведомственных и региональных проектных офисов ключевых показателей эффективности по информационному освещению национальных проектов и брендингу результатов, а также оценка их достижения;
- ◆ сбор и анализ полученных результатов по информационному освещению национальных проектов и брендингу результатов и направление в проектный офис Правительства Российской Федерации сводного отчета о таких результатах (не реже одного раза в квартал);
- ◆ утверждение региональных планов информационного продвижения национальных проектов;
- ◆ экспертная и консультационная поддержка ведомственных и региональных проектных офисов, проектных офисов организаций в системе взаимодействия проектных офисов по вопросам координации планов информационного продвижения национальных проектов;
- ◆ создание, эксплуатация и развитие информационной системы, осуществляющей получение необходимых материалов ведомственными и региональными проектными офисами, для обеспечения национальных проектов и брендинга результатов;
- ◆ регулярное проведение (не менее 2 раз в год) социологических исследований по вопросу отношения населения к реализации национальных проектов и инициатив социально-экономического развития Российской Федерации.

4.4.14 Оператор соответствующих подсистем государственной автоматизированной информационной системы «Управление»

Оператор системы «Управление»:

- ♦ оказывает консультационную и техническую поддержку работникам ведомственных и региональных проектных офисов, участникам проектной деятельности в системе взаимодействия проектных офисов по вопросам работы в системе «Управление»;
- ♦ осуществляет анализ и контроль качества и полноты данных в части параметров национальных проектов, федеральных проектов и ведомственных проектов, передаваемых в систему «Управление» из иных информационных систем.

4.5 Единые методические рекомендации по подготовке и реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов

Единые методические рекомендации представляют собой комплексное руководство, определяющее единый порядок подготовки и реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов.

Документ содержит ряд приложений, которые описывают весь жизненный цикл проекта от разработки паспорта до завершения (Рисунок 19).

Единые методические рекомендации актуализируются одновременно с внесением изменений в Постановление № 1288 и информируют о конкретных инструментах и методах планирования, инициирования, подготовки, мониторинга и оценки хода реализации, внесения изменений и завершения национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов, а также региональных проектов в части верхнеуровневых положений.



Рисунок 19. Структура Единых методических рекомендаций

Участникам проектной деятельности важно не только следить за изменениями методических документов и нормативно-правовых актов, своевременно задавать вопросы и уточнять положения норм, но и самим активно участвовать в разработке бизнес-процессов на федеральном уровне.

Каждый участник может дать комментарий и стать партнером проектного офиса Правительства Российской Федерации по дизайну бизнес-процессов в рамках проектной деятельности. Все проекты нормативно-правовых актов и методических документов размещаются в информационной системе взаимодействия проектных офисов для обсуждения. Все предложения, вопросы, комментарии собираются в реестры, и на каждый из них формулируется позиция и даются уточняющие пояснения.

4.6 Проектные офисы в органах власти: основные функции и задачи деятельности

Для организации проектной деятельности в органах власти создаются специальные структуры, называемые проектными офисами. Каковы же основные функции и задачи ведомственных и региональных проектных офисов?

Ведомственный проектный офис (ВПО) формируется в статусе структурного подразделения с полной занятостью работников и возложением на них функций по организации проектной деятельности. При необходимости для решения отдельных функций ВПО может привлекаться подведомственная федеральному органу исполнительной власти организация.

Руководителем ВПО федерального органа исполнительной власти является федеральный государственный служащий.

При формировании ВПО координацию его деятельности рекомендуется возложить на назначенного руководителем федерального органа исполнительной власти заместителя руководителя, ответственного за организацию проектной деятельности в данном органе власти (Рисунок 20).

Среди основных направлений деятельности ВПО:

- ♦ обеспечение качества документов, формируемых в рамках проектной деятельности;
- ♦ координация реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов и организация взаимодействия участников проектной деятельности;
- ♦ мониторинг (контроль) реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов, анализ информации, содержащейся в отчетах об их реализации, на предмет ее достоверности, актуальности, полноты и корректности;
- ♦ координация процессов и процедур управления рисками реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов;

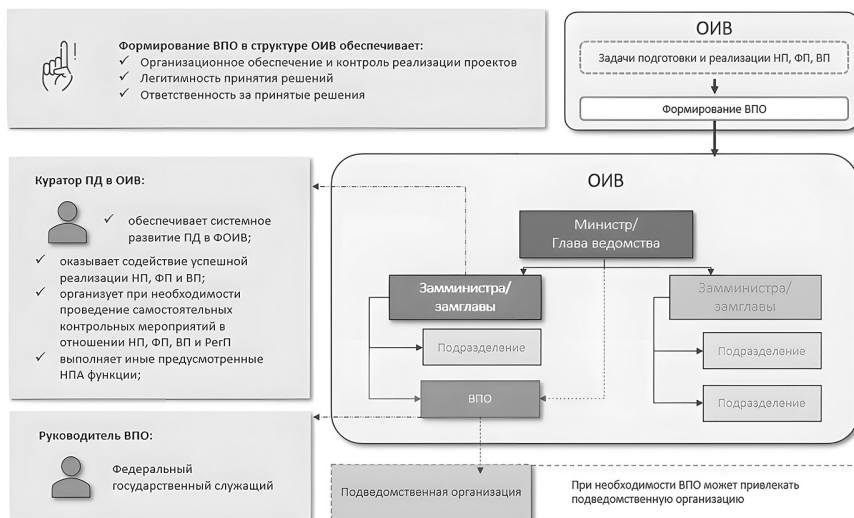


Рисунок 20. Архитектура ведомственного проектного офиса

- ♦ анализ реализации национальных, федеральных, ведомственных проектов, подготовка аналитических и иных материалов;
- ♦ методологическое и методическое сопровождение проектной деятельности, контроль за соблюдением требований и порядка, установленных нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности;
- ♦ координация информационного сопровождения реализации национальных проектов, брендинга объектов, создаваемых на территории субъектов Российской Федерации в рамках их реализации;
- ♦ анализ результатов проводимых социологических исследований по вопросам реализации национальных проектов, выработка необходимых мер по их улучшению и координация реализации выработанных мер;
- ♦ консультирование участников проектной деятельности;
- ♦ обеспечение деятельности органов управления проектной деятельностью в федеральном органе исполнительной власти (в том числе ведомственных координационных органов и прочих).

Региональный проектный офис (РПО) формируется в виде отдельного структурного подразделения в государственном органе, образованном в целях обеспечения деятельности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации (председателя высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации), или в исполнительном органе субъекта Российской Федерации, обладающем необходимыми полномочиями в части организации проектной деятельности и межведомственного взаимодействия.

При необходимости для решения отдельных функций РПО может привлекаться подведомственная организация.

Руководителем РПО является государственный гражданский служащий субъекта Российской Федерации.

Формирование РПО осуществляется в рамках текущей штатной численности работников органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с учетом рекомендации сохранения ранее предусмотренной штатной численности работников, на которых возложено выполнение задач по организации проектной деятельности и мониторингу реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации.

При этом необходимо отметить, что согласно пункту 5 постановления Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2018 года № 1766 «О нормативах формирования расходов на содержание органов государственной власти субъекта Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» нормативная численность работников органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, на которых возложено выполнение задач по организации проектной деятельности и мониторинга реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации, установлена не более 20 человек (Рисунок 21).

Среди основных направлений деятельности РПО:

- ♦ обеспечение качества документов, формируемых в рамках проектной деятельности;



Рисунок 21. Архитектура регионального проектного офиса

- ♦ координация реализации региональных проектов и организация взаимодействия участников проектной деятельности;
- ♦ мониторинг (контроль) реализации региональных проектов, оценка достоверности, актуальности, полноты и корректности отчетности, формируемой в рамках их реализации;
- ♦ координация процессов и процедур управления рисками реализации региональных проектов;
- ♦ анализ региональных проектов и подготовка аналитических и иных материалов;
- ♦ методологическое и методическое сопровождение проектной деятельности, контроль за соблюдением требований и порядка, установленных нормативными правовыми актами в сфере проектной деятельности;
- ♦ анализ результатов проводимых социологических исследований по вопросам реализации национальных, федеральных и региональных проектов, входящих в состав национальных проектов, выработку необходимых мер по их улучшению и координация реализации выработанных мер;
- ♦ консультирование участников проектной деятельности;

- ◆ обеспечение деятельности органов управления проектной деятельностью в исполнительном органе.

Как видим, направления деятельности ВПО и РПО достаточно схожи, поэтому в дальнейшем речь пойдет в целом о ведомственных и региональных проектных офисах без дифференциации, лишь с отдельными уточнениями при необходимости обратить внимание на различия ВПО и РПО в случае специфики их функционирования.

4.7 Организация деятельности проектных офисов

Основными целями деятельности проектных офисов являются:

- ◆ обеспечение реализации проектов для достижения целей и целевых показателей, установленных указами № 204 и № 474;
- ◆ внедрение и развитие системы управления проектной деятельностью в органе исполнительной власти.

Исходя из обозначенных выше целей, можно выделить основные направления деятельности проектных офисов и их базовые функции. Наглядно они представлены на Рисунке 22.

Организационная структура проектных офисов должна соответствовать их основным функциям и задачам:

- ◆ сопровождение реализации проектов;
- ◆ мониторинг и анализ хода реализации проектов;
- ◆ методология проектного управления;
- ◆ развитие проектных команд.

Соответственно, организационная структура проектного офиса должна отражать и основные направления его деятельности (Рисунок 23).

Как же создать эффективную организационную структуру проектной деятельности в органе исполнительной власти или субъекте Российской Федерации?

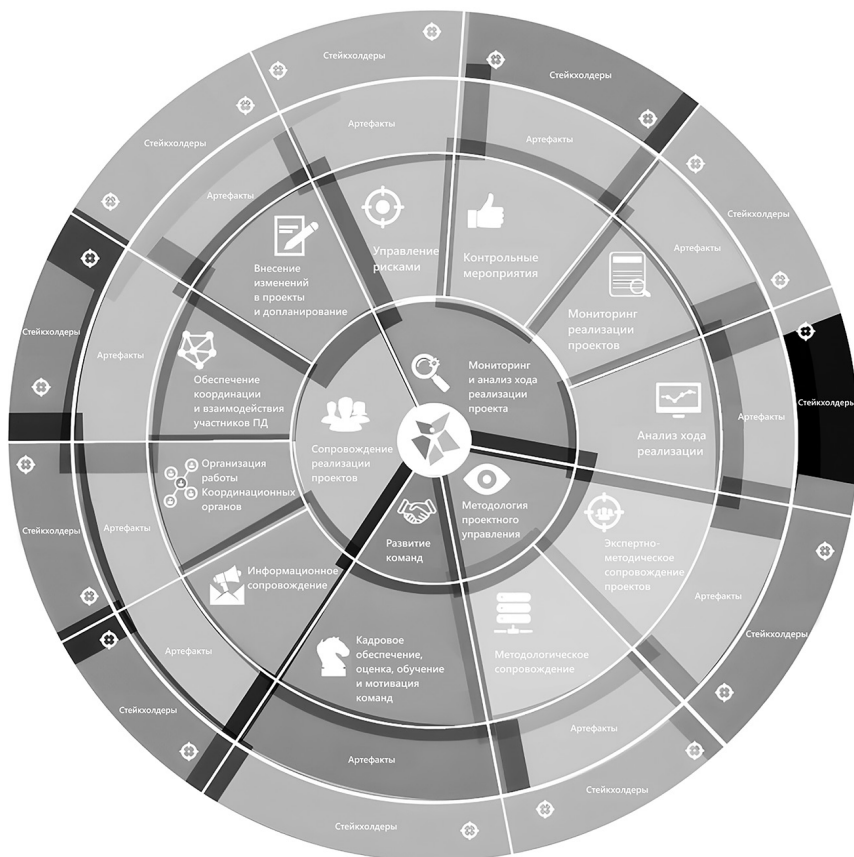


Рисунок 22. Основные направления деятельности и функции проектных офисов

В первую очередь необходимо сформировать организационно-функциональную структуру и распределить роли: определить и наделить полномочиями куратора проектной деятельности, определить все проекты, назначить роли в управлении проектами — кураторов (утверждаются вместе с паспортами проектов), руководителей и администраторов проектов.

Отдельно необходимо сформировать и утвердить состав координационного органа.

Пример организационной структуры по направлениям работы



Рисунок 23. Пример организационной структуры проектного офиса

Организационная структура проектного офиса, функции и полномочия всех участников проектов должны быть закреплены в соответствующих нормативных и методических документах проектного офиса.

На Рисунке 24 представлены документы, регулирующие функционирование проектных офисов, а в Таблице 7 — необходимые для организации работы РПО документы и уровни их утверждения.

Функционирование проектных офисов регулируется:

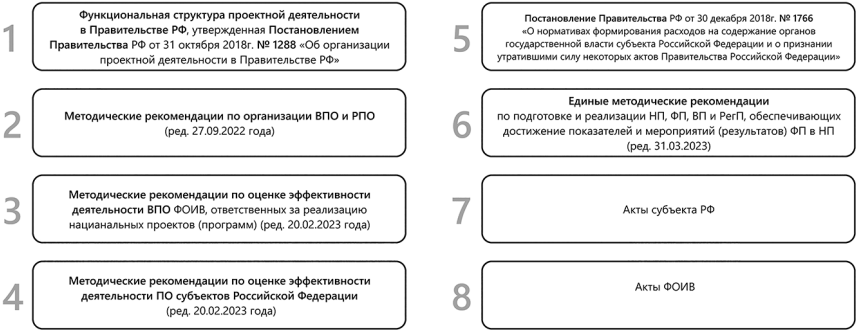


Рисунок 24. Нормативные и методические документы, регулирующие функционирование проектных офисов

Таблица 7. Нормативные и методические документы, необходимые для организации работы РПО, и уровни их утверждения

Документ	Чем утверждается	Уровень утверждения
Постановление Правительства субъекта РФ об организации проектной деятельности в субъекте РФ / исполнительных органах государственной власти субъекта РФ	Постановление Правительства субъекта РФ или Постановление главы субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр)
Положение об организации проектной деятельности в субъекте РФ	Постановление Правительства субъекта РФ (отдельно или в составе постановления Правительства субъекта РФ об организации проектной деятельности в субъекте РФ) или Постановление главы субъекта РФ или Распоряжение главы субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр)
Функциональная (организационная) структура системы управления проектной деятельностью в субъекте РФ	Постановление Правительства субъекта РФ или Постановление главы субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ (отдельно или в составе Положения об организации проектной деятельности в субъекте РФ)	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр)
Положение о РПО (органе исполнительной власти, государственном органе, наделенном полномочиями РПО)	Распоряжение главы субъекта РФ или Указ главы субъекта РФ Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр)
Положение о координационном органе	Распоряжение Правительства субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава правительства субъекта РФ

Документ	Чем утверждается	Уровень утверждения
Методические рекомендации по реализации проектов в субъекте РФ согласно перечню необходимых документов, регламентирующих проектную деятельность	Распоряжение главы субъекта РФ или Распоряжение Правительства субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ или Распоряжение или поручение куратора проектной деятельности — заместителя главы субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр) или Глава правительства субъекта РФ Заместителя главы субъекта РФ
Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности участников проектной деятельности в субъекте РФ	Распоряжение главы субъекта РФ или Распоряжение Правительства субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр) или Глава правительства субъекта РФ
Перечень проектов региона (при необходимости)	Распоряжение главы субъекта РФ или Распоряжение Правительства субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр) или Глава правительства субъекта РФ
Положение о материальном стимулировании участников проектной деятельности	Распоряжение главы субъекта РФ или Распоряжение Правительства субъекта РФ или Другой акт субъекта РФ	Глава субъекта РФ (губернатор, глава республики, мэр) или Глава правительства субъекта РФ

Оценка эффективности деятельности проектных офисов является важным инструментом для определения успешности их работы. Для этого используются различные методы и инструменты, которые позволяют оценить различные аспекты работы проектного офиса.

Департаментом проектной деятельности Правительства Российской Федерации разработаны методические рекомендации по оценке эффективности деятельности проектных офисов.

В соответствии с методическими рекомендациями оценка эффективности деятельности проектных офисов осуществляется по следующим ключевым направлениям (Рисунок 25):

- ◆ качество планирования;
- ◆ качество администрирования;
- ◆ уровень достижения;
- ◆ уровень финансового менеджмента;
- ◆ уровень удовлетворённости населения;
- ◆ интегральная оценка эффективности (индекс качества управления проектами).



Рисунок 25. Ключевые направления оценки деятельности проектных офисов

При этом отдельные направления оценки (в частности, уровень финансового менеджмента, уровень удовлетворённости населения) могут не участвовать в расчете индекса качества управления проектами по техническим причинам.

Оценка проводится проектным офисом Правительства Российской Федерации посредством расчета значений индекса качества управления проектами и ключевых показателей эффективности проектной деятельности с последующим рейтингованием проектных офисов.

Оценка осуществляется ежеквартально.

По результатам оценки могут приниматься управленческие, кадровые и иные решения, в том числе могут применяться меры поощрения.

Значения ключевых показателей эффективности и оценок варьируются в диапазоне от 0 до 100% (включительно). Максимальное значение индекса интегральной оценки эффективности (индекса качества управления проектами) — 100%.

ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Основные нормативные акты и методические рекомендации

- ▶ Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ».
- ▶ Постановление Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2022 года № 628 «Об особенностях реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов в условиях геополитического и санкционного давления на развитие российской экономики».
- ▶ Постановление Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 года № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
- ▶ Единые методические указания по подготовке и реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 1 июля 2022 года № П6–53625; с изменениями от 27 сентября 2022 года — Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации № П6–71046).
- ▶ Методические рекомендации по организации деятельности проектных офисов федеральных органов исполнительной власти, организаций и проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27 сентября 2022 года № П6–70864).
- ▶ Методические рекомендации по оценке эффективности проектных офисов субъектов Российской Федерации (Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 27 января 2023 года № 1936-П6).

Практические выводы:

- ◆ В настоящее время в органах публичной власти реализуются национальные, федеральные, ведомственные, региональные и локальные проекты.
- ◆ Реализация национальных и федеральных проектов направлена в первую очередь на достижение национальных целей развития страны и их целевых показателей.
- ◆ Реализацию национальных проектов регулирует Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в том числе инициирование, подготовку, мониторинг и оценку хода реализации, внесение изменений и завершение национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов.
- ◆ Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» также утверждена функциональная структура проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, в которой перечислены функции и обязанности участников проектной деятельности.
- ◆ Для управления проектной деятельностью в органах публичной власти создаются органы управления проектной деятельностью: коллегиальные органы и проектные офисы.

Глава 5.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

Целью главы является знакомство с 10-ю основными предметными областями управления проектами в органах публичной власти Российской Федерации. Рассматриваются ключевые подходы и инструменты, используемые при управлении проектами в данных предметных областях

5.1 Обзор предметных областей управления проектами

Каждому, кто имеет опыт вождения, очевидно, что, для того чтобы управлять автомобилем, необходимо использовать множество элементов управления: центральное и боковые зеркала, спидометр, рычаг переключения передач, педали газа и тормоза и др. Если хотя бы один элемент управления не работает, например, тормоза, риски не доехать до места назначения (цели) многократно увеличиваются.

В управлении проектами элементами управления выступают так называемые предметные области. И, так же как с автомобилем, если в проекте хотя бы одна из его предметных областей остается без управления, риски недостижения показателей и результатов проекта могут возрасти многократно.

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.

5.2 Организация и управление участниками проекта

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. Этапы формирования команды проекта представлены на Рисунке 26.

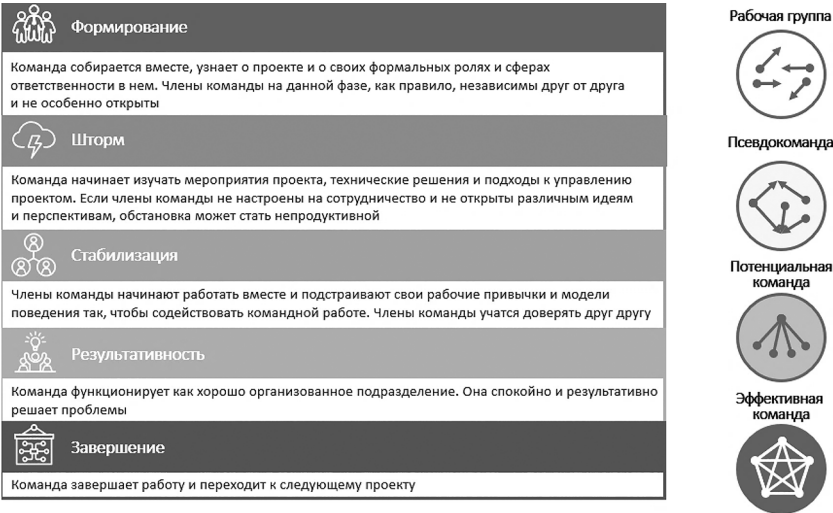


Рисунок 26. Основные этапы развития проектных команд

Информация о команде проекта указывается в специальных разделах паспортов проектов. Ниже представлены примеры разделов паспортов федерального (Рисунок 27) и регионального (Рисунок 28) проектов с данными об участниках проекта и их ролях.

**ПАСПОРТ
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)	

Рисунок 27. Отражение информации об исполнителях основных проектных ролей в паспорте федерального проекта

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.					

Рисунок 28. Отражение информации об участниках регионального проекта

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 процентах от общей занятости).

5.3 Управление выгодами

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.	(указывается наименование показателя государственной программы, на достижение которого влияет федеральный проект)
1.1	(указывается наименование показателя национальной цели развития Российской Федерации, на достижение которого влияет показатель государственной программы)

3. Показатели национального¹ и федерального проекта

№ п/п	Показатели национального и федерального проекта ²	Уровень показателя 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) ^{2,16}	ФП, ГП										
2.2.	(показатель задачи) ¹⁶	ФП, ГП										
2.3.	(дополнительный показатель) ¹⁶	ФП										

Рисунок 29. Отражение информации о выгодах в паспорте проекта

На Рисунке 29 приведены шаблоны разделов паспорта федерального проекта, которые описывают его выгоды.

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

5.4 Управление содержанием

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, шаблон которого представлен на Рисунке 30.

Как видно из Рисунка 30, мероприятия (результаты) федерального проекта указываются в разрезе его общественно значимых результатов или задач. Для каждого мероприятия (результата) указываются его единицы измерения, базовое значение и значения по годам реализации проекта, характеристика и тип мероприятия (результата), а также взаимосвязь с показателем национальной цели развития, на достижение которой направлен указанный результат.

Все мероприятия (результаты), которые применяются в паспортах проектов, согласно Приложению № 3 к Методическим рекомендациям по подготовке и реализации национальных проектов (про-

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 ³	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													

Рисунок 30. Отображение содержания проекта в паспорте проекта

грамм), федеральных проектов и ведомственных проектов, должны быть отнесены к определенным типам мероприятий (результатов).

В органах власти Российской Федерации при планировании мероприятий (результатов) проектов используются следующие типы мероприятий (результатов):

- 1) строительство (реконструкция, техническое перевооружение, приобретение) объекта недвижимого имущества;
- 2) оказание услуг (выполнение работ);
- 3) создание (реорганизация) организации (структурного подразделения);
- 4) проведение образовательных мероприятий;
- 5) принятие нормативного правового (правового) акта;
- 6) утверждение документа;
- 7) проведение массовых мероприятий;
- 8) создание (развитие) информационно-телекоммуникационного сервиса (информационной системы);
- 9) благоустройство территории, ремонт объектов недвижимого имущества;

- 10) проведение информационно-коммуникационной кампании;
- 11) обеспечение реализации федерального, ведомственного проекта (результата федерального, ведомственного проекта);
- 12) проведение научно-исследовательских (опытно-конструкторских) работ и реализация проекта внедрения новой технологии (в том числе информационной);
- 13) организация международного сотрудничества;
- 14) приобретение товаров, работ, услуг;
- 15) обеспечение привлечения квалифицированных кадров;
- 16) производство (реализация) продукции;
- 17) социальное обеспечение и иные выплаты населению.

Применение типов результатов значительно упрощает подготовку паспортов проектов, их планирование, а также мониторинг хода реализации проектов.

5.5 Управление сроками

Данная предметная область управления проектами предназначена для планирования проектов. Планирование проектов в органах власти строится на основе планов проекта, к которым относятся *план реализации* проекта и *рабочий план* проекта. План реализации проекта формируется в разрезе его общественно значимых результатов и/или задач и результатов и включает в себя, помимо результатов проекта, определенных в рамках управления содержанием, контрольные точки проекта.

Стоит напомнить, что контрольная точка — это документально подтвержденное событие, на основании которого можно говорить о факте завершения значимых действий по достижению результата (промежуточного результата) и (или) по созданию (приобретению) объекта результата.

В отличие от мероприятий контрольные точки не имеют длительности, их длительность равна нулю.

План реализации федерального проекта

№ п/п	Наименование мероприятия (результата), контрольной точки ¹³	Срок реализации		Взаимосвязь ¹⁵		Ответственный исполнитель	Вид и характеристика подтверждающего документа	Информационная система (источник данных) ⁶
		начало	окончание	предшественники	последователи			
1.	(указывается наименование ОЗР) ¹							
1.1.	Мероприятие (результат) ¹ "..." (указывается результат федерального проекта)			(указывается номера мероприятий (результатов), являющихся предшественниками)	(указывается номера мероприятий (результатов), являющихся последователями)			
1.1.1.	Контрольная точка ¹ "..." (указывается контрольная точка мероприятия (результата))	-		(указывается номера контрольных точек, являющихся предшественниками)	(указывается номера контрольных точек, являющихся последователями)			
1.2.	Мероприятие (результат) иного структурного элемента государственной программы ^{1,17} "..."			(указывается номера мероприятий (результатов), являющихся предшественниками)	(указывается номера мероприятий (результатов), являющихся последователями)			

Рисунок 31. Шаблон плана реализации федерального проекта

Мероприятия (результаты) и контрольные точки федерального проекта отражаются в плане реализации федерального проекта, который является приложением к его паспорту (Рисунок 31).

Для каждой контрольной точки в плане реализации проекта указываются дата ее наступления, номер предшествующей и/или последующей контрольной точки, ответственный за достижение контрольной точки исполнитель, а также документ, подтверждающий выполнение контрольной точки.

Контрольные точки, применяемые для планирования проектов, должны соответствовать типам результатов и могут быть трех видов (Рисунок 32):

- ◆ специальные;
- ◆ обеспечивающие;
- ◆ дополнительные.

Специальные контрольные точки характеризуют жизненный цикл достижения результата и соответствуют его типу. Например, при планировании результата типа «Принятие нормативного правового



Рисунок 32. Типовые контрольные точки

го (правового) акта» должны быть использованы следующие специальные контрольные точки:

- ◆ акт разработан;
- ◆ акт согласован с заинтересованными органами и организациями;
- ◆ акт прошел независимую антикоррупционную экспертизу;
- ◆ на акт получены требуемые заключения органов власти;
- ◆ акт внесен в высший исполнительный орган государственной власти;
- ◆ акт рассмотрен и одобрен высшим исполнительным органом государственной власти;
- ◆ акт принят Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации;
- ◆ акт одобрен Советом Федерации Федерального Собрания Российской Федерации;
- ◆ акт утвержден (подписан);
- ◆ акт прошел государственную регистрацию;
- ◆ акт вступил в силу.

Для каждого типа результата проекта сформированы свои наборы специальных контрольных точек, соответствующие жизненному циклу достижения результата.

Помимо специальных контрольных точек, для планирования проектов применяются также *обеспечивающие контрольные точки*, которые соответствуют условиям организации работ по достижению результатов (видам расходов). Через обеспечивающие контрольные точки осуществляется привязка расходов к результатам проектов.

Обеспечивающие контрольные точки могут быть в рамках:

- ◆ закупок товаров, работ, услуг;
- ◆ предоставления субсидий, иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение, бюджетам бюджетной системы Российской Федерации;
- ◆ предоставления субсидий на выполнение государственного задания бюджетным и автономным учреждениям;
- ◆ предоставления субсидий юридическим (физическим) лицам, за исключением субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ).

Например, если результат проекта создается путем закупки товаров, работ или услуг, то в план реализации указанного проекта к его результату должны быть привязаны соответствующие закупкам контрольные точки:

- ◆ закупка включена в план закупок;
- ◆ сведения о государственном (муниципальном) контракте внесены в реестр контрактов, заключенных заказчиками по результатам закупок;
- ◆ принято обязательство (%);
- ◆ произведена приемка поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг;
- ◆ произведена оплата поставленных товаров, выполненных работ, оказанных услуг по государственному (муниципальному) контракту.

Дополнительные контрольные точки применяются дополнительно по решению руководителя проекта, если необходимо сделать план реализации проекта более детальным.

При планировании проектов рекомендуется использовать *не менее 6 контрольных точек на один результат проекта в год*.

Кроме планов реализации проектов, в проектной деятельности также применяются рабочие планы проектов. Рабочий план проекта разрабатывается в целях детализации плана реализации проекта в части результатов, предусматривающих строительство (реконструкцию, техническое перевооружение, приобретение) объектов недвижимого имущества и разработку и принятие нормативных правовых (правовых) актов, до конечных материальных и (или) нематериальных объектов, планируемых к приобретению и (или) получению в рамках достижения указанных результатов.

Рабочие планы проектов создаются в разрезе результатов проектов и включают в себя детальную информацию по объектам результатов и соответствующим контрольным точкам (Рисунок 33).

РАБОЧИЙ ПЛАН регионального проекта (выполнение регионального проекта)																							
I. Результаты регионального проекта, предусматривающие строительство (реконструкцию, техническое перевооружение, приобретение) объектов недвижимого имущества																							
№ п/п	Код	Наименование результата, объекта результата, контрольной точки	Тип результата	Единица измерения (по ОКЗС)	Значение	Адрес объекта (по координатам и МСКЗС)	Средства и источники финансирования			Материалы объекта			Средств размещения		Объем финансирования (по плану размещения (по ОКЗС))			Оценочный эквивалент					
							код	наименование	значение	код	наименование	значение	код	наименование	значение	код	наименование	значение	код	наименование	значение	код	наименование
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Результаты регионального проекта, соответствующие результатам федерального проекта, реализуемые органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации и подведомственными им государственными учреждениями																							
I.		(указывается результат федерального проекта)				X	X	X	X	X	X												
I.1.		(указывается результат федерального проекта в ____ году реализации)				X	X	X	X	X	X												
I.1.K.1.		(указываются контрольные точки в рамках результата федерального проекта в ____ году реализации)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X						
I.1.1.		(указывается объект, составляющий в рамках результата федерального проекта в ____ году)																					
I.1.1.K.1.		(указываются контрольные точки объекта результата в ____ году реализации)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X						

Рисунок 33. Шаблон рабочего плана регионального проекта

5.6 Управление финансами

Основная задача предметной области «Управление финансами» заключается в обеспечении достижения результатов и контрольных точек проектов необходимым объемом финансирования.

Для управления финансами проектов в паспортах проектов есть соответствующие раздел, шаблон которого представлен на Рисунках 34а, 34б, 34в.

6. Финансовое обеспечение реализации федерального проекта						
№ п/п	Наименование мероприятия (результата) и источники финансирования ^{12,13}	Объем финансового обеспечения по годам реализации ⁴ (тыс. рублей)				Всего (тыс. рублей)
		N ³	N+1	...	N+n	
1.	<i>(указывается наименование ОЗР¹ или задачи)</i>					
1.1.	<i>(указывается наименование мероприятия (результата) код направления расходов федерального бюджета¹⁴), всего</i>					
1.1.1.	Федеральный бюджет, всего					
1.1.1.1.	в том числе: межбюджетные трансферты					
1.1.1.1.1.	из них: бюджетам субъектов Российской Федерации					
1.1.1.1.2.	бюджетам государственных внебюджетных фондов Российской Федерации					
1.1.1.1.2.1.	в том числе: бюджету Пенсионного фонда Российской Федерации ²⁵					
1.1.1.1.2.2.	бюджету Фонда социального страхования Российской Федерации ²⁵					
1.1.1.1.2.3.	бюджету Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации ²⁵					
1.1.1.1.2.4.	бюджету Федерального фонда обязательного медицинского страхования					
1.1.2.	Бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, всего					
1.1.2.1.	в том числе: межбюджетные трансферты					
1.1.2.1.1.	из них: федеральному бюджету					
1.1.2.1.2.	бюджетам субъектов Российской Федерации					

Рисунок 34а. Отображение предметной области «Управление финансами» в паспорте проекта

№ п/п	Наименование мероприятия (результата) и источники финансирования ^{12,13}	Объем финансового обеспечения по годам реализации ⁴ (тыс. рублей)				Всего (тыс. рублей)
		N ⁵	N+1	...	N+n	
1.1.2.1.3.	бюджетам территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджетам территориальных фондов обязательного медицинского страхования)					
1.1.3.	Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации, всего					
1.1.3.1.	в том числе: межбюджетные трансферты					
1.1.3.1.1.	из них: федеральному бюджету					
1.1.3.1.2.	бюджетам государственных внебюджетных фондов Российской Федерации					
1.1.3.1.2.1.	в том числе					
1.1.3.1.2.2.	бюджету Пенсионного фонда Российской Федерации ²⁵					
1.1.3.1.2.3.	бюджету Фонда социального страхования Российской Федерации ²⁵					
1.1.3.1.2.4.	бюджету Пенсионного фонда и социального страхования Российской Федерации ²⁵					
1.1.3.1.2.5.	бюджету Федерального фонда обязательного медицинского страхования					
1.1.3.1.3.	бюджетам территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджетам территориальных фондов обязательного медицинского страхования)					
1.1.3.1.4.	местным бюджетам					
1.1.3.1.5.	иным бюджетам субъектов Российской Федерации					
1.1.4.	Бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджеты территориальных фондов обязательного медицинского страхования), всего					
1.1.4.1.	в том числе: межбюджетные трансферты					

Рисунок 346. Отображение предметной области «Управление финансами» в паспорте проекта — продолжение

№ п/п	Наименование мероприятия (результата) и источники финансирования ^{12,13}	Объем финансового обеспечения по годам реализации ⁴ (тыс. рублей)				Всего (тыс. рублей)
		N ⁵	N+1	...	N+n	
1.1.4.1.1.	из них: бюджетам субъектов Российской Федерации					
1.1.4.1.2.	бюджетам государственных внебюджетных фондов Российской Федерации (бюджету Федерального фонда обязательного медицинского страхования)					
1.1.5.	Внебюджетные источники, всего					
1.1.5.1	в том числе: средства Фонда национального благосостояния					
2.	Нераспределенный резерв (федеральный бюджет)					
ИТОГО ПО ФЕДЕРАЛЬНОМУ ПРОЕКТУ:						
в том числе:						
федеральный бюджет						
бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации						
консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации						
бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджеты территориальных фондов обязательного медицинского страхования)						
внебюджетные источники, всего						
в том числе:						
средства Фонда национального благосостояния						

Рисунок 34в. Отображение предметной области «Управление финансами» в паспорте проекта — продолжение

Как видно из приведенного шаблона, финансовое обеспечение реализации проектов формируется в разрезе общественно значимых результатов (задач) и результатов проекта и включает в себя такие источники финансирования результатов проекта, как:

- ◆ федеральный бюджет;
- ◆ бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации;
- ◆ консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации;
- ◆ бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов;
- ◆ внебюджетные источники.

5.7 Мониторинг и управление изменениями

В ходе мониторинга национальных проектов, федеральных проектов и ведомственных проектов формируется информация о достижении показателей, результатов и контрольных точек проектов.

Указанная информация необходима для принятия управленческих решений в ходе реализации проекта.

Одним из документов, формируемых в рамках указанной предметной области, является отчет о ходе реализации проекта. Рассмотрим шаблон отчета на примере отчета о ходе реализации федерального проекта, который готовится ежемесячно (Рисунок 35).

Руководитель
федерального проекта
(ФИО)

(подпись)

дата

РАССМОТРЕН
проектным комитетом
по национальному проекту (федеральному проекту)¹
(протокол от _____ № _____)/
куратором федерального проекта
(ФИО)

(подпись)

дата

О Т Ч Е Т
О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА ЗА _____²
"Наименование проекта"
Общий статус реализации

Показатели	Мероприятия (результаты)	Контрольные точки	Бюджет	Параметры
☐	☐	☐	☐	☐
Общее количество показателей в отчетном периоде, из них: – количество достигнутых показателей.	Общее количество мероприятий (результатов) в отчетном периоде, из них: – количество достигнутых мероприятий (результатов).	Общее количество контрольных точек в отчетном периоде, из них: – количество достигнутых контрольных точек.	Указывается объем кассового исполнения, % наличие отклонений	Указывается количество измененных параметров

☐ Отсутствие отклонений

☐ Наличие отклонений

☐ Наличие критических отклонений или сведения не представлены

Рисунок 35. Отчет о ходе реализации проекта: общий статус

В общем статусе реализации указывается информация за отчетный период (месяц) об общем количестве показателей и количестве достигнутых показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек, а также об объеме кассового исполнения бюджета проекта.

В следующем разделе отчета о ходе реализации федерального проекта приводятся данные о его ключевых рисках, включая наименование параметра проекта, на который может повлиять наступление риска, описание риска, оценку возможных последствий и уровня риска, а также планируемые меры реагирования с указанием сроков и сведения об ответственном за принятие мер реагирования (Рисунок 36).

1. Риски							
№ п/п	Наименование показателя ОЗР/показателя задачи, не являющейся ОЗР	Описание риска	Оценка возможных последствий риска	Уровень риска ¹³	Планируемые меры реагирования	Срок выполнения меры реагирования	Ответственный за принятие мер реагирования (ФИО, должность, организация)
1.							
2.							
3.							

Рисунок 36. Отчет о ходе реализации проекта: ключевые риски

Таким образом, управление рисками в федеральных проектах осуществляется с использованием информации, содержащейся в отчете о ходе реализации федерального проекта.

Как следует из Рисунков 37 и 38, в отчет также включаются сведения о достижении показателей национального и федерального проекта, причем указывается не только фактические, но и прогнозные данные.

В следующий раздел отчета включаются сведения о достижении результатов и контрольных точек федерального проекта. Данные сведения вводят исполнители из состава команды проекта, ответственные за достижение соответствующих результатов и контрольных точек (Рисунок 39). В этом разделе также указывается не только фактическая, но и прогнозная информация.

2. Сведения о достижении показателей национального ³ и федерального проекта										
№ п/п	Статус	Показатели национального ³ и федерального проекта	Уровень показателя	Единица измерения (по ОКЕИ)	Базовое значение	Плановое значение на конец отчетного периода	Фактическое значение на конец отчетного периода	Информационная система (источник данных)	Плановое значение на конец отчетного года	Комментарий
1.	(указывается "ОЗР" ³ или "задача" и наименование ОЗР ³ или задачи, не являющейся ОЗР									
1.1.		(показатель ОЗР/задачи и признак возрастания или убывания показателя), (признак нарастающего итога), (признак реализации в субъекте Российской Федерации (далее - субъект РФ)								

Рисунок 37. Отчет о ходе реализации проекта: сведения о достижении показателей национального и федерального проекта

3. Сведения об исполнении месячного плана достижения показателей национального ³ и федерального проекта в ____ году ⁶														
№ п/п	Показатели национального ³ и федерального проекта	Уровень показателя	Единица измерения (по ОКЕИ)	Значения по месяцам ⁷										На конец года
				январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	
1.	(указывается "ОЗР" ³ или "задача" и наименование ОЗР ³ или задачи)													
1.1.	(показатель ОЗР ³ /задачи и признак возрастания или убывания показателя)													
	План													
	Факт/прогноз													

Рисунок 38. Отчет о ходе реализации проекта: сведения об исполнении месячного плана достижения показателей национального и федерального проекта

4. Сведения о достижении мероприятий (результатов), параметров характеристики и контрольных точек федерального проекта ⁸															
№ п/п	Статус	Наименование мероприятия (результата), параметра характеристики, контрольной точки	Единица измерения (по ОКЕИ)	Базовое значение	Плановое значение на конец отчетного периода	Фактическое значение на конец отчетного периода ⁶	Прогнозное значение на плановую дату достижения ⁸	Количество объектов мероприятий (результата)		Срок реализации		Отвественный исполнитель	Информационная система (источник данных)	Вид и характеристика подтверждающего документа ⁹	Комментарий
								план ⁷	факт ⁷	план	факт/прогноз				
1.								(указывается "ОЗР" ³ или "задача" и наименование ОЗР ³ или задачи)							
1.1		Мероприятие (результат) "..."													
1.1.1.		Параметр характеристики кн "..." ¹¹						-	-			-			
1.1.2.		Параметр характеристики кн "..." ¹¹						-	-			-			
1.1.K.1		Контрольная точка "..." ¹¹ мероприятия (результата)													

Рисунок 39. Отчет о ходе реализации проекта: сведения о достижении мероприятий (результатов) и контрольных точек федерального проекта

Заключительные разделы отчета (Рисунки 40 и 41) посвящены сведениям об исполнении финансового обеспечения реализации федерального проекта.

5. Сведения об исполнении финансового обеспечения реализации федерального проекта
(сведения об исполнении бюджета подготавливаются с использованием системы "Электронный бюджет")

№ п/п	Статус	Наименование мероприятия (результата) и источники финансирования	Объем финансового обеспечения, тыс. рублей			Исполнение, тыс. рублей		Процент исполнения (8)/(5)*100 ¹⁰	Комментарии
			Предусмотрено паспортом федерального проекта	Сводная бюджетная роспись ⁶	Лимиты бюджетных обязательств ⁸	Учтенные бюджетные обязательства ⁹	Кассовое исполнение		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	.	(указывается наименование ОЗР ³ или задачи)	-	-	-	-	-	-	-
1.1.	.	(указывается наименование мероприятия (результата, код направления расходов федерального бюджета ⁷), в том числе:							
1.1.1	.	федеральный бюджет							
1.1.2	.	бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации							
1.1.3	.	консолидированные бюджеты субъектов РФ							
1.1.4	.	бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджеты территориальных фондов обязательного медицинского страхования)							
1.1.5	.	внебюджетные источники, всего		-	-	-			
1.1.6	.	в том числе средства Фонда национального благосостояния		-	-	-			
Всего по федеральному проекту за счет всех источников, в том числе:									
федеральный бюджет									
бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации									
консолидированные бюджеты субъектов РФ									
бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов (бюджеты территориальных фондов обязательного медицинского страхования)									
внебюджетные источники, всего				-	-	-			
в том числе: средства Фонда национального благосостояния				-	-	-			

Рисунок 40. Отчет о ходе реализации проекта: сведения об исполнении финансового обеспечения реализации федерального проекта

6. Сведения о помесечном исполнении федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на финансовое обеспечение реализации федерального проекта в _____ году⁵

№ п/п	Наименование мероприятия (результата)	Исполнение нарастающим итогом (тыс. рублей) ⁷										На конец года
		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
1.	(указывается "ОЗР ³ или "задача" и наименование ОЗР ³ или задачи)											
1.1.	Мероприятие (результат) "..."	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	План											
	Факт/прогноз											

Рисунок 41. Отчет о ходе реализации проекта: сведения о помесечном исполнении федерального бюджета в части бюджетных ассигнований, предусмотренных на финансовое обеспечение реализации федерального проекта

Еще одним важным аспектом управления реализацией проектов является *процедура внесения изменений* в проекты. Внесение изменений в проекты осуществляется посредством формирования

единого запроса на изменение национального проекта, единого запроса на изменение государственной программы Российской Федерации в соответствии с порядком, определенным Правительством Российской Федерации.

Формирование *единого запроса на изменение* осуществляется путем подготовки предложений на изменение паспорта соответствующего проекта.

Единый запрос на изменение в части параметров паспортов проектов (паспорта проекта) представляет собой документ, сформированный на основании принятых предложений на изменение (принятого предложения на изменение), содержащий взаимосвязанные изменения паспортов проектов (паспорта проекта).

Предложение на изменение представляет собой перечень изменений, предлагаемых к внесению в паспорт проекта и в дополнительные и обосновывающие материалы федерального проекта.

Предложения на изменение могут формировать:

- ◆ руководители проектов;
- ◆ федеральные органы исполнительной власти, иные государственные органы и организации, осуществляющие полномочия исполнителей (соисполнителей) в части задач, показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек соответствующего проекта;
- ◆ ответственные исполнители государственной программы.

Внесение изменений в паспорта национальных, федеральных и ведомственных проектов осуществляется согласно утвержденному порядку внесения изменений в национальные проекты (программы), федеральные проекты и ведомственные проекты.

5.8 Управление рисками и возможностями

В рамках данной предметной области речь пойдет о двух основных сущностях — рисках и возможностях.

Под *риском* понимается событие (совокупность событий), наступление которого может оказать негативное влияние на ход реализации и (или) достижение показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек и объектов мероприятий (результатов) проекта.

Возможность проекта представляет собой средство, условие, благоприятное обстоятельство или тенденции возникновения и развития вероятных позитивных эффектов от реализации проекта.

Руководитель проекта обязан одинаково серьезно прорабатывать как риски, так и возможности, поскольку и реализованные риски, и упущенные возможности одинаково приводят к потерям в проекте — реальным или потенциальным.

Риски и возможности могут оказать влияние на достижение основных параметров проекта:

- ◆ показатели проекта;
- ◆ мероприятия (результаты) проекта;
- ◆ контрольные точки проекта;
- ◆ объекты мероприятий (результатов) проекта.

Существует множество классификаций источников рисков, однако в большинстве из них выделяются следующие *источники рисков*:

- ◆ экономические;
- ◆ социальные;
- ◆ технические;
- ◆ юридические (законодательные);
- ◆ политические;
- ◆ экологические;

- ◆ операционные;
- ◆ репутационные.

Процесс управления рисками реализуется по алгоритму, состоящему из 5 основных шагов:

- 1) Идентификация рисков — про то, как выявить всевозможные риски, способные оказать влияние на реализацию проекта.
- 2) Анализ и оценка рисков — про то, как проанализировать идентифицированные риски и выполнить их оценку (качественную или количественную).
- 3) Выбор методов и инструментов управления рисками — про то, как на основании стратегии реагирования на риски отобрать правильные методы и инструменты работы с ними.
- 4) Применение выбранных методов и инструментов — про то, как применять все изложенное выше в реальной ежедневной работе.
- 5) Оценка управления рисками — про то, как выполнить оценку того, как мы управляем рисками, внести изменения в свою деятельность по управлению рисками.

В целях документирования существующих рисков, а также получения знаний, необходимых для эффективного управления проектом в условиях неопределенностей, реализуется деятельность по идентификации рисков. *Идентификация рисков* — это деятельность по определению перечня угроз, вызовов, которые могут воздействовать на проект, и документированию их характеристик.

Идентификация рисков является итеративной деятельностью, поскольку по мере реализации проекта в рамках его жизненного цикла могут возникать или становиться известными новые риски или появляться информация о них. В деятельность по идентификации рисков должна вовлекаться вся команда проекта, а также другие лица, которые могут предоставлять дополнительную объективную информацию о рисках.

При идентификации рисков могут использоваться методы и инструменты, представленные на Рисунках 42а и 42б.

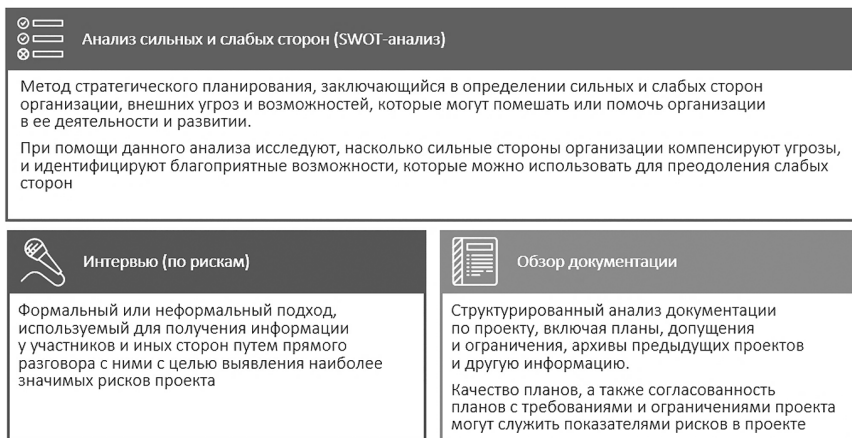


Рисунок 42а. Методы и инструменты идентификации рисков

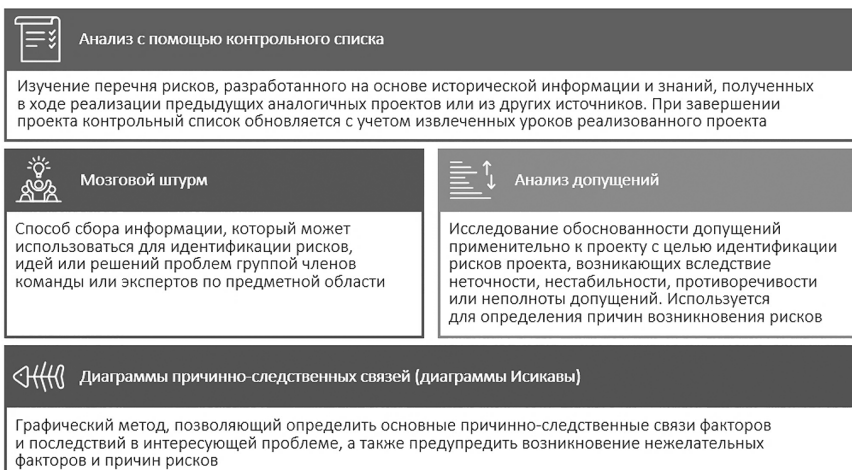


Рисунок 42б. Методы и инструменты идентификации рисков — продолжение

Результатом деятельности по идентификации рисков является *реестр рисков*, в котором содержится информация о рисках проекта с необходимой степенью детализации. Формулировка риска должна полностью отвечать структуре риска и включать три основных элемента:

- 1) последствия наступления риска,

- 2) рисковое событие,
- 3) причины наступления риска.

Например:

(1) [Недостижение показателя по обеспеченности граждан спортивными сооружениями] + (2) [из-за срыва сроков ввода в эксплуатацию спортивного объекта] + (3) [по причине сбоя в логистике поставок строительных материалов].

Качественный анализ рисков выполняется путем оценки и сопоставления степени влияния и вероятности возникновения рисков. Такая оценка отражает отношение команды проекта и других лиц к каждому идентифицированному риску. Степень влияния и вероятность возникновения рисков может оцениваться в условных баллах (например, от 1 до 10) или в процентах.

Ранжирование с целью определения наиболее значимых рисков проекта проводится по показателю «величина риска», представляющему собой произведение степени влияния на вероятность возникновения риска.

После анализа и оценки рисков формируется матрица оценки рисков — таблица, демонстрирующая комбинации степени влияния риска на проект и вероятности возникновения риска, что позволяет присваивать рискам рейтинги низкого, среднего или высокого приоритета. Таким образом, с помощью матрицы оценки рисков можно ранжировать риски по степени их критичности для реализации проекта.

Пример матрицы оценки рисков представлен на Рисунке 43.

Для формирования антирисковых мероприятий необходимо понимать, какие существуют стратегии управления риском. Их всего четыре:

- 1) *уклонение от риска* — изменение плана реализации или содержания проекта, направленное на устранение риска либо на защиту основных параметров проекта от его воздействия;
- 2) *передача риска* — перенос последствий риска на третью сторону; перенос не устраняет риск, а передает управление риском третьей стороне;

Вероятность наступления события	Риск										Возможность									
0,2	4%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%	18%	16%	14%	12%	10%	8%	4%				
0,4	8%	16%	20%	24%	28%	32%	36%	40%	40%	36%	32%	28%	24%	20%	16%	8%				
0,6	12%	24%	30%	36%	42%	48%	54%	60%	60%	54%	48%	42%	36%	30%	24%	12%				
0,7	14%	28%	35%	42%	49%	56%	63%	70%	70%	63%	56%	49%	42%	35%	28%	14%				
0,8	16%	32%	40%	48%	56%	64%	72%	80%	80%	72%	64%	56%	48%	40%	32%	16%				
0,9	18%	36%	45%	54%	63%	72%	81%	90%	90%	81%	72%	63%	54%	45%	36%	18%				
1	20%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	20%				
Степень влияния на проект	0,2	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,2				

ПРИМЕР

Вероятность наступления события	Параметры	Влияние		
		< 30% — Низкое	< 60% — Среднее	< 100% — Высокое
Низкая — < 30%	Финансы	Увеличение стоимости < 10%	Увеличение стоимости на 20-30%	Увеличение стоимости > 40%
Средняя — < 60%	Сроки	Увеличение сроков < 15%	Увеличение сроков на 10 - 20%	Увеличение сроков > 30%
Высокая — < 100%	Содержание	Несоответствие результатов проекта требованиям к содержанию < 10%	Несоответствие результатов проекта требованиям к содержанию на 20-30%	Несоответствие результатов проекта требованиям к содержанию > 40%

Рисунок 43. Матрица оценки рисков

- 3) *снижение риска* — снижение вероятности наступления риска или его последствий до приемлемого уровня;
- 4) *стратегия принятия* — риск осознается и учитывается, но команда проекта не пытается реагировать на риск до его наступления.

На Рисунке 44 приведены примеры антирисковых мероприятий в рамках первых трех стратегий.

	Уклонение от риска — изменение плана проекта, направленные на устранение риска либо на защиту целей проекта от его воздействия
Примеры:	
Изменение плана проекта так, чтобы полностью исключить угрозу	
Отказ от рискованных мероприятий	
	Передача риска — перенос последствий риска на третью сторону. Перенос не устраняет риск, а передает управление риском третьей стороне
Примеры:	
Страхование поставки оборудования	
Штрафные санкции за невыполнение условий контракта	
Гарантийные обязательства	
	Снижение риска — снижение вероятности наступления риска или его последствий до приемлемого уровня
Примеры:	
Привлечение дополнительных ресурсов	
Планирование резервов	

Рисунок 44. Стратегии управления рисками

Для эффективной реализации антирисковых мероприятий необходимо:

- ◆ обеспечить открытые и своевременные коммуникации между участниками проекта;
- ◆ назначить владельцев рисков и ответственных за действия с рисками;
- ◆ спланировать действия по реагированию на риски во времени;
- ◆ запланировать ресурсы и время для реагирования на риски;
- ◆ уделить особое внимание взаимодействию рисков и стратегий реагирования.

Управление рисками проекта осуществляется на основании данных раздела «Ключевые риски» отчета о ходе реализации проекта (см. параграф 5.7 учебного пособия)

5.9 Управление коммуникациями и знаниями

Еще раз подчеркнем одно из существенных отличий проектной работы от текущей ежедневной деятельности (процессов): в проектной деятельности нет привычной всем служащим иерархии и принципа единоначалия, все участники проекта могут взаимодействовать со всеми напрямую. За счет этого количество каналов коммуникаций в проектах резко возрастает. Как управлять таким множеством каналов коммуникаций?

В базовой коммуникационной модели всегда выделяют отправителя и получателя информации, само информационное сообщение, помехи и среду передачи информации. Базовая коммуникационная модель предполагает следующие шаги (Рисунок 45):

- ◆ *кодирование* — преобразование мыслей или идей в кодовый язык;
- ◆ *передача сообщения* — отправка информации через канал связи;

- ◆ *декодирование* — перевод сообщения в значимые мысли и идеи;
- ◆ *подтверждение* — отправка сигнала о получении сообщения. Этот сигнал не означает согласия с сообщением или его понимание;
- ◆ *обратная связь/ответ* — передача информации о понимании изначального сообщения.

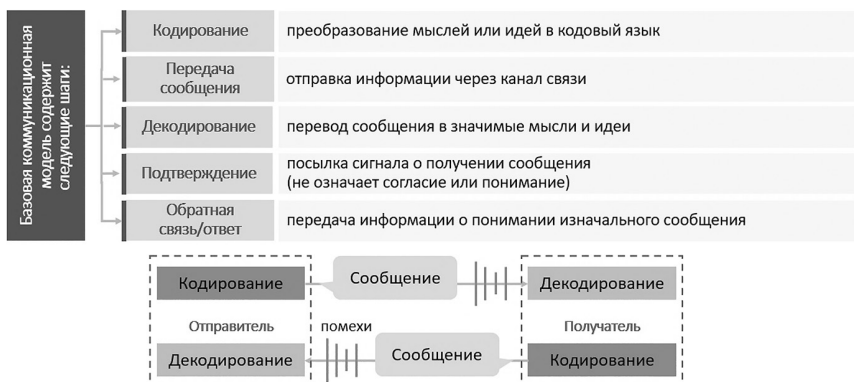


Рисунок 45. Базовая коммуникационная модель

В среде передачи информации используются различные *коммуникационные технологии*, которые представляют собой совокупность приемов, процедур, средств и методов, используемых в ходе коммуникационного взаимодействия в среде передачи информации между субъектами коммуникации с целью достижения поставленных целей и задач.

На выбор коммуникационных технологий влияют следующие факторы:

- ◆ срочность передачи информации;
- ◆ доступность технологии;
- ◆ простота;
- ◆ среда проекта;
- ◆ конфиденциальность;
- ◆ степень владения коммуникационной технологией;

- ◆ срочность информации;
- ◆ длительность проекта.

Выделяют коммуникационные технологии *реального времени* и с *задержкой передачи информации*. Коммуникационные технологии реального времени позволяют:

- ◆ выполнять оперативный обмен информацией;
- ◆ быстрее получать обратную связь;
- ◆ решать срочные вопросы, не вошедшие в повестку;
- ◆ видеть и отслеживать реакции, невербальные сигналы участников коммуникации.

Применение данных коммуникационных технологий предполагает, что необходимо:

- ◆ планировать доступность участников встреч;
- ◆ учитывать возможность использования участниками определенных средств коммуникации;
- ◆ фиксировать договоренности и информировать о них всех участников.

К технологиям такого вида относятся:

- ◆ совещания, встречи;
- ◆ телефония — сотовые операторы;
- ◆ IP-телефония, спутниковая связь;
- ◆ аудиовизуальные технологии — проведение удаленных совещаний, использование группового чата проекта, аудио- и видеосвязь.

Коммуникационные технологии с задержкой передачи информации позволяют:

- ◆ взвесить и обдумать запрос и ответ, представленные в форме текста;
- ◆ иметь больше времени на подготовку сообщения или ответа;
- ◆ вернуться к написанному: информация и материалы сразу фиксируются.

При использовании таких коммуникационных технологий необходимо учитывать следующее:

- ◆ тратится больше времени на подготовку письма или текста;
- ◆ повышается вероятность иной трактовки написанного тем, кто будет читать;
- ◆ возможна задержка принятия решения и получения обратной связи.

Технологиями такого вида являются:

- ◆ электронная почта;
- ◆ текстовые мессенджеры;
- ◆ социальные сети;
- ◆ доски объявлений;
- ◆ документация;
- ◆ корпоративные порталы;
- ◆ виртуальные офисы;
- ◆ хранилища данных.

Все перечисленные технологии могут комбинироваться и применяться при управлении коммуникациями в проектах.

С целью выявления информационных и коммуникационных потребностей участников проекта должно быть реализовано *планирование взаимодействия*.

Планирование взаимодействия следует осуществлять на этапе планирования проекта непосредственно после определения участников проекта, в дальнейшем регулярно повторять и по необходимости пересматривать, чтобы обеспечить высокую эффективность коммуникаций на протяжении всего проекта.

Ошибки при планировании коммуникаций могут стать источником рисков при реализации проекта. Среди типовых ошибок можно выделить:

- ◆ неверное определение информационных потребностей участников проекта — например, из числа высшего руководства;

- ◆ некорректный выбор объектов коммуникаций — усложненные форматы отчетов, большое количество документов;
- ◆ неверное определение каналов коммуникаций — от кого и кому передается информация;
- ◆ использование некорректных способов коммуникаций — официальное письмо там, где можно обойтись и без него; использование совещаний для решения несрочных и неважных вопросов;
- ◆ некорректное определение частоты прохождения информации — слишком часто или наоборот редко;
- ◆ ошибочное определение результатов коммуникаций — коммуникации важны не сами по себе, а как инструмент для принятия решений.

Основным инструментом планирования коммуникаций в проектной деятельности является *план коммуникаций*, который призван формализовать:

- ◆ участников коммуникации и их информационные потребности;
- ◆ объекты коммуникации — документы, виды отчетов проекта;
- ◆ каналы коммуникации — от кого к кому будет передаваться информация;
- ◆ способы коммуникации — телефон, совещание, электронная почта, программные средства;
- ◆ частоту прохождения информации;
- ◆ цель и результаты коммуникаций.

Пример шаблона плана коммуникаций, построенного по модели «8К», представлен на Рисунке 46.

План коммуникаций «8К»

Кто заинтересован в информации?	Какой интерес у заинтересованной стороны?	Какая информация необходима?	Кто передает информацию?	Какие документы (артефакты) прилагаются?	Как передается информация?	Какое решение должно быть принято?	Какая периодичность?

Рисунок 46. Шаблон плана коммуникаций по методу «8К»

5.10 Управление качеством

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 (Рисунок 47).

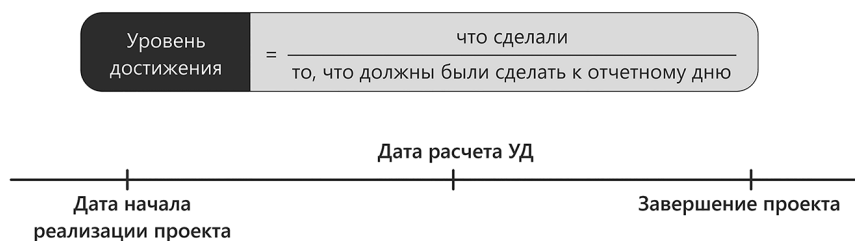


Рисунок 47. Уровень достижения

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 социального-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».

Схематически расчет уровня достижения проекта (на примере федерального проекта) показан на Рисунке 48.

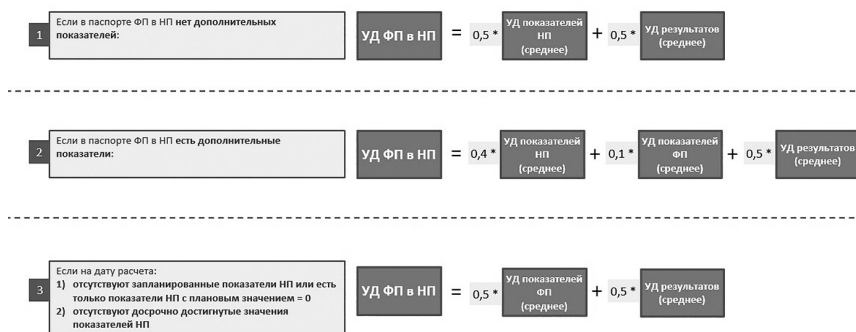


Рисунок 48. Расчет уровня достижения федерального проекта (входящего в состав национального проекта)

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

5.11 Управление закупками и поставками

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 исполнения 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 исполнения 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.

Закрытие закупок — это завершение всех закупок проекта, вспомогательная процедура для завершения проекта в целом или этапа проекта. Завершение закупок предусматривает подтверждение того, что все мероприятия и результаты оказались приемлемыми.

Закрытие закупок включает в себя:

- ◆ полное урегулирование открытых претензий;
- ◆ обновление документов для отражения окончательных результатов;
- ◆ подписание актов сдачи-приемки;
- ◆ проведение оставшихся платежей;
- ◆ создание архива документов закупки для будущего использования.

В шаблонах проектных документов нет отдельного раздела, посвященного управлению закупками и поставками в проекте, однако для организации процесса закупок можно использовать существующие специальные и обеспечивающие контрольные точки в плане реализации и рабочем плане проекта.

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.

Глава 6.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

В главе рассматриваются основные вопросы организации проектной деятельности в органах местного самоуправления

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 посредством:

- ◆ 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 коорди-

национного 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 (Рисунок 49).

№ п/п	Наименование результата, контрольной точки	Сроки реализации		Взаимосвязь		Ответственный исполнитель	Вид документа и характеристика результата	Реализуется муниципальными образованияами (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 точками и отсутствует	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа	-	-
2.1.42	Контрольная точка "Представлен отчет об использовании межбюджетных трансфертов"	-	21.01.2023	17	17	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа -	-	-
2.1.43	Контрольная точка "Земельный участок представлен заказчику"	-	31.12.2023	Взаимосвязь с иными результатами и контроль	Взаимосвязь с иными результатами и контроль	Полежаев В.Г.	Прочий тип документа -	-	-

Рисунок 49. Фрагмент плана реализации регионального проекта с признаком реализации его мероприятий (результатов) и/или контрольных точек представителями органов местного самоуправления

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 (Рисунок 50).

к соглашению № 7 от 19.12 2021 года Протокол №2

Наименование муниципального образования		Городской округ «Город Архангельск»		РЕЗУЛЬТАТЫ регионального проекта по муниципальному образованию		Коды	
Наименование субъекта Российской Федерации		Архангельская область		по ОКМТО		11701000	
				код РП по БК		F1	
Мп/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	Строительство (реконструкция, техническое	Единица	642	0	31.12.22

Рисунок 50. Пример планирования мероприятий (результатов) регионального проекта по муниципальному образованию в рамках соответствующего соглашения

Дополнительно по решению субъекта Российской Федерации и органов местного самоуправления в соглашении могут быть указаны показатели, ответственными за достижение которых являются органы местного самоуправления.

ПОКАЗАТЕЛИ
регионального проекта по муниципальному
образованию

к соглашению № 1 от «10» 12 2021 года

Прогнозные №1

Наименование муниципального образования	Городской округ «Город Архангельск»	по ОК ТМС	11701000
Наименование субъекта Российской Федерации	Архангельская область	код РП по БК	Р1

Наименование показателя	Код строки	Единица измерения		Значения показателей по годам реализации проекта			
		наименование	Код по ОКЗН	2021 г.	2022г.	2023г.	2024г.
1	2	3	4	5	6	7	
Объем жилищного строительства, кв. м в год	01	Квадратных метров	055	116 561,3	157 696,5	149 231,4	135 693,0
Выход жилья в рамках мероприятия по стимулированию программ развития жилищного строительства, кв. м в год	02	Квадратных метров	055	0,0	14 740,0	0,0	0,0

Рисунок 51. Пример планирования показателей регионального проекта по муниципальному образованию в рамках соответствующего соглашения

Обратите внимание!

При организации проектной деятельности в органах местного самоуправления (ОМСУ) можно использовать следующий чек-лист:

- ▶ Разработано и утверждено Положение об организации проектной деятельности в ОМСУ
- ▶ Определен ответственный за организацию проектной деятельности в ОМСУ
- ▶ Сформирован коллегиальный орган, принимающий решения в рамках проектной деятельности
- ▶ Сформирован муниципальный проектный офис (при необходимости)
- ▶ Осуществлена регистрация в информационной системе проектной деятельности (Электронный бюджет)
- ▶ Сформирован план коммуникаций (внутри ОМСУ, с руководителями и администраторами региональных проектов и проектным офисом субъекта Российской Федерации)
- ▶ Сотрудники ОМСУ обучены основам проектной деятельности
- ▶ Заключены соглашения о реализации регионального проекта на территории ОМСУ
- ▶ Спланировано достижение показателей и результатов на территории
- ▶ Достигнута договоренность о том, как осуществляется управление рисками в ходе реализации проектов
- ▶ Сформирована система мониторинга достижения показателей и результатов проектов

Практические выводы:

- ◆ В настоящее время муниципальные образования имеют возможность полноценно участвовать в проектной деятельности на территориях субъектов Российской Федерации в течение всего жизненного цикла реализации проектов, начиная от подготовки паспортов региональных проектов и заканчивая контрольными мероприятиями.
- ◆ В паспорта региональных проектов должны включаться мероприятия (результаты), достижение которых относится к вопросам местного значения.
- ◆ В паспортах региональных проектов должны отражаться средства консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации.
- ◆ Представители органов местного самоуправления могут и должны включаться в паспорта региональных проектов.
- ◆ Органы местного самоуправления могут отстаивать свои интересы в рамках проектной деятельности путем участия их представителей в координационном органе региона.
- ◆ Взаимоотношения в рамках реализации региональных проектов между органом местного самоуправления и исполнительной властью субъекта Российской Федерации регулируются путем заключения соответствующих соглашений.
- ◆ Ряд муниципалитетов с целью повышения эффективности участия в проектной деятельности формирует собственные региональные проектные офисы.

Основные функции Проектного офиса Правительства Российской Федерации

Проектный офис Правительства Российской Федерации	
Обеспечивает	деятельность президиума Совета
	создание и развитие системы мотивации участников национальных и федеральных проектов, а также иных участников проектной деятельности
	методологическое сопровождение проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации;
Инициатирует	(и организует) проведение заседания президиума Совета по вопросам, внесенным в установленном порядке в президиум Совета
Подготавливает	справочные и иные материалы для рассмотрения на заседаниях президиума Совета, его рабочих групп и проектных комитетов
	методические указания (рекомендации), направляет при необходимости разъяснения указанных методических указаний (рекомендаций), а также координирует деятельность по их применению
Определяет	уровень достижения национальных проектов, федеральных проектов и ведомственных проектов, анализирует результаты реализации таких проектов
Осуществляет	содействие кураторам национальных проектов и координацию участников проектной деятельности, координацию подразделений Аппарата Правительства Российской Федерации по вопросам реализации национальных проектов и федеральных проектов
Формирует	(при необходимости) предложения о рассмотрении вопросов по национальным проектам и федеральным проектам, в том числе отчетов о ходе их реализации
	особое мнение на информацию о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, направляет кураторам национальных проектов и (или) руководителям соответствующих проектов предложения по снятию с контроля таких показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек, общественно значимых результатов и задач, а также при необходимости предложения по доработке паспортов национальных проектов, паспортов федеральных проектов, отчетов о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов и региональных проектов, соответствующих единых запросов
	функциональные требования, участвует в создании, сопровождении, эксплуатации и развитии системы «Электронный бюджет»

Проектный офис Правительства Российской Федерации	
Координирует	работу по организации управления рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов
	вопросы разработки и реализации ведомственных проектов
	деятельность ведомственных проектных офисов, региональных проектных офисов
	информационное взаимодействие участников проектной деятельности в части, касающейся системы «Электронный бюджет» и системы «Управление»
	развитие и использование подсистемы «Система взаимодействия проектных офисов» системы «Управление», осуществляет контроль работы участников в ней
	работу по развитию профессиональной компетентности работников федеральных органов исполнительной власти, иных государственных органов и организаций в сфере проектной деятельности, организует ведение базы знаний по проектной деятельности
	организацию информационного сопровождения реализации национальных проектов, проведения социологических опросов населения по вопросам реализации проектов и достижения национальных целей развития Российской Федерации, брендинга результатов, создаваемых в рамках реализации национальных проектов на территории субъектов Российской Федерации
Согласовывает	методики расчета показателей национальных проектов
	кандидатуры руководителей ведомственных проектных офисов и региональных проектных офисов
Осуществляет	контрольные мероприятия по оценке фактических параметров национальных проектов, федеральных проектов и региональных проектов
	контроль за соблюдением требований и выполнением установленного порядка инициирования, подготовки, реализации, завершения реализации национальных проектов и федеральных проектов
	оценку эффективности проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти, исполнительных органах субъектов Российской Федерации и Аппарате Правительства Российской Федерации, в том числе оценку эффективности деятельности ведомственных проектных офисов, региональных проектных офисов

Проектный офис Правительства Российской Федерации

Направляет	кураторам национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов, руководителям национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов предложения о корректировке мер реагирования, направленных на устранение (минимизацию) рисков реализации таких проектов (при необходимости)
	предложения о смене руководителей ведомственных проектных офисов, региональных проектных офисов руководителям соответствующих федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, государственных органов и организаций по итогам соответствующей оценки (тестирования)
Представляет	кураторам национальных проектов кандидатуры ответственных секретарей проектных комитетов
	кураторам национальных проектов ответственных работников проектного офиса Правительства Российской Федерации для включения в составы проектных комитетов
Участвует	в формировании функциональных требований, в создании, сопровождении, эксплуатации и развитии системы «Управление»
	(при необходимости) в работе ведомственных координационных органов и проектных комитетов в целях рассмотрения вопросов организации и реализации проектной деятельности
Организует	(при необходимости) подготовку информационно-аналитического отчета («саммари») по национальным проектам, федеральным проектам, ведомственным проектам
	подтверждение достоверности информации о реализации национальных проектов и федеральных проектов, осуществление оценки достижения общественно значимых результатов, выполнения задач, показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек в системе «Управление»

**Основные функции Министерства экономического развития
Российской Федерации в рамках СУПД**

Министерство экономического развития Российской Федерации	
Осуществляет	мониторинг и анализ реализации национальных проектов, федеральных проектов
	оценку взаимосвязи между общественно значимыми результатами, задачами, показателями и результатами национальных проектов, федеральных проектов при подготовке паспортов соответствующих проектов и внесении в них изменений
	выборочный контроль разработки и реализации ведомственных проектов на предмет полноты и корректности
	анализ реализации ведомственных проектов по собственной инициативе или решению управляющего совета соответствующей государственной программы Российской Федерации, структурными элементами которой являются указанные ведомственные проекты
	оценку достоверности, актуальности, полноты и корректности данных, содержащихся в соответствующих единых запросах, и согласовывает единые запросы, в инициативном порядке или по решению управляющего совета государственной программы Российской Федерации или его председателя
	разработку и утверждение методических рекомендаций, регламентов и разъяснений по вопросам управления рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов, а также осуществляет координацию работы по управлению рисками на федеральном и региональном уровнях
Обеспечивает	оценку достаточности мероприятий (результатов) федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, для достижения общественно значимых результатов, задач и показателей соответствующих федеральных проектов и национальных проектов, а также влияния национальных проектов на достижение национальных целей развития Российской Федерации
	совместно с федеральными органами исполнительной власти разработку алгоритмов для расчета показателей национальных проектов и федеральных проектов, альтернативных показателей (групп показателей) национальных проектов и федеральных проектов и их расчет на основе эталонных данных системы «Управление»

Министерство экономического развития Российской Федерации	
Проводит	анализ влияния национальных проектов, федеральных проектов и региональных проектов на достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей
	анализ влияния ведомственных проектов на достижение показателей государственных программ Российской Федерации
Определяет	факторы, влияющие на достижение общественно значимых результатов, задач и показателей национальных проектов и федеральных проектов, участвует в прогнозировании достижения общественно значимых результатов, задач и показателей национальных проектов и федеральных проектов, в том числе на основании информации и данных, получаемых и обрабатываемых в системе «Управление»
Анализирует	данные и осуществляет оценку достоверности, актуальности, полноты и корректности данных, содержащихся в отчетах о ходе реализации национальных проектов, отчетах о ходе реализации федеральных проектов, отчетах о ходе реализации ведомственных проектов, а также в информации о реализации региональных проектов, и формирует особое мнение на информацию о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов и ведомственных проектов
Участвует	в формировании функциональных требований, а также в сопровождении, эксплуатации и развитии системы «Электронный бюджет»
	в оценке рисков, возникающих при реализации национальных проектов, федеральных проектов, связанных в том числе с достижением национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, а также рассматривает информацию о рисках реализации национальных проектов, федеральных проектов, указанную в отчетности о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов, а также с учетом предложений при необходимости направляет руководителям национальных проектов, руководителям федеральных проектов предложения о корректировке мер реагирования, направленных на устранение (минимизацию) рисков реализации соответствующих проектов
	в координации деятельности ведомственных проектных офисов и региональных проектных офисов
	в регламентации взаимодействия участников проектной деятельности в системе взаимодействия проектных офисов
	в оценке эффективности проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти и исполнительных органах субъектов Российской Федерации
Запрашивает	(у федеральных органов исполнительной власти, иных органов и организаций, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, экспертного сообщества и организаций) информационные и аналитические материалы по национальным проектам, федеральным проектам, ведомственным проектам

Министерство экономического развития Российской Федерации

Подготавливает	справочные и иные материалы для их рассмотрения на заседаниях президиума Совета, его рабочих групп и проектных комитетов
	предложения по рассмотрению вопросов о национальных проектах и федеральных проектах на заседаниях президиума Совета, рабочих групп президиума Совета и проектных комитетов
Направляет	(при необходимости) руководителям соответствующих проектов предложения по доработке паспортов национальных проектов, паспортов федеральных проектов, паспортов ведомственных проектов, отчетов о ходе реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов, соответствующих единых запросов
Формирует	функциональные требования к системе «Управление», а также обеспечивает ее создание, сопровождение, эксплуатацию и развитие

Основные функции руководителей национальных, федеральных, ведомственных проектов

Руководители национальных проектов в отношении национальных проектов и (или) руководители федеральных проектов в отношении федеральных проектов	
Осуществляют	управление реализацией соответствующего национального проекта или федерального проекта, обеспечивая достижение его общественно значимых результатов, выполнение задач, показателей, мероприятий (результатов) и контрольных точек в соответствии с утвержденным паспортом национального проекта или утвержденным паспортом федерального проекта
	мониторинг реализации рабочих планов федеральных проектов (при наличии)
Обеспечивают	разработку и своевременную актуализацию соответствующего паспорта национального проекта или паспорта федерального проекта
	своевременное представление участниками федерального проекта в системе «Электронный бюджет» достоверной информации о реализации федерального проекта — руководитель федерального проекта
	формирование отчетности, несут ответственность за достоверность, обоснованность, актуальность и полноту информации, содержащейся в отчетности
	управление рисками реализации соответствующих национальных проектов и федеральных проектов, а также утверждают меры реагирования, направленные на устранение (минимизацию) рисков реализации таких национальных проектов и федеральных проектов
	формирование и актуализацию документов и данных, касающихся соответствующего национального проекта или федерального проекта, в системе «Электронный бюджет»
Закljučают	соблюдение исполнительской дисциплины, направляют куратору национального проекта или куратору федерального проекта предложения по применению мер дисциплинарного воздействия в отношении участников национального проекта или участников федерального проекта
	соглашение с руководителем регионального проекта, уполномоченным высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации, о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта, обеспечивающего достижение показателей и реализацию мероприятий (результатов) соответствующего федерального проекта, не входящего в состав национального проекта, — руководитель федерального проекта, не входящего в состав национального проекта, в отношении федерального проекта, не входящего в состав национального проекта

Руководители национальных проектов в отношении национальных проектов и (или) руководители федеральных проектов в отношении федеральных проектов	
Организуют	передачу данных и интеграцию государственных информационных систем и иных информационных систем, содержащих информацию и данные, необходимые для анализа реализации национальных проектов и федеральных проектов, с системой «Управление» и системой «Электронный бюджет»
Инициируют	внесение изменений в паспорт соответствующего национального проекта или паспорт федерального проекта
Могут утверждать	по решению куратора национального проекта (в отношении национального проекта и федерального проекта, входящего в состав национального проекта) и куратора федерального проекта (в отношении федерального проекта, не входящего в состав национального проекта) соответствующие единые запросы, предусматривающие внесение технических изменений в паспорт соответствующего проекта, в случаях и порядке, которые определены методическими указаниями (рекомендациями)
Согласовывают	кандидатуры участников соответствующего национального проекта или участников федерального проекта, представленные руководителями федеральных органов исполнительной власти, иных государственных органов и организаций или их заместителями
Дают поручения	участникам соответствующего национального проекта или участникам федерального проекта в рамках их реализации
Проводят	оценку эффективности деятельности участников национальных проектов или участников федеральных проектов
Представляют	для утверждения в проектный комитет или куратору национального проекта либо куратору федерального проекта предложения по составу общественно-экспертного совета
Руководитель ведомственного проекта	
Осуществляет	управление реализацией ведомственного проекта, обеспечивая выполнение задач, достижение показателей, выполнение (достижение) мероприятий (результатов), контрольных точек и объектов в соответствии с утвержденным паспортом ведомственного проекта

Руководитель ведомственного проекта	
Обеспечивает	разработку и своевременную актуализацию паспорта ведомственного проекта
	своевременное представление участниками ведомственного проекта в системе «Электронный бюджет» достоверной информации о реализации ведомственного проекта
	формирование отчетности, несет ответственность за достоверность, обоснованность, актуальность и полноту информации, содержащейся в отчетности
	управление рисками реализации ведомственных проектов, а также утверждает меры реагирования, направленные на устранение (минимизацию) рисков реализации ведомственных проектов
	формирование и актуализацию документов и данных, касающихся ведомственного проекта, в системе «Электронный бюджет»
	соблюдение исполнительской дисциплины, направляет куратору ведомственного проекта предложения по применению мер дисциплинарного воздействия в отношении участников ведомственного проекта
Иницирует	внесение изменений в паспорт ведомственного проекта
Согласовывает	кандидатуры участников ведомственного проекта
Дает поручения	участникам ведомственного проекта в рамках его реализации

ГЛОССАРИЙ

Ведомственный проект — проект, обеспечивающий достижение и (или) вклад в достижение показателей государственной программы Российской Федерации (в случае если ведомственный проект является структурным элементом государственной программы Российской Федерации), а также достижение иных показателей и (или) решение иных задач соответствующего федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа, организации.

Внутренний (локальный) проект — проект, обеспечивающий достижение отдельных направлений деятельности и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти, иного государственного органа, организации, не предусматривающий финансового обеспечения на его реализацию и не являющийся структурным элементом государственной программы Российской Федерации.

Государственная программа Российской Федерации — 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».

Дополнительный показатель федерального проекта, входящего в состав национального проекта, **показатель федерального проекта**, не входящего в состав национального проекта, **показатель ведомственного проекта** — определяемый в паспорте федераль-

ного проекта, паспорте ведомственного проекта количественно измеримый показатель, дополнительно характеризующий достижение общественно значимого результата (для федерального проекта, входящего в состав национального проекта) или задачи.

Единый запрос на изменение (ЗНИ, ЕЗИ) — документ, сформированный на основании принятых предложений на изменение (принятого предложения на изменение), содержащий взаимосвязанные изменения паспортов проектов (паспорта проекта).

Задача — итог деятельности, направленный на достижение изменений в социально-экономической сфере, сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, не относящийся к общественно значимому результату.

Контрольная точка — документально подтверждаемое событие, отражающее факт завершения значимых действий по достижению мероприятия (результата) (промежуточного мероприятия (результата) и (или) по созданию (приобретению) объекта мероприятия (результата)

Мероприятие (результат) — количественно измеримый непосредственный 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.

Национальный проект — проект (программа), направленный на достижение национальных целей развития Российской Федерации и их целевых показателей, определенных Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», и обеспечивающий достижение параметров, определенных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 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 по поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Правительства Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации, решению Совета, президиума Совета.

Национальная цель — национальная цель развития Российской Федерации, определенная Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Объект мероприятия (результата) — конечный материальный или нематериальный продукт или услуга, планируемые к приобретению и (или) получению в рамках достижения соответствующего мероприятия (результата).

Общественно значимый результат — итог деятельности, направленный на достижение значимых изменений в социально-экономической жизни общества.

Позиция на запрос на изменение — формируемая в системе «Электронный бюджет» резолюция на запрос на изменение и текстовый комментарий к ней.

Показатель национального проекта — количественно измеримый показатель, характеризующий достижение общественно значимого результата или задачи, не являющейся общественно значимым результатом.

Портфель проектов — набор компонентов (проект, программа, портфель и другие связанные мероприятия), которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.

Предложение на изменение (ПНИ) — перечень изменений, предлагаемых к внесению в паспорт проекта и в дополнительные и обосновывающие материалы федерального проекта.

Программа — совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений

Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений (национальный проект, федеральный проект, ведомственный проект, региональный проект).

Проектная деятельность — деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией (включая мониторинг и внесение изменений в проекты) и завершением реализации проектов.

Региональный проект — проект, обеспечивающий достижение и (или) вклад в достижение целей и (или) показателей и реализацию мероприятий (результатов) федерального проекта, входящего в состав национального проекта, и (или) структурных элементов государственной программы Российской Федерации, и (или) государственной программы субъекта Российской Федерации.

Риск — событие (совокупность событий), наступление которого может оказать негативное влияние на ход реализации и (или) достижение показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек и объектов мероприятий (результатов) проекта.

Соглашение по государственной программе — соглашение о реализации на территории субъекта Российской Федерации государственных программ субъекта Российской Федерации, направленных на достижение целей и показателей государственных программ Российской Федерации, заключаемое в соответствии с пунктом 28 постановления Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» и Порядком 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, утвержденными приказом Минэкономразвития России от 30 ноября 2021 года № 722.

Соглашение по национальному проекту — соглашение о реализации на территории субъекта Российской Федерации регионального проекта, обеспечивающего достижение показателей и мероприятий (результатов) соответствующего федерального проекта, входящего в состав национального проекта, заключаемое в соответствии с пунктом 74 Положения об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 года № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», и методическими рекомендациями.

Федеральный проект, входящий в состав национального проекта — проект, обеспечивающий достижение общественно значимых результатов, выполнение задач национального проекта и их показателей, а также дополнительных показателей по решению Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, президиума Совета, проектного комитета или куратора.

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.

А. И. Кувшинов
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В ОРГАНАХ ВЛАСТИ

Учебное пособие

Подписано в печать 25.09.2023. Формат 60х84/16

Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.

Уч.-изд. л. 8,8. Тираж 6000 экз. Заказ №

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru, тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфыч».

Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: te@kanet.ru

ISBN 978-5-6050717-4-7