

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
«Экономика и управление»

Кафедра
«Государственное управление и
социология региона»

Направление подготовки

38.03.04
Государственное и муниципальное
управление

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему

**«Инновационные формы организации управленческой
деятельности Правительства Пензенской области»**

Студентка гр.14ЭГ1

Н. Г. Авдони́на

Руководитель
к.с.н., доцент

А. В. Луканин

Нормоконтролер
к.с.н., доцент

И.А. Мурзина

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой _____ С.И. Неделько

Работа защищена с оценкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК _____ И.А. Мурзина

ПЕНЗА 2018

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические аспекты анализа управленческой деятельности.....	7
1.1 Управленческая деятельность и ее место в общегосударственном развитии РФ.....	7
1.2 Эволюция программных и проектных принципов управления	16
1.3 Проектная деятельность как важнейшая современная форма инновационной управленческой системы.....	23
2 Организация и анализ деятельности Правительства Пензенской области в рамках проектного управления.....	33
2.1 Система проектного управления Правительства Пензенской области	33
2.2 Анализ деятельности проектного офиса Правительства Пензенской области	41
3 Перспективы развития проектного управления.....	59
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70
Приложения.....	76

Введение

Актуальность темы исследования определяется, прежде всего, новыми вызовами к системе государственного управления в Российской Федерации. На современном этапе развития достаточно важным является становление способности государственной власти принимать и реализовывать приоритетные проекты, достигая при этом поставленные цели в сжатые сроки и в рамках выделенного бюджета.

Последнее время создаётся острая необходимость в использовании всех возможностей для повышения качества выполняемых работ и снижения расходов, используя при этом методы организационного менеджмента, в частности методы проектного управления. Интерес к применению проектных методов управления неминусом растёт, причём во всех сферах деятельности человека. Данные методы способны мобилизовать и структурировать новые подходы, возможности и ресурсы для достижения поставленных целей. Вместе с этим происходит внедрение специализированных методов в области программно-целевого подхода в органах государственной власти и создание новых стандартов в системе проектного управления (расширение теоретической базы).

В Российской Федерации обращение к методам проектного управления обусловлено возрастающей ролью приоритетных проектов, сложностью их реализации; ростом конкуренции и ускорением научно-технического прогресса (НТП), а также активизацией инновационной деятельности во всех сферах жизнедеятельности человека.

Новизна данного исследования заключается в применении такого метода развития и совершенствования проектного управления как оценка зрелости организации, которая позволит преодолеть многие проблемы проектного управления.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды зарубежных и отечественных учёных, рассматривающих особенности управленческой деятельности руководителя, теоретические основы проектной и процессной деятельности, механизмы управления и становление программно-целевого подхода.

Общие профессиональные особенности деятельности руководителя рассмотрены в трудах зарубежных учёных: М. Альберт, М. Вудкок, П. Друкер, В. Зигерт, И. Кхолл, Л. Ланг, М. Мескон, Р. Морита, Т. Питере, А. Файоль, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон, а также отечественных учёных: К.А. Абульханова, Г. М. Андреева О.С. Анисимов, В.Г. Асеев, А.А. Бодалев, А.И. Донцов, Н.И. Загузов, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин, Р. Х. Шакуров, В.М. Шепель и др.

Значимость управленческой деятельности раскрывалась в трудах таких авторов, как: В. Д. Грибова, Г. В. Кислякова, А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская.

Опыт применения программно-целевого подхода в России рассмотрен в трудах авторов: Р. Ю. Черняга и З. К. Звездин.

В связи с вышесказанным цель бакалаврской работы состоит в анализе проектного управления как важнейшей современной формы инновационной управленческой системы.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1. рассмотреть сущность и особенности процесса управленческой деятельности и определить её роль в общегосударственном развитии Российской Федерации;
2. изучить историю становления программных и проектных принципов управления на основе программно-целевого подхода;
3. рассмотреть сущность и организацию проектной деятельности в Российской Федерации;

4. выявить причины недостаточно эффективной работы проектного управления;
5. изучить организацию деятельности проектного офиса Правительства Пензенской области и его нормативно-правовую базу;
6. проанализировать итоги реализации приоритетных проектов проектного офиса Правительства Пензенской области;
7. разработать рекомендации, направленные на совершенствование системы проектного управления в Правительстве Пензенской области.

Объектом исследования являются приоритетные проекты как особо организованные комплексы работ, направленные на решение конкретной задачи или достижение поставленной цели, выполнение которых ограничено по срокам и связано с использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

В качестве предмета исследования выступает система проектного управления как важнейшая современная форма инновационной управленческой системы.

В процессе работы применялись следующие методы исследования: анализ (сравнительный), классификация, описание, метод прогнозирования и анализ нормативно-правовой базы.

При изучении поставленной проблемы были использованы законодательные и другие нормативно-правовые акты Российской Федерации и Пензенской области.

Эмпирической базой исследования послужили данные отдела проектной деятельности Правительства Пензенской области о структуре рассматриваемого отдела, количестве работников в нём, их статус, а также результаты проектной деятельности Правительства Пензенской области в сфере реализации приоритетных проектов.

Практическая значимость исследования характеризуется тем, что разработанные рекомендации могут быть применены отделом проектной деятельности Правительства Пензенской области для повышения

эффективности деятельности в сфере реализации приоритетных проектов. Кроме того, данная методика оценки зрелости проектного управления является универсальной и может применяться в любых организациях Пензенской области как в государственных, так и в частных.

Бакалаврская работа соответствует всем требованиям, предъявляемым к его оформлению, и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретико-методологические аспекты анализа управленческой деятельности

1.1 Управленческая деятельность и ее место в общегосударственном развитии РФ

Успешность и продуктивность в любой области деятельности всецело зависит от качества управления. Без управления немыслима никакая успешная деятельность, невозможно существование и функционирование организации. По этой причине управление существовало во все времена, с тех пор как люди научились сообща предпринимать взвешенные, обдуманные действия [19].

На данный момент перспектива удовлетворительного решения любого рассматриваемого вопроса зависит от качества управления – от того, кто и как управляет. Опыт, накопленный с годами, свидетельствует о том, что, несмотря на всю значимость природных ископаемых, земли, воды, географического положения, уровня образовательной подготовки населения важнейшей ценностью признаётся управление, способность разумно использовать имеющиеся ресурсы – грамотно определять цели организации, ставить перед ней разумные задачи, а также обеспечивать их незамедлительную реализацию [19].

В своих работах специфику управленческой деятельности руководителя рассматривали такие зарубежные учёные, как: М. Альберт, П. Друкер, В. Зигерт, И. Кхолл, Л. Ланг, М. Мескон, А. Файоль, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон и др. Среди отечественных учёных особенности профессиональной деятельности руководителя рассматривали К.А. Абульханова, О.С. Анисимов, В.Г. Асеев, А.А. Бодалев, А.И. Донцов, Н.И. Загузов, А.И. Китов, Е.С. Кузьмин, В.М. Шепель и др. Успешность и развитие личности зависит

от той сферы деятельности, в которой каким-либо образом проявляет себя человек, тем самым можно сказать, что профессионализм, а также положительные результаты руководителя и подчиняющихся ему сотрудников государственного или муниципального учреждения определяются особенностями управленческой деятельности.

Управленческая деятельность представляет собой совокупность управленческих процессов, являющихся результатом разделения и специализации труда в процессе общественного развития профессиональной деятельности человека [43]. Она должна базироваться на принципах законности, которые являются важным условием нормального функционирования управленческой системы [1].

Данная деятельность состоит из 6 стадий, которые развиваются и совершенствуются вместе с организацией (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стадии управленческой деятельности

На первой стадии определяется цель и рассматриваются проблемы в области определения стратегии развития организации. Здесь необходимо

ответить на следующие вопросы: как близко находится организация в достижении намеченной цели; какие направления необходимо выбрать, чтобы достигнуть успешного развития организации; какими способами необходимо руководствоваться в достижении установленной цели.

На второй стадии закладывается структура организации, система её функционирования и обеспечения необходимыми ресурсами.

На следующей стадии необходимо замотивировать работников в достижении поставленной цели, а также определить меры поощрения и наказания их.

Стадия координации включает регулирование, непрерывную диагностику работы системы управления, а также проведение всесторонних совещаний руководителем.

Контроль и оценка включает проверку качества деятельности и поддержание скорости её выполнения.

Этап корректировки необходим в случае, если в деятельности организации имеются какие-либо ошибки, которые посредством принятия мер можно устранить.

Также, следует отметить, что управленческая деятельность имеет свои специфические характеристики (рисунок 2).

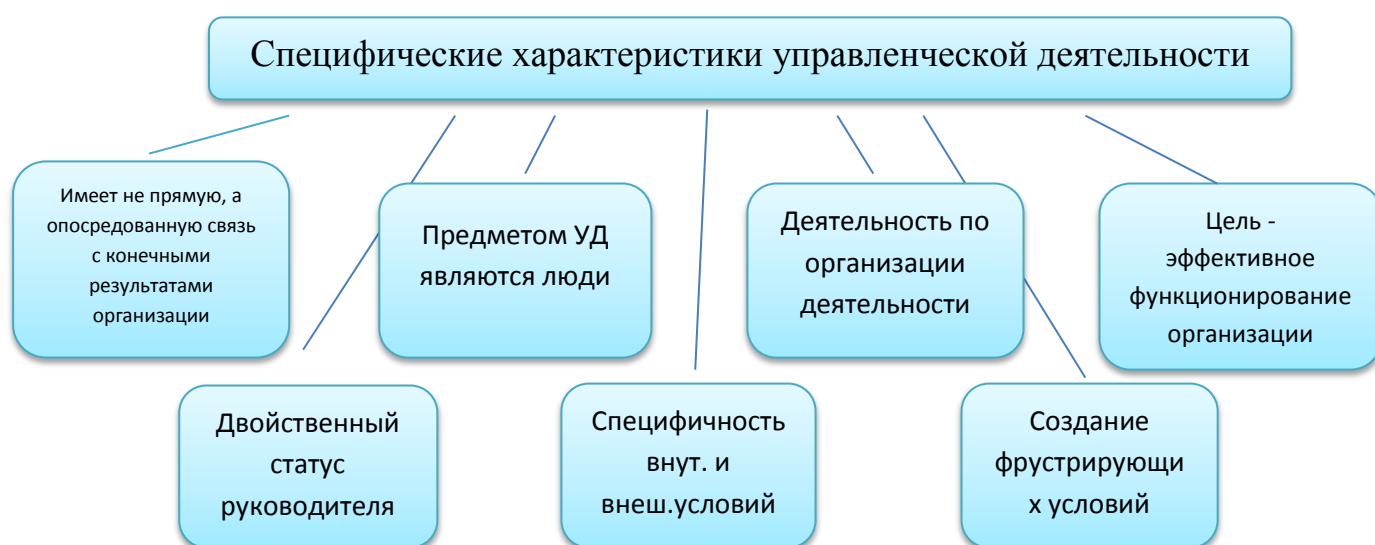


Рисунок 2 – Специфические характеристики управленческой деятельности

1. Руководитель обычно сам не включён в процесс создания конечных результатов организации, так как этим занимаются обычно его подчинённые.

2. В управленческой деятельности субъект и объект идентичны по сложности своей организации и по психологическим особенностям. Предметом деятельности являются люди и их социально-психологические отношения в коллективе. Поэтому управленческую деятельность принято относить к субъект-субъектному виду, который является более сложным по сравнению с субъект-объектным [41].

3. Суть управленческой деятельности заключается в организации деятельности других людей. Её целью является создание эффективной деятельности системы управления.

4. Двойственный статус руководителя предполагает одновременно и членство в группе и руководство ею. Тем не менее эффективность деятельности организации будет проявляться в большей степени тогда, когда руководитель является не только начальником, но и в большинстве своём, неформальным лидером. Следует помнить, что также должно быть соблюдение дистанции, являющееся неотъемлемым способом успешного развития организации [40].

5. Условия управленческой деятельности разделяются на внутренние (потребность в решении большого количества задач; наличие противоречия и неопределённости во многих нормативных предписаниях; плохое изложение критериев эффективности деятельности работника; большое количество инстанций, которым должен подчиняться руководитель; несогласованность алгоритма действий) и внешние (жёсткие сроки; неопределённость информации; высокий уровень ответственности за результаты деятельности; недостаточное количество ресурсов; частые стрессовые ситуации).

6. Управленческая деятельность создаёт стрессовые ситуации именно в условиях взаимодействия с другими индивидами, тем самым являясь особенно важным требованием к эмоциональной стойкости руководителя [15].

Также необходимо сказать о том, что в управленческой деятельности выделяются 3 категории должностей, которые различаются по степени проявления особенностей управленской деятельности (рисунок 3).



Рисунок 3 – Категории должностей управленческой деятельности

Руководители низшего звена («младшие начальники», мастер, заведующий аптекой, начальник смены, заведующий кафедрой и т.д.) относятся к такому уровню организации, который расположен именно над работниками (подчиненными, которые находятся на низшей должности). Они несут ответственность за результаты деятельности работников; организуют и контролируют их деятельность; обеспечивают оперативное и качественное выполнение заданий, аккуратное использование оборудования, ресурсов и т.д.[39].

Следующий тип руководителей достаточно разнообразен. Руководители среднего звена (декан в вузе, директор филиала в фирме) контролируют и регулируют деятельность «младших начальников», помогают принять правильное решение руководителям высшего звена, являются как бы посредниками между руководителями высшего звена и руководителями низшего звена.

Руководители высшего звена – руководят работой производственных, социальных и государственных организаций, ответственны за принятие наиболее важных решений. Данный уровень является малочисленным по сравнению с двумя предыдущими. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организацию. Руководители данного звена оставляют отпечаток своей личности на организации.

Управленческая деятельность также специфична и по своему содержанию. В связи с этим выделяются следующие основные подходы, анализирующие содержание деятельности управленца (рисунок 4):



Рисунок 4 – Основные подходы, анализирующие содержание деятельности управленца

- микроанализ управленческой деятельности. Предполагает анализ на базе мелких операций в рамках их организации по времени (концентрация большого количества кратковременных действий; частые, построенные по определённому плану вмешательства извне; масштабность контактов, доминирование вербальных коммуникаций над невербальными; фрагментарность, незавершённость многих контактов; необходимость стремительного перехода от одного к другому; неоднократное объединение

во времени нескольких действий; последовательное приостановление одних дел другими) [26];

- эмпирический анализ сосредоточен на отображении больших и весомых блоков данной деятельности (канцелярская работа; переговоры по телефону; встречи, в том числе оперативные и организационные);

- подход с позиции психологической теории деятельности («структурно-морфологический анализ»). Его особенностью является то, что он представляет управленческую деятельность на стадии осуществления и организации операций. Он является неполным для представления «субъект-субъектных» видов управленческой деятельности, поэтому используется в комплексе с другими видами методов исследования;

- ролевой подход, который основывается на согласованной реализации ролевых функций руководителя, а также на их анализе в процессе управленческой деятельности (здесь выделяются три категории ролей руководителя: информационные роли, межличностные роли и роли по принятию решений) [26];

- дименсиональный подход. Предполагает анализ управленческой деятельности с помощью дименсий – измерений поведения менеджера. Здесь сущность управленческой деятельности представлена в качестве девятнадцати элементов: внимание к дисциплине; помощь в работе; решение проблем; постановка целей и задач; определение ролей; акцент на достижении цели с минимальными затратами; планирование рабочего времени; координация деятельности сотрудников; делегирование полномочий; подготовка к принятию решений; воодушевление успехом; внимание к сотрудникам; заинтересованность в решении проблемных вопросов; одобрение; возможность изменения вознаграждения; содействие общению; представительство; передача информации; управление конфликтными ситуациями;

- нормативный подход является вспомогательным. Здесь основную роль в нем выполняет понятие «нормативно-одобренный способ

деятельности», которое представляет собой синтезированный и закреплённый сводом правил метод реализации управленческой деятельности. По отношению к ней этот способ детализируется в системе основных прав и должностных обязанностей руководителя. Он базируется на методе изучения документации, являющимся наиболее общим методом анализа управленческой деятельности руководителя [26];

- функциональный анализ - доминирующий в настоящее время анализ, решающий проблему деятельности управленца – проблему отдельно взятых управленческих функций руководителя.

На основе вышеизложенного, можно сказать, что стратегия успешного управленца выглядит следующим образом: руководитель должен всегда стремиться развивать свои умения и навыки; чётко осознавать цели и задачи организации; своевременно и оперативно принимать и реализовывать управленческие решения (глубина, гибкость и быстрота мышления; высокий интеллект; организованность и самодисциплина в любых обстоятельствах); продуктивное взаимодействие с сотрудниками (мотивация персонала; чёткое делегирование полномочий; осуществление регулирования и контроля выполняемых заданий); принципиальность и честность.

Общепризнанно, что субъектами управленческой деятельности, которые выстраивают величайшие события в современной России, являются специалисты с тридцатилетнего возраста. Они находятся в том периоде, который располагает к личностному и профессиональному росту. В процессе этого развития у управленца происходит формирование профессионально-личностных приобретений, являющихся значимыми критериями эффективной управленческой деятельности. В большинстве случаев именно они выступают как важнейшие профессиональные качества и являются базисом, определяющим профпригодность специалиста. Эти профессиональные качества записываются в профессиограммы и рассматриваются как залог успешной профессиональной деятельности управленца.

Необходимо заметить, что управленческая деятельность играет большую роль в системе общегосударственного развития, являясь важнейшим видом социально значимой деятельности. Управленческая деятельность обусловлена самой сущностью общества [42]. Она оказывает практическое, организующее и регулирующее воздействие на развитие различных сфер общественной жизни в зависимости от экономической, политической и социальной деятельности страны на конкретных стадиях исторического развития.

Для экономической сферы характерно большое количество крупных организаций, оказывающих большое влияние на жизнь общества. Здесь объектами управленческой деятельности являются персонал; исследования; разработки; риск и маркетинг; производство; качество произведённой продукции; капитал и финансы.

В социальной сфере принято выделять управление техническими процессами (производственно-техническими процессами, системами машин), управление биологическими процессами и социальное управление (человеком, семьей, фирмой, отраслью, регионом, государством и т.д.). Здесь управление – воздействие на взаимоотношения между индивидами в целях согласования и объединения их совместного труда с целью создания благоприятных условий жизнедеятельности. В данном контексте управленческая деятельность представляется в виде ключа к созданию рациональных общественных отношений.

Таким образом, для эффективного функционирования управления в современных условиях стремительно меняющегося общества необходимо разработать и реализовать новые способы, структуру, методы и технологии управления, совершенствовать действующее законодательство, устранять в нём пробелы, усовершенствовать кадровую политику, искать новые подходы и идеи, эффективные технологии и механизмы управленческой деятельности, способные разрушить старые стереотипы поведения и в рамках новых

преобразований улучшить социально-экономическое положение современной России [42].

1.2 Эволюция программных и проектных принципов управления

Программно-целевой подход предполагает разработку и реализацию программы разносторонних мероприятий, необходимых для достижения поставленной цели (рисунок 5).



Рисунок 5 – Программно-целевой подход

Обычно система или подсистема имеет несколько целей, а поставленные цели могут быть достигнуты разными методами. Поэтому важно выявить главные факторы, которые приведут к поставленной цели, и установить определённую последовательность в зависимости от важности каждого фактора для достижения системой конечной цели [35]. Особенностью программно-целевого подхода является то, что он позволяет решать сложные задачи, стоящие между ведомственными и отраслевыми

компетенциями, полномочиями и областью ответственности органов власти, за счет согласования общих усилий для решения важных проблем [34].

А. Пенчук и Н. Бегчиным рассматривается становление программно-целевых инструментов на федеральном уровне. В. Южаковым, Е. Добролюбовой и О. Александровым рассматриваются механизмы управления с точки зрения «управления по результатам», где выделяются два периода: внедрение основных положений «нового государственного управления» с 2003 г. по 2005 г. и решение обнаруженных проблем с 2006 г. по 2012 г.

Тем не менее рассмотрим более широкий временной период эволюции программных и проектных инструментов управления.

Опыт применения программно-целевых инструментов в России берёт своё начало с 1920-х гг. [44], когда основной задачей молодого государства была концентрация ресурсов в наиболее важных сферах деятельности общества и государства. Первой успешно реализованной государственной программой считается план ГОЭРЛО, принятый в 1920 г., который заложил базу для последующих пятилетних планов развития экономики страны [25].

В последующем принятие и реализация территориально-производственных, оборонно-космических и других программ имело различную степень эффективности. Они не являлись государственными программами в их современном понимании, так как характеризовались отсутствием реформирования законодательства, большими объёмами расходов, а результаты реализации их были значительно беднее предполагаемых. Причинами трудностей на этапе реализации программ являлись: несовершенство законодательной базы, методических рекомендаций; нечёткость организации уровней программных разработок и процесса их реализации; неправильное перераспределение ресурсов и необеспеченность большого количества программ необходимыми ресурсами [18].

Частично из-за этих причин в качестве инструмента государственного планирования и управления советские программы стали применяться только со второй половины 1970-х гг. В 1976 году было объявлено о необходимости создания данного инструмента, а по истечении трёх лет было утверждено постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы», целью которого являлось увеличение уровня планирования и хозяйствования, эффективности производства; ускорения научно-технического прогресса; рост производительности труда; повышение качества продукции; подъём экономики страны и благосостояние народа [5]. Были сформированы основы разработки программно-целевых инструментов управления.

После распада Советского Союза общие границы программно-целевого управления были сформулированы именно после принятия в 1995 г. федерального закона № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», определяющего цели, содержание и систему разработки государственных программ и прогнозов в сфере социально-экономического развития страны.[3]. В это же время происходит нормативное закрепление понятия федеральных целевых программ (ФЦП), которые в соответствии с действующим законодательством представляют собой инструмент осуществления научно-технической, структурной, а также инновационной деятельности государства, соединяющий в себе задачи, ресурсы и сроки осуществления [6], и направлены на реализацию масштабных проектов в сферах, относящихся к компетенции федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ).

Федеральные целевые программы (ФЦП) стали основным инструментом программно-целевого метода. Появление такого рода программ (начало 1990-х годов) было ответом на жесткие финансовые

ограничения и преследовало необходимость заново выстраивать механизмы организации деятельности государственного аппарата.

В конце 1990-х гг. стало очевидным, что достижение наибольшего успеха ФЦП возможно только путём реформирования бюджетной системы Российской Федерации. Несмотря на принятие в 1998 г. Бюджетного кодекса, утверждающего основные принципы, организацию, функционирование и положение субъектов бюджетной системы, основы бюджетного процесса и т.д. [2], отсутствовала система среднесрочного планирования и механизмы обеспечения эффективности расходов федерального бюджета. Следует отметить, что в Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004–2006 годах данное обстоятельство проявлялось: в двойственности формулировок целей, задач результатов деятельности, критериев оценки её эффективности; во времени планирования бюджетных расходов (не больше одного года); в отсутствии способов внешнего и внутреннего контроля планирования и результатов использования бюджетных средств [7]. Позже была сделана попытка подобным образом сформировать деятельность как на уровне Правительства Российской Федерации, так и внутри органов исполнительной власти, в последствии чего появилось понятие «ведомственная целевая программа» [8].

Также довольно значимым нововведением стало закрепление понятия доклада о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД) органов исполнительной власти.

Почти в один и тот же промежуток времени вошло в употребление понятие «приоритетные национальные проекты». Программа приоритетных национальных проектов была создана Президентом России В.В. Путиным 5 сентября 2005 г., а Указ № 1226 о создании Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов был издан 21 сентября 2005 г. По сравнению с целевыми программами, приоритетные проекты не были жёстко формализованы и представляли

собой обязательные для исполнения решения по распределению недостаточных расходов на конкретных направлениях деятельности, которые были привязаны к простым счетным целевым показателям.

Также в 2000-е гг. появился ещё один элемент проектного управления - перечень проектов, утвержденный как приложения к «Основным направлениям деятельности Правительства Российской Федерации до 2012 года» [24]. Информационные карты проектов ОНДП во многом похожи на современные паспорта приоритетных проектов.

В эти же годы стала набирать популярность дорожная карта. Ими постепенно стала именоваться значительная часть плановых документов, даже если основные признаки «дорожной карты», графическое отображение мероприятий и действий в точках выбора при этом утрачивалось. Д.В.Медведев отметил, что Правительство России активно обсуждает и принимает распоряжения с целью утверждения дорожных карт почти во всех органах исполнительной власти Российской Федерации.

Тенденция к увеличению масштабов применения программно - целевого и проектного управления привела к возникновению государственных программ Российской Федерации. Первоначально они рассматривались как обновленные ФЦП, как объединение целевых программ и национальных проектов. Масштабность и сложность государственных программ страны потребовала их принятия нормативными документами стратегического планирования [4].

На уровне Минэкономразвития России (Приказ Минэкономразвития России от 5 июня 2013 г. № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» и Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»), а позже и на уровне Правительства России заинтересованность проектным управлением была

вызвана необходимостью повышения эффективности деятельности органов государственной власти в тот момент, когда возможности программного управления были уже практически исчерпаны.

А.Н. Баранская представила на основе Свода знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBoK) характеристики, которые существенно отличают проекты от иных методов реализации стратегии управления, такие как: временность, уникальность продуктов, сжатость сроков, последовательная разработка и реализация управленческих решений. Государственные программы, имея большую долю текущей деятельности органов власти, по всей вероятности, не отвечали параметрам проектной деятельности. Проекты основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации по части методических проработок остались на уровне паспортов и срок действия их истёк.

На данный момент в современной России государственная программа является высшим звеном программно-целевого подхода и определяет общие цели и задачи всех составляющих её элементов. Государственные программы обязательно включают в себя подпрограммы, представляющие комплекс взаимосвязанных целей, сроков и ресурсов конкретных мероприятий, выделенный по масштабу и сложности выполнения задач, решаемых в рамках госпрограмм; в статусе подпрограммы в состав государственной программы может быть также включена ФЦП. В качестве низшего звена программного подхода выступает основное мероприятие, представляющее собой группу конкретных мероприятий, имеющих общую целевую направленность. Кроме того, в состав государственной программы в статусе основного мероприятия могут быть включены ВЦП либо приоритетные проекты [24].

Принципиальное отличие государственной программы от ФЦП состоит в том, что государственная программа – это система инструментов органов государственной власти, а не только совокупность мероприятий. Тем более ФЦП направлена на решение системных проблем, а государственная

программа – на достижение приоритетных целей государственной политики. Основная цель государственной программы более масштабна (более длительный период действия, больший масштаб проводимых мероприятий и затрачиваемых ресурсов) [33]. Сравнение характеристик государственной программы и ФЦП смотреть в Приложении А.

В свою очередь, в настоящее время ВЦП является документом, содержащим совокупность мероприятий, которые направлены на решение поставленных задач подпрограммы государственной программы, и целевые показатели [8]. Вместе с тем по сравнению с реализацией основных мероприятий их методология чрезмерно усложнена, так как фактически вынуждает осуществлять отдельную программу внутри госпрограммы.

Позже ДРОНД перестал быть самостоятельным по большей части из-за названных причин, а также из-за смены приоритетов. Он стал превращаться больше в аналитический доклад, чем в средство обоснования выделения бюджетных ассигнований. С 2015 г. власти были вынуждены отказаться от использования ДРОНД на федеральном уровне [9].

В свою очередь, в результате перехода от концепции множества ведомственных программ, сосуществующих с относительно небольшим числом межведомственных ФЦП, к небольшому числу межведомственных государственных программ, включающих в свой состав всю совокупность применяемых программно-целевых инструментов, справедливо утверждать, что система стратегического планирования и целеполагания в России пришла к своего рода упорядоченности и иерархичности, что должно было способствовать преодолению проблемы концептуальной неопределенности. Одновременно широкие полномочия ответственного исполнителя госпрограммы должны были положительно сказаться на возможности осуществления межведомственной координации, а нормативные предписания, обязывающие проводить ежеквартальный мониторинг и предоставлять годовые отчеты о ходе реализации и оценке эффективности

государственных программ, — на проработке механизмов мониторинга и оценки [12].

В настоящее время методическое обеспечение приоритетных проектов в целом сформировано. Его главный документ – Положение об организации проектной деятельности, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050. О полезности данного нововведения можно будет говорить только исходя из эффективности управления приоритетными проектами и их места в деятельности органов государственной власти [28].

1.3 Проектная деятельность как важнейшая современная форма инновационной управленческой системы

На данный момент, как было отмечено, Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует программно-целевой подход, для достижения целей и задач которого необходимо использование новейших управленческих инструментов. Таким инструментом является проектное управление. Его методы достаточно востребованы и эффективны во всем мире.

Правительство Российской Федерации, создав бюджетную систему по программному принципу, обеспечило условия для развития практической деятельности в области проектного управления в органах государственной власти [22]. Фактически государственная программа — это и есть проекты. Тем самым возникает необходимость усовершенствовать функционирование органов власти и управления, создав действенные и результативные механизмы проектного управления.

Кроме того, применение методов и средств проектного управления является ключевым инструментом в повышении эффективности

деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти, которое отражено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года. В обращении с ежегодным Посланием Федеральному Собранию В. В. Путин сделал акцент на проектном управлении как на одном из главных механизмов эффективного управления в государственной власти. А по итогам международного экономического форума, проходившего в Санкт-Петербурге, глава государства поставил задачу внедрить проектные офисы во всех регионах Российской Федерации.

В любом органе государственной власти можно выделить процессный (операционный) вид деятельности и проектную деятельность. Процессная деятельность имеет постоянный, непрерывный, циклический характер. Организации создаются и функционируют для осуществления различных процессов. Процесс - это совокупность постоянно повторяющихся действий, использующая при этом ресурсы и создающая ценный результат для потребителя [17]. Проектная деятельность внедряется тогда, когда необходимо улучшение показателей развития, модернизация, качественно новые преобразования. Проект – это совокупность мероприятий, ограниченная как по времени, так и по бюджету, и создающая качественно новый, уникальный результат деятельности, посредством объединения множества проектов, формирования программы проектов, включая государственные программы [21].

Для грамотного управления проектной деятельностью, необходимо знать отличительные характеристики понятий процесса и проекта. Данные характеристики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятия «процесс» и «проект»

Параметры сравнения	Процесс	Проект
Цикличность	Циклический	Уникальный
Чем регламентируется исполнение?	Регламент бизнес-процесса, методические указания	Устав проекта, план проекта
Контроль текущего исполнения	По результатам, в отдельных случаях – по отклонениям во времени на промежуточных шагах процесса	По времени, бюджету, ресурсам
Управляющий исполнением	Менеджер (владелец) процесса	Руководитель проекта
Рисковость	Малая	Значительная
Оптимизация исполнения	Да, если есть нарушения процесса	Нет, но возможны корректировки по ходу исполнения
Непрерывная координация действий исполнителей	Нет	Да
Методическая основа для управления	Процессный подход к управлению, TQM, ISO 9000 и т.д.	Проектное управление, PMBOK и т.д.
Инструменты	Регламенты, методические рекомендации, организационные схемы и т.д.	График Ганта, сетевая диаграмма, матрица ролей и т.д.

Деятельность органов власти состоит из большого числа разнообразных обязанностей, устремлений и проблемных ситуаций и здесь особо важно определить, где провести черту между проектной и процессной деятельностью. Сегодня достаточно актуальной проблемой является невысокая эффективность органов власти из-за нескончаемого потока заданий, в которых бывает трудно разобраться. Основной пользой формирования проектного офиса является повышение вероятности достижения оптимальных, конечных целей и результатов, сведение к минимуму рисков, последовательная структуризация деятельности, а также точное планирование финансовых затрат [45].

Особенностями проектного управления, присущими государственному сектору, являются: осуществление своих функций в строгих рамках закона; обязанность нести ответственность за результаты работы перед вышестоящими органами власти; финансирование приоритетных проектов за счет доходов государства; ежегодное опубликование результатов деятельности; стремление к успешному достижению целей проектов;

обширность; направленность на существенные преобразования во всех сферах жизнедеятельности общества, а не на извлечение собственных выгод.

Также следует отметить, что понятие проектного управления предполагает совокупность механизмов, которые направлены на достижение установленной цели при оптимальном балансе объёмов работы, затрачиваемых ресурсов, качеством работы и рисками с ней связанными. [23]. С целью практического использования методики реализации проектной деятельности в различных организациях были применены следующие стандарты:

Международные стандарты управления (менеджмента) проектами:

- ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects; (в России принят как ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»);

- ISO 21500:2012, Guidance on project management (в России принят как ГОСТ Р ИСО 21500– 2014 «Руководство по проектному менеджменту»);

Национальные стандарты с расширенной географией применения:

- ANSI PMI PMBOK 5th Edition — A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide);

- PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment);

- ISEB Project Management Syllabus;

- Oracle Application Implementation Method (AIM);

Национальные стандарты управления проектами (Россия):

- ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

- ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

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

В 2013 году с целью внедрения и усовершенствования проектного управления в органах государственной власти был сформирован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, состоявший из представителей органов государственной власти Российской Федерации, образовательных, научных, а также коммерческих организаций [11]. Для государственных учреждений членами вышеназванного Совета был разработан ряд методических рекомендаций, обеспечивающий практическое использование и распространение проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации.

По мнению большинства экспертов Министерства экономического развития Российской Федерации, методы, заложенные в методических рекомендациях, позволят достигнуть поставленных целей в сжатые сроки, усовершенствовать использование ресурсов и повысить их эффективность, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. Также данные методы помогут ведомствам эффективно коммуницировать в рамках общей цели и вместе с привлекаемыми подрядными организациями принимать активное участие в совместном деле [11].

В методических рекомендациях также включены подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления, а также типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти.

Ценностью данного документа является то, что она прошла все проверки и согласования юридического характера. Тем самым органы государственной власти могут спокойно применять на практике положения данного документа, не боясь посторонних вопросов.

На рисунке 6 изображена модель проектно-ориентированной системы, представленная Министерством экономического развития Российской Федерации. Из рисунка видно, что методические рекомендации указывают на

разграничение основных и вспомогательных процессов. Основными процессами являются следующие: стратегическое и тактическое управление, а также управление проектами (управление процессами и операционное управление не являются профильными в рамках проектного управления, поэтому в Методических рекомендациях они не рассматриваются).

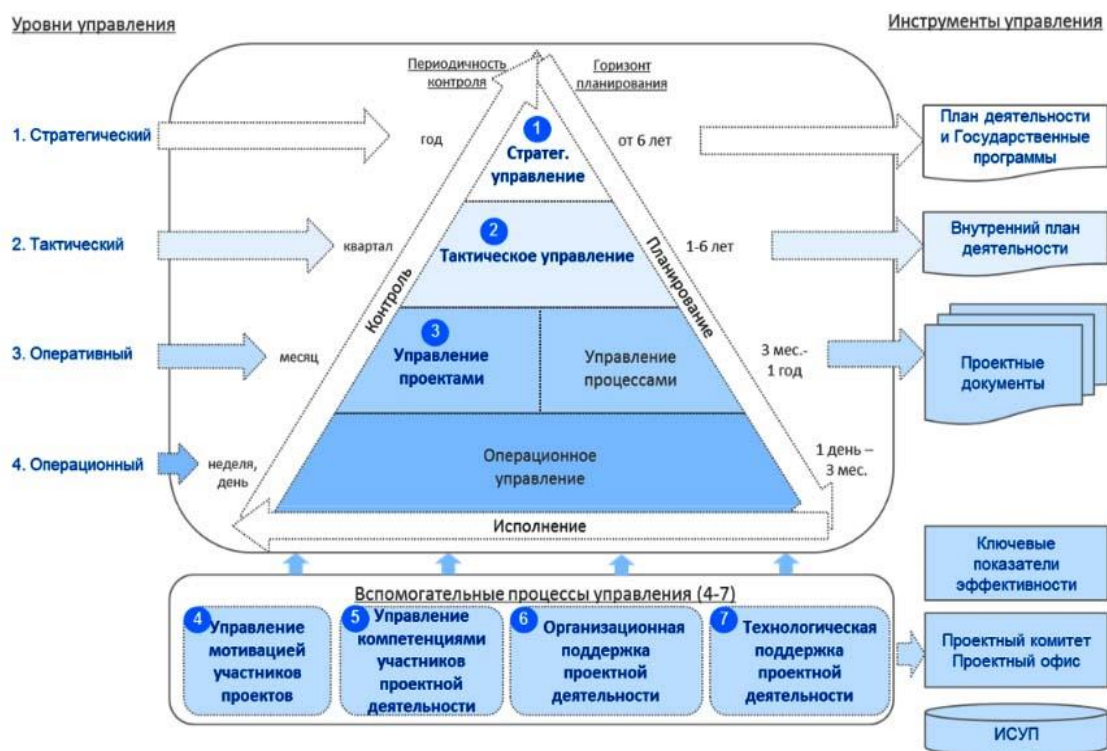


Рисунок 6 - Модель проектно-ориентированной системы управления
(по Методическим рекомендациям Минэкономразвития)

Затем для того, чтобы осуществить основной процесс «Управление проектами» необходимо задействовать так называемые вспомогательные процессы: управление мотивацией участников проектов, компетенциями участников проектной деятельности, также осуществление организационной и технологической поддержки проектной деятельности.

Вспомогательный процесс является блоком подфункций в пределах конкретного направления, содержащийся в каждом этапе внедрения проектного управления.

Целью управления мотивацией участников проектов является оптимизация качества реализации проектов через увеличение

положительных результатов деятельности работников. Здесь устанавливаются определённые критерии и показатели эффективности (КПЭ) для проекта в целом или конкретного его участника, производится оценка эффективности деятельности, а также расчет премии и процесс её выплаты.

Управление компетенциями участников проектной деятельности осуществляется в целях формирования у работников необходимых навыков и умений и развития культуры в организации.

Организационная поддержка проектной деятельности несёт ответственность за административное обеспечение организации проектного управления с помощью создания проектных ролей, специальных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры проектного комитета и проектного офиса.

- Проектный комитет представляет собой основной совещательный орган, главной целью которого является реализация приоритетных проектов. Также данный комитет принимает управленческие решения стратегического и тактического характера в области планирования, координации и контроля реализации проектов, достижения контрольных точек и показателей органа исполнительной власти.

- Проектный офис является структурным подразделением, отвечающим за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, тактическое и оперативное планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по результатам деятельности [31].

Технологическая поддержка проектного управления создаёт и сопровождает автоматизированную систему управления проектами, которая предназначена для сведения затрат к минимуму, увеличения скорости работы, а также учёта, хранения и уничтожения информации.

На каждой стадии проектного управления реализуются мероприятия, которые в дальнейшем остро необходимы для поступательного развития

системы управления. Необходимо подчеркнуть, что именно в третьей части методических рекомендаций описан порядок внедрения проектного управления в органах государственной власти.

В таблице 2 представлены основные этапы внедрения проектного управления, сформированные на базе методических рекомендаций.

Таблица 2 - Этапы внедрения системы проектного управления в государственном органе (обобщенный вид)

1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП			
<ul style="list-style-type: none"> • Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления в государственном органе • Определение цели создания СПУ • Направления работ • Составление дорожной карты: этапы работ, результат, ответственные, сроки (укрупненное планирование) • Запуск проекта 			
2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы Проектного комитета, Проектного офиса и их встраивание в организационную структуру государственного органа. • Разработка регламентирующих документов (приказов, порядков). • Реестр проектов, ведомые государственным органом. • Выборка пилотных проектов, начало отработки процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка набора ключевых показателей эффективности (КПЭ). • Составление нормативных документов 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение обучения государственных гражданских служащих, задействованных во внедрении СПУ на пилотном контуре 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка функциональных требований к Информационной системе проектного управления (ИСПУ). • Организация закупки услуг по внедрению ИСПУ (выбор исполнителя по ФЗ-44). • Создание макета-прототипа
3. ОТРАБОТКА СПУ НА ПИЛОТЕ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка
<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка пилотных проектов. • Отработка и утверждение методологии на пилотных проектах. • Развитие Проектного комитета и Проектного офиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие блока мотивации СПУ. • Апробация на пилотных проектах и их командах 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация обучения состава руководителей и команд проектных пилотов 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение первой версии ИСПУ. • Сбор отзывов и исправление ошибок
4. ТИРАЖИРОВАНИЕ			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка
<ul style="list-style-type: none"> • Подключение новых проектов. Развитие сервисов проектного офиса: детальное календарное планирование, риски, аналитическая отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнение и утверждение нормативно-регламентирующей СПУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение проектных команд, оценка (контрольный срез) и развитие компетенций в ПУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка со стороны ИСПУ в рамках 2-й и последующих очередей внедрения. • Перевод ИСПУ в промышленную эксплуатацию

По своей сути, методические рекомендации представляют собой комплексную методологию организации системы проектного управления в органах государственной власти. Для государственного управления — это важнейший шаг на пути развития проектного управления в органах власти.

Стоит отметить, система проектного управления (СПУ) как более сложная форма организации проектного управления позволяет

централизовать и структурировать процессы управления проектами, а также выявлять их лучшие практики.

Для грамотного построения проектного управления весь процесс организации его системы в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие принципы [30].

- Внедрение СПУ — проект. Соответственно, как и любой другой проект, СПУ должна разрабатываться с применением проектных методик.
- Последовательность. Проектное управление обязательно должно внедряться поэтапно.
- Ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий должны иметь практическую применимость: проектный комитет, проектный офис, информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты и т.д.
- Определенные направления (по вспомогательным процессам).
- Разрабатываемые решения должны поддерживаться по всем блокам работ: организация — мотивация — обучение — ИТ.
- Постепенное усложнение. На первом этапе необходимо использовать простые приёмы постепенно усложняя их и добавляя новые элементы.
- Итерационность. Апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.
- Целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом.
- Простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности.
- Гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям.
- Полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность и результативность деятельности органа государственной власти.

Многие проекты по повышению эффективности деятельности организации успешнее реализуются благодаря применению методов проектного управления. Главными достоинствами данного подхода являются [37]: возможность моментальной корректировки целей, задач и тактики проекта; возможность быстрого подключения новичков и партнеров к проекту; оптимизация сроков решения задач; повышение эффективности взаимодействия участников проекта и многие другие.

В заключение стоит отметить, что хоть проектное управление признано высокоэффективным инструментом реализации масштабных, уникальных задач, подходить к его внедрению стоит крайне аккуратно, так как проектное управление дороже обычного, требует дополнительных трудозатрат, времени, специальных навыков и знаний. Чрезвычайно важно для начала определить, где проектный подход будет эффективен, а где станет лишним грузом [45].

2 Организация и анализ деятельности Правительства Пензенской области в рамках проектного управления

2.1 Система проектного управления Правительства Пензенской области

Проектное управление, как уже отмечалось выше, представляет собой систему планирования, координации и реализации использования человеческих и материальных ресурсов, которые направлены на эффективное достижение конечных целей проекта путем применения современных методов и технологий управления [38].

Решение по внедрению проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации было официально принято 30 июня 2016 года. В этот день Президентом Российской Федерации был подписан Указ №306, который создал Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам, разрабатывающий подходы и способы решения важнейших задач по основным направлениям стратегического развития страны. Президиум Совета возглавляет Председатель Правительства Российской Федерации Д. А. Медведев [37].

Основными направлениями стратегического развития являются: здравоохранение, ипотека и арендное жилье, образование, ЖКХ и городская среда, производительность труда, малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, реформа контрольной и надзорной деятельности, международная кооперация и экспорт, безопасные и качественные дороги, моногорода и экология.

5 июля 2016 года в структуре аппарата Правительства Российской Федерации был сформирован Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации, выполняющий функции

федерального проектного офиса, организующий проектную работу, формирующий портфели приоритетных программ и проектов, проводящий оценку, ведение мониторинга и многое другое [37].

15 октября 2016 года было подписано постановление Правительства Российской Федерации, которым утверждено положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и функциональная структура системы управления проектной деятельностью в Правительстве Российской Федерации [37].

На региональном уровне порядок организации проектной деятельности в правительстве Пензенской области определен постановлением №28-пП от 27 января 2017 года, которое подписал губернатор Иван Белозерцев [16]. В соответствии с данным документом постоянные органы управления включают в себя проектный комитет, ведомственные проектные офисы и региональный проектный офис. Временные органы состоят из куратора, старшего должностного лица, функционального заказчика, руководителя проекта (программы), администратора проекта (программы), а также рабочих органов проекта (программы). Также осуществляется деятельность обеспечивающих и вспомогательных органов (общественно-деловой совет, центр компетенций проектного управления). Согласно постановлению функции проектного офиса осуществляет отдел проектной деятельности Правительства Пензенской области [13].

Данный отдел является постоянным и самостоятельным структурным подразделением Правительства Пензенской области, созданным в целях организации внедрения, поддержки и развития системы проектного управления в исполнительных органах государственной власти Пензенской области (рисунок 7).



Рисунок 7 – Функциональная структура системы проектного управления Правительства Пензенской области

Отдел состоит из 6 человек: начальника отдела (Земсков Анатолий Алексеевич), заместителя начальника отдела (Денисова Ольга Алексеевна), консультанта отдела (Коробков Роман Геннадьевич), главный специалист-эксперт отдела (Мироненко Андрей Николаевич), главный специалист-эксперт отдела (Пох Ольга Николаевна), ведущий специалист-эксперт отдела (Кожевникова Марина Михайловна) (рисунок 8).

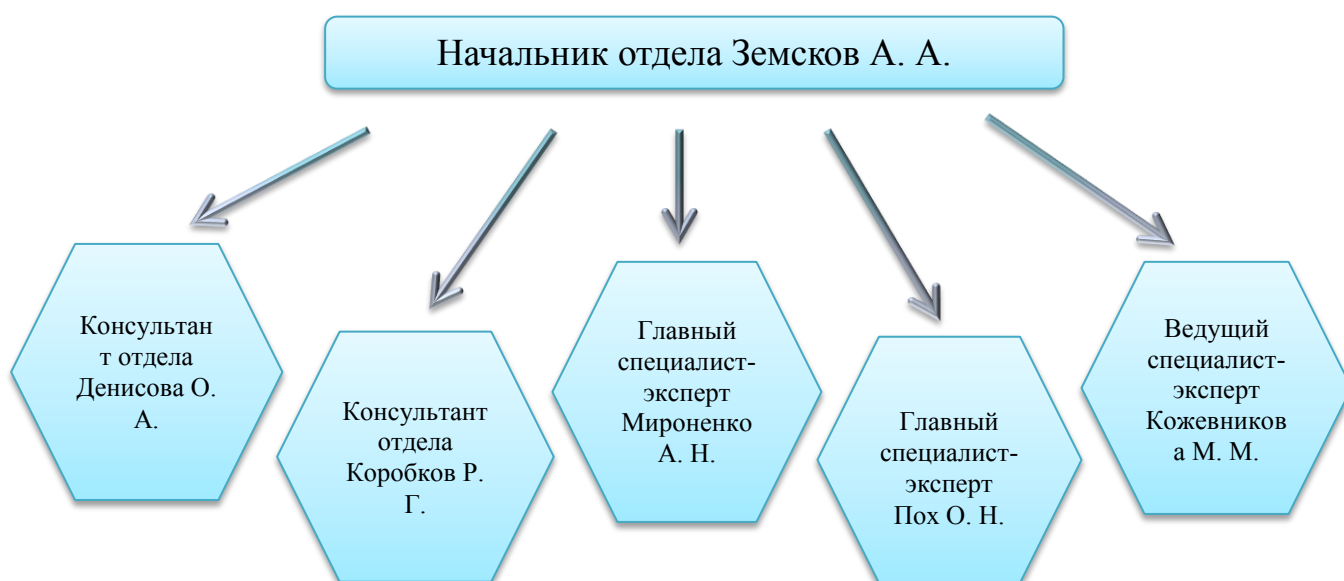


Рисунок 8 - Структура отдела проектной деятельности

Таким образом, в отделе осуществляют свою деятельность один заместитель начальника отдела, один специалист, два главных специалиста-эксперта и один ведущий специалист-эксперт (три женщины и трое мужчин, в т.ч. начальник отдела).

В своей работе отдел руководствуется Конституцией Российской Федерации; постановлением Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; Законом Пензенской области от 04.09.2007 № 1367-ЗПО «О стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2030 года)» (с последующими изменениями); Постановлением Правительства Пензенской области от 27 января 2017 года № 28-пП «Об организации проектной деятельности в Правительстве Пензенской области» и иными нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Губернатора и Правительства Пензенской области. Подробнее рассмотреть нормативно-правовую базу можно в Приложении Б.

Отдел взаимодействует со структурными подразделениями Правительства Пензенской области, Законодательным Собранием Пензенской области, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами местного самоуправления муниципальных образований Пензенской области и непосредственно подчиняется первому заместителю Председателя Правительства Пензенской области Кулинцеву Андрею Анатольевичу, координирующему вопросы внедрения механизмов проектного управления в исполнительных органах государственной власти Пензенской области [13].

Отдел проектной деятельности выполняет следующие функции проектного офиса:

- обеспечивает формирование и ведение портфеля приоритетных проектов (программ), а также представляет в Совет при Правительстве

Пензенской области по стратегическому развитию и приоритетным проектам отчеты о ходе реализации портфеля приоритетных проектов (программ); внедрение и развитие системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности;

- согласовывает предложения по развитию приоритетных проектов и их сводные планы, рассматривает вопросы соответствия представленных документов порядку организации проектной деятельности в Правительстве Пензенской области;

- согласовывает кандидатуры старших должностных лиц, руководителей и администраторов приоритетных проектов (программ), рассматривает вопросы соответствия указанных кандидатур квалификационным требованиям в сфере проектного управления, также представляет для согласования первому заместителю Председателя Правительства Пензенской области составы ведомственных проектных офисов [13];

- участвует во взаимодействии с заинтересованными исполнительными органами государственной власти Пензенской области, органами местного самоуправления муниципальных образований Пензенской области, организациями, подведомственными исполнительным органам государственной власти Пензенской области, в мониторинге проектов (программ), инициирует рассмотрение вопросов, требующих решения органами управления проектами (программами), а также обеспечивает проведение оценок и иных контрольных мероприятий в отношении приоритетных проектов (программ) и итогов реализации приоритетных проектов (программ), а также подготавливает соответствующие рекомендации и предложения [13];

- обеспечивает деятельность проектного комитета, руководителем которого является Губернатор Пензенской области Иван Александрович Белозерцев;

- участвует в работе ведомственных проектных офисов;

- обеспечивает методическое сопровождение проектной деятельности в Правительстве Пензенской области, разрабатывает методические рекомендации

по организации проектной деятельности, а также координирует деятельность по их применению;

- координирует формирование, развитие автоматизированной информационной системы проектной деятельности по мере ее внедрения; координирует работу по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных служащих в сфере проектной деятельности;

- осуществляет мониторинг внедрения и функционирования системы управления проектной деятельностью в Правительстве Пензенской области, включая достижение соответствующих показателей деятельности исполнительными органами государственной власти Пензенской области, а также представляет соответствующие отчеты и предложения;

- запрашивает у исполнительных органов государственной власти Пензенской области, организаций, подведомственных исполнительным органам государственной власти Пензенской области, материалы и информацию по вопросам реализации приоритетных проектов (программ);

- разрабатывает и утверждает требования к уровню квалификации в сфере проектного управления старшего должностного лица проекта (программы), руководителя проекта (программы), руководителей рабочих органов проекта (программы).

Также выполняет функции центра компетенций проектного управления [13]:

- осуществляет накопление и систематизацию опыта проектного управления в исполнительных органах государственной власти Пензенской области, осуществляет разработку типовых форм, планов, шаблонов, проектов, иных документов и соответствующих рекомендаций по их применению;

- ведет реестр документации по проектному управлению по ранее реализованным приоритетным и ведомственным проектам (программам);

- обеспечивает системное развитие проектной методологии, участвует в подготовке проектов правовых актов в целях совершенствования проектного управления;

- способствует в соответствии с действующим законодательством формированию и развитию комплекса образовательных программ и проводит оценку компетенций в сфере проектного управления для целей участия в приоритетных и ведомственных проектах (программах);

- оказывает содействие в организации мониторинга проектов (программ), проведении оценки и иных контрольных мероприятий, разработке рекомендаций по их итогам;

- обеспечивает консультационную поддержку при разрешении сложных ситуаций в управлении проектами (программами);

- оказывает экспертную и консультационную поддержку внедрению и развитию систем управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти Пензенской области [13];

- способствует ведению научной, экспертной и образовательной деятельности по развитию управления проектами (программами), в том числе в сфере совершенствования государственного управления;

Отдел для осуществления возложенных на него задач и функций имеет право[14]:

- запрашивать и получать в установленном порядке от структурных подразделений Правительства Пензенской области, исполнительных органов государственной власти Пензенской области, а также учреждений, организаций и должностных лиц необходимые информационные и другие материалы;

- получать в установленном порядке от исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления муниципальных образований, предприятий и организаций Пензенской области необходимые информационные, методические, нормативные, конъюнктурные и статистические данные;

- пользоваться в установленном порядке информационными банками данных, имеющимися в Правительстве Пензенской области;

- использовать в установленном порядке государственные системы связи и коммуникации;

- привлекать в установленном порядке по согласованию с первым заместителем Председателя Правительства Пензенской области к выполнению работ на договорной основе научные учреждения и организации, а также ученых и специалистов;

- привлекать в установленном порядке исполнительные органы государственной власти Пензенской области, предприятия и организации Пензенской области к разработке предложений, проектов правовых актов Пензенской области и осуществлению мероприятий, проводимых отделом;

- взаимодействовать с федеральными органами власти, главным федеральным инспектором по Пензенской области, Законодательным Собранием Пензенской области, исполнительными органами государственной власти Пензенской области и органами местного самоуправления муниципальных образований Пензенской области, ГБУ «Представительство Правительства Пензенской области при Правительстве Российской Федерации», Пензенской областной торгово-промышленной палатой, ОАО «Корпорация развития Пензенской области», Пензенским центром научно-технической информации, другими организациями и предприятиями;

- использовать иные права в соответствии с действующим законодательством.

Начальник отдела несет ответственность за:

- выполнение задач и функций, возложенных на отдел, и своих обязанностей, установленных должностным регламентом;

- неразглашение конфиденциальной и служебной информации, полученной в силу служебного положения;

- дисциплину сотрудников отдела [14].

Также начальник отдела:

- планирует и организует работу с руководством структурных подразделений Правительства Пензенской области, исполнительных органов государственной власти Пензенской области, органов местного самоуправления муниципальных образований Пензенской области в пределах компетенции отдела; также планирует командировки рабочего персонала;

- информирует Губернатора области, Председателя Правительства и первого заместителя Председателя Правительства Пензенской области о работе отдела;

- вносит предложения по поощрению сотрудников первого заместителю председателя Правительства Пензенской области и принимает меры для повышения их квалификации;

- контролирует своевременное и качественное исполнение служебных поручений;

- также осуществляет и другие полномочия, возложенные на него[14].

Ответственность сотрудников отдела устанавливается должностными регламентами и другими нормативными правовыми документами, определяющими их ответственность [14].

2.2 Анализ деятельности проектного офиса Правительства Пензенской области

В настоящее время важной задачей проектного офиса является разработка действенных механизмов повышения эффективности деятельности органов государственной власти, а также обеспечение региону конкурентного преимущества при привлечении инвесторов. В соответствии с

этим проектный офис продолжает активную работу над следующими федеральными проектами:

1. Приоритетный проект "Безопасные и качественные дороги", где целью является приведение в нормативное транспортно-эксплуатационное состояние дорожной сети агломерации с обязательным снижением количества дорожно-транспортных происшествий и ликвидацией очагов аварийности.

2. В сфере «ЖКХ и городская среда» реализуются проекты:

2.1 Федеральный партийный проект "Парки малых городов", целью которого является формирование комфортной городской среды в малых городах, благоустройство существующих парков на основе инициативы и предложений жителей с тем, чтобы они стали более комфортными, современными и посещаемыми местами массового отдыха.

2.2 Приоритетный проект "Формирование комфортной городской среды", целью которого является создание условий для системного повышения качества и комфорта городской среды на всей территории Российской Федерации путем реализации ежегодно (в период с 2017 по 2020 годы) комплекса первоочередных мероприятий по благоустройству в субъектах Российской Федерации, реализации к 2020 году 400 комплексных проектов по благоустройству и обучения 2000 специалистов [36].

2.3 Приоритетный проект "Обеспечение качества жилищно-коммунальных услуг", целью которого является повышение качества жилищно-коммунальных услуг со снижением к 2020 году аварийности на объектах коммунальной инфраструктуры в сфере теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения на 30% и повышением уровня удовлетворенности граждан качеством таких услуг до 85%.

3. В сфере «Здравоохранение» реализуются следующие проекты:

3.1 Приоритетный проект «Новые кадры для здравоохранения Пензенской области», целью которого является обеспечение отрасли квалифицированными специалистами за счёт внедрения процедуры допуска

специалистов к профессиональной деятельности-аккредитации специалистов и внедрения непрерывного дополнительного образования врачей с использованием интерактивных образовательных модулей.

3.2 Приоритетный проект «Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий», цель которого – повышение качества и обеспечение доступности медицинской помощи населению Пензенской области путём совершенствования процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий [36].

3.3 Приоритетный проект «Формирование здорового образа жизни». Цель проекта- увеличение доли граждан, приверженных здоровому образу жизни, до 50% к 2020 году и до 60% к 2025 году путём формирования у граждан ответственного отношения к своему здоровью.

3.4 Приоритетный проект «Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь на принципах бережливого производства», целью которого является – повышение удовлетворённости населения качеством оказания медицинской помощи в амбулаторных условиях до 60% к 2020 году и до 70% к 2022 году путём создания новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь на принципах бережливого производства.

3.5 Приоритетный проект "Совершенствование организации медицинской помощи новорожденным и женщинам в период беременности и после родов, предусматривающее, в том числе развитие сети перинатальных центров в Российской Федерации", целью которого является повышение качества и обеспечение доступности медицинской помощи населению Пензенской области путём совершенствования процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий [36].

4. Приоритетная программа "Комплексное развитие моногородов". Программа «Комплексное развитие моногородов» рассчитана до 2025 года. Ее цель – снизить зависимость моногородов от работы градообразующих предприятий, через создание новых рабочих мест, не связанных с такими предприятиями.

5. Приоритетный проект "Малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы". Цель данного проекта - увеличение плотности бизнеса в Пензенской области до 368 ед. на 10 000 населения к 2019 году.

6. В сфере международной кооперации и экспорта:

6.1. Приоритетный проект "Системные меры развития международной кооперации и экспорта". Цель данного проекта - сформировать комплекс инструментов нефинансовой поддержки на базе Центра поддержки экспорта (ЦПЭ) для целей поддержки несырьевого экспорта, в объеме не менее 123,5 млн. долл. США, охват поддержки не менее 100 компаний экспортеров. Сформировать с участием Центра поддержки экспорта благоприятную экспортно-ориентированную среду для ведения экспортной деятельности.

6.2 Приоритетный проект «Международная кооперация и экспорт в промышленности», целью которого является повышение конкурентоспособности региональной экономики, содействие эффективному и устойчивому функционированию организаций-экспортеров региона на внешних рынках, увеличение экспортных поставок, рост объема экспорта, увеличение в его структуре продукции с высокой долей добавленной стоимости.

7. В сфере «Образование» реализуются следующие приоритетные проекты:

7.1 Приоритетный проект "Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий". Цель проекта - создание в Пензенской области конкурентоспособной системы среднего профессионального образования,

обеспечивающей подготовку высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями, обеспечив увеличение численности выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, продемонстрировавших уровень подготовки, соответствующий стандартам Ворлдскиллс Россия.

7.2 Приоритетный проект "Создание современной образовательной среды для школьников". Цель проекта - обеспечить повышение доступности и качества общего образования в Российской Федерации за счет создания к 2025 году 6531,287 тыс. новых мест в общеобразовательных организациях субъектов Российской Федерации, в том числе путем строительства объектов инфраструктуры общего образования с применением современных архитектурно-планировочных решений (далее - "Школы нового типа"), увеличения к 2025 году доли общеобразовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность в одну смену в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, до 100% [36].

7.3 Приоритетный проект «Доступное дополнительное образование для детей Пензенской области». Цель проекта - обеспечение к 2020 году охвата не менее 70-75% детей в возрасте от 5 до 18 лет качественными дополнительными общеобразовательными программами.

8. Приоритетная программа "Реформа контрольной и надзорной деятельности", целью данной программы является снижение уровня ущерба охраняемым законом ценностям (снижение количества смертельных случаев по контролируемым видам рисков, снижение числа заболеваний и отравлений, пострадавших и травмированных по контролируемым видам рисков) на 15% от уровня 2015 года к концу 2018 года и на 50% к концу 2025 года.

К числу региональных проектов относятся:

1. В сфере «Занятость населения» реализуется приоритетный проект "Снижение уровня неформальной занятости на территории Пензенской области". Цель проекта: легализация трудовых отношений и вывод из «тени» к 2020 году 40 тысяч граждан, работающих в неформальном секторе на территории Пензенской области, с использованием отраслевого принципа.

2. В сфере «Здравоохранение» реализуется ведомственный проект "Бережливая поликлиника". Цель проекта: увеличение показателя ожидаемой продолжительности жизни при рождении в 2018 году до 74 лет [36].

3. В сфере «Информационное общество» реализуются такие проекты, как:

3.1 Приоритетный проект "Создание Ситуационного центра Губернатора Пензенской области". Цель проекта: создание мощного информационно-аналитического инструмента для принятия оперативных и стратегических решений в отношении кризисных ситуаций и социально-экономического развития Пензенской области.

3.2 Приоритетный проект "Развитие электронной инфраструктуры регионального Правительства Пензенской области". Цель проекта: увеличение доли граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

4. В сфере образования реализуется приоритетный проект «Организация и проведение Первого международного фестиваля молодежи и студентов «Ласточка». Цель проекта - вовлечь молодёжь в процесс формирования государственной политики в различных социально-экономических сферах посредством привлечения к участию в фестивале не менее 5000 молодых людей, вовлечения молодёжи в социально полезную деятельность, повышения проектной активности и представления не менее 500 молодёжных инициатив [36].

5. В сфере «Сельское хозяйство» реализуется приоритетный проект "Ввод в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения на территории Пензенской области". В рамках проекта предполагается в

течение четырехлетнего периода ввести в сельскохозяйственный оборот 181 тыс. га неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения за счет консолидации и усиления управленческих действий всех участников проекта.

6. Стратегия развития Пензенской области до 2035 года - это документ, определяющий основные цели и систему долгосрочных приоритетов обеспечения социально-экономического развития региона.

7. В сфере «Государственного управления» реализуется приоритетный проект "Создание системы оценки управленческих компетенций государственных гражданских служащих Пензенской области категории «руководители» «Центр оценки (Ассессмент-Центр)»". Цель проекта: к 31.12.2018 г. не менее 10 % руководителей, которые прошли «Центр оценки (Ассессмент-Центр)», повысили уровень развития базовых управленческих компетенций до «модели компетенций» на основе разработанных рекомендаций.

В рамках приоритетного проекта «Безопасные и качественные дороги» преимущественно рассматривались итоги деятельности 2017 года. В данном случае выполнялся ремонт ям дорожного покрытия. По состоянию на 11 мая 2017 года он был выполнен на площади 199 884 кв. метров (67,7% от запланированного объема — 296 027 кв. м). Ежедневно работало 40–80 бригад численностью 200–400 человек (рисунок 9).

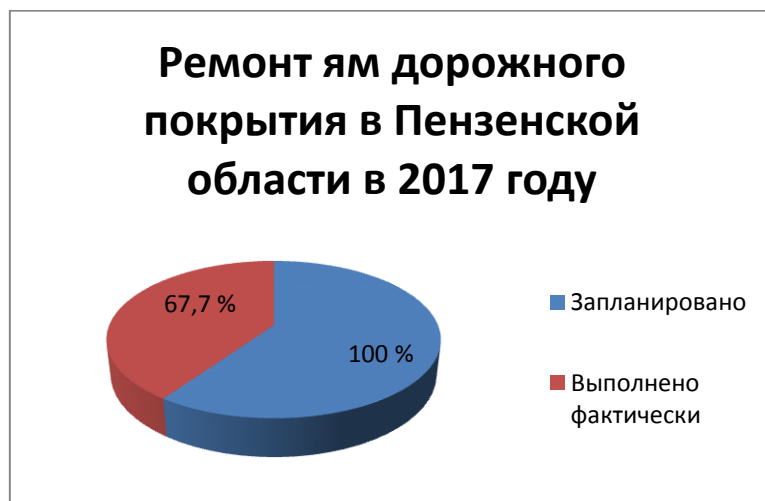


Рисунок 9 – Ремонт ям дорожного покрытия в Пензенской области в 2017 году

Отделом лабораторного контроля проводился текущий, входной, приемочный и выборочный контроль дорожных и строительных материалов. С 9 января по 12 мая 2017 года лабораторией проведено 440 испытаний материалов на объектах реконструкции, ремонта и содержания автомобильных дорог г. Пенза и Пензенской области.

Из 53 объектов ремонта и реконструкции были проведены аукционы по 35 объектам, на которых приступили к работам.

На участке 0+000 км 8+300 км автомобильной дороги «г. Пенза – р.п. Шемышейка – с. Лопатино» было сделано искусственное освещение, остановочные павильоны, а также предупреждающие знаки [36].

Ремонт также прошел на следующих улицах города Заречный: Ленина, Западной, Конституции, Коммунальной, Литке, Светлой, 30-летия Победы и других. Работы производило Чемодановское ДСУ. На всех улицах, кроме ул. Западной, использовался износостойкий щебеночно-мастичный асфальт. Гарантия на ремонт составляет пять лет.

Были проведены аукционы на ремонт дорожного покрытия на автомобильной дороге «г. Пенза – р.п. Шемышейка – с. Лопатино» и «Подъезд к санаторию «Кичкилейка». Протяженность ремонтного участка составляет 6 километров. Согласно контракту подрядная организация приступила к ремонту первого объекта 25 апреля 2018 года и должна завершить работы 20 июля 2018 года. По второму объекту – контракт заключен 26 марта 2018 года.

Был проведен визуальный осмотр автомобильных дорог «г. Пенза – р.п. Шемышейка – с. Лопатино» и «Подъезд к с. Засечное», в результате которого дорожное покрытие признано находящимся в удовлетворительном состоянии [36].

В 2017 году Пензенская область заняла второе место по итогам осуществления данного приоритетного проекта. В регионе отремонтировано 129 участков автомобильных дорог, протяжённость которых составляет 94,84 километров.

В рамках партийного проекта «Парки малых городов России» в 2017 году в Кузнецке велось асфальтирование аллей парка, реконструкция освещения. Всего было проведено 694 мероприятия. В 59 регионах утверждено 179 дизайн-проектов благоустройства парков. В ноябре 2017 года данный проект был успешно завершён.

В рамках проекта «Формирование комфортной городской среды» в 2017 году проект осуществлялся в 11 населенных пунктах: в Пензе, Кузнецке, Каменке, Городище, Нижнем Ломове, и двух селах Пензенского района - Ленино и Богословка, а также в моногородах области: Заречном, Сердобске, Никольске и Мокшане. Также благоустраивалась набережная реки Суры в г. Пенза [36].

В Кузнецке в рамках данного проекта завершился ремонт 20 придомовых территорий.

В Сердобске сотрудниками Управления ЖКХ и ГЗН, Администрации города был осуществлен контроль за ходом проведения работ по благоустройству внутридворовых территорий многоквартирных домов по улицам Быкова д. 5, Герцена д.12, Мира д. 32., Ленина д. 59, 152, 243. Здесь производилась асфальтировка территорий.

В г. Каменке было произведено асфальтирование дворовых территорий 27 многоквартирных домов, установка лавочек, урн, замена светильников уличного освещения, постройка 4-х детских площадок.

В рамках программы в с. Ленино Пензенского района были благоустроены 4 дворовые территории многоквартирных домов. Заключен муниципальный контракт с ООО «Дорожное строительство» на выполнение работ по асфальтированию и установке скамеек. Все дворы были заасфальтированы, также были установлены скамейки.

Члены регионального правительства, главы муниципальных образований и руководители крупных строительных компаний провели объезд внутридворовых территорий г. Пензы, а именно ЖК «Лазурный» в г.

Спутник и ЖК «Фаворит» на Западной поляне. Данные жилищные комплексы отличаются грамотной организацией внутридворового пространства.

В г. Пензе было завершено благоустройство дворовой территории дома по адресу улица Воронова, 2. Работы производились под пристальным вниманием жителей дома, с учётом их мнений и пожеланий [36].

В Заречном благоустроено 22 973 объектов, включая дворовые, общественные территории и парки в малых городах, то составляет 103% от запланированного количества объектов.

Всего в 2017 году рамках муниципальных программ формирования комфортной городской среды были проведены мероприятия по благоустройству 216 дворовых территорий и 20 общественных мест пользования населением.

В рамках приоритетного проекта "Совершенствование организации медицинской помощи новорожденным и женщинам в период беременности и после родов, предусматривающее, в том числе развитие сети перинатальных центров в Российской Федерации" построен перинатальный центр, который рассчитан на 130 коек и имеет в своем составе 8 отделений, 12 индивидуальных родовых, 9 операционных, дневной стационар и отделение вспомогательных репродуктивных технологий. Центр подключен по постоянной схеме к наружным инженерным коммуникациям. Выполнено наружное освещение, обустройство и озеленение газонов, смонтировано ограждение территории вдоль магистральной улицы, обновлено асфальтовое покрытие территории. Оснащение центра медицинским оборудованием и специальной мебелью составляет 100 %. Смонтировано оборудование ЦСО, водоподготовки и установки для обеззараживания медицинских отходов, оборудованы чистые помещения, установлен магнитно-резонансный томограф, рентгеновский аппарат и маммограф. Штатная численность медперсонала составляет порядка 430 специалистов. Подготовку и переподготовку прошли 17 специалистов, это 100% от плана. Кроме того, 47

врачей прошли обучение в федеральных симуляционных центрах по специальностям акушерство и гинекология, неонатология, анестезиология и реаниматология [36]. Также завершена реконструкция здания бывшего родильного дома на улице Пушкина, в котором готовится к открытию областная женская консультация.

Для профилактики абортов в области работают 9 медико-социальных кабинетов, сохранено 349 беременностей. Количество абортов по области снизилось на 9,2% в сравнении с аналогичным периодом 2016 года (с 4850 до 4402) (рисунок 10).

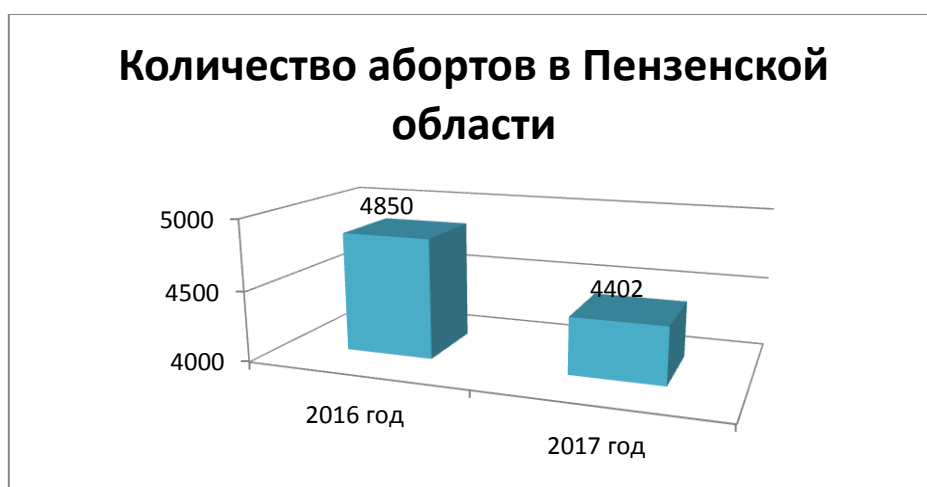


Рисунок 10 – Количество абортов в области за 2016 и 2017 год

В последние годы в несколько раз выросла доступность репродуктивных технологий (рисунок 11).



Рисунок 11 - Количество супружеских пар, получивших процедуру ЭКО в Пензенской области

Так, если в 2011 году 113 супружеских пар получили процедуру ЭКО, то в 2017 году объемы ЭКО увеличены до 821 процедуры. За 11 месяцев 2017 года проведена процедура ЭКО 746 женщинам (91%), родилось 162 ребенка (рисунок 11).

В результате в 2017 году в Пензенской области показатель младенческой смертности сократился на 71,7% с 2012 года, с 5,3 до 3,8 на 1000 родившихся живыми. Показатель ниже установленного индикатива на 30 % [36] (рисунок 12).

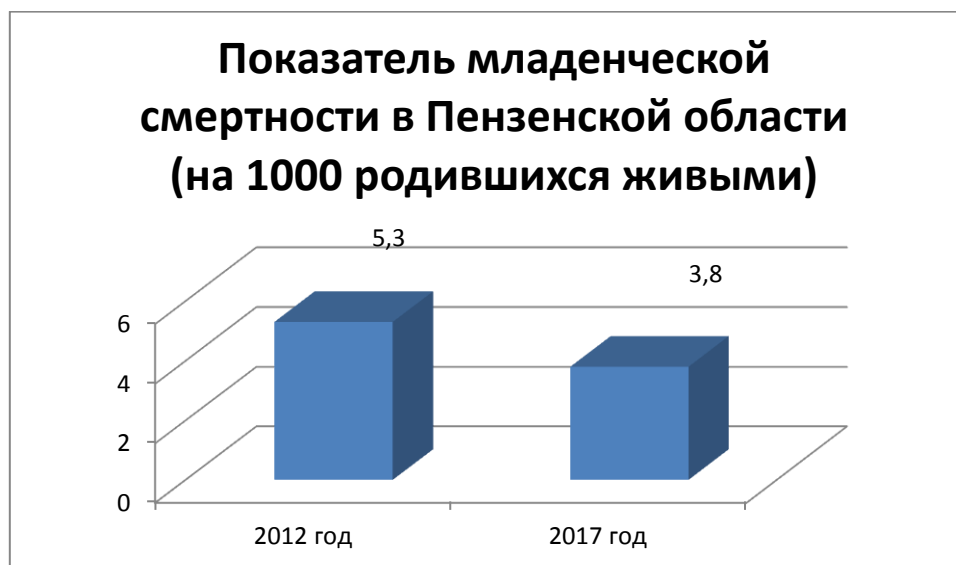


Рисунок 12 – Показатель младенческой смерти в Пензенской области

В Пензенской области в приоритетную программу «Комплексное развитие моногородов» включены 4 моногорода: Заречный, Сердобск, Никольск и Мокшан. За последние годы в них создано 1698 временных и постоянных рабочих мест. В рамках проекта подписано генеральное соглашение о сотрудничестве с Фондом развития моногородов, сформированы и обучены команды, управляющие проектами развития моногородов, созданы управляющие советы. Для создания благоприятных условий для ведения бизнеса в Заречном, Сердобске и Никольске ведется работа по созданию территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР).

Губернатором Пензенской области Иваном Александровичем Белозерцевым были вручены ключи представителям службы скорой

медицинской помощи от 14 автомобилей для обновления автопарка централизованной службы скорой медицинской помощи ГБУЗ «Пензенская областная станция скорой медицинской помощи» за счет средств федерального бюджета, в том числе:

- 12 автомобилей (11 автомобилей марки ГАЗ и 1 автомобиль марки УАЗ) в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.09.2017 № 1922-р;

- 2 автомобиля марки ГАЗ в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2017 № 2543-р, которые будут обеспечивать оказание скорой медицинской помощи населению моногородов, расположенных на территории Пензенской области.. Таким образом, в 2016 году автопарк Пензенской областной станции скорой медицинской помощи был обновлен на 48 машин, в 2017 году – на 39 машин, что соответствует требованиям об обновлении автопарка машин скорой помощи на 20% ежегодно (для Пензенской области этот показатель составляет 30-35 машин ежегодно)[36].

Следует также отметить, что город Заречный, Сердобск, Никольск и рабочий поселок Мокшан активно участвовали в реализации комплексной приоритетной программы «Пять шагов благоустройства повседневности» по улучшению городской среды.

Так, в Никольске реконструирована площадь Ленина, а на детской площадке в парке культуры и отдыха сделан косметический ремонт и оборудовано освещение.

В Сердобске благоустроены сквер возле памятника П.Н. Яблочкову и парк А. Н. Островского, в парке появилась детская игровая площадка. Также отремонтирована Аллея Героев и установлен арт-объект «Я люблю Сердобск».

В Мокшане реализованы 2 мероприятия программы «5 шагов благоустройства». В частности, создан онлайн-журнал «Мокшанские страницы: были и небылицы», который вошел в число самых интересных

проектов на федеральном уровне. Кроме того, в Мокшане новую жизнь обрел сквер рядом с местной достопримечательностью – старинной Пожарной каланчей.

Одним из 4 проектов года в Заречном стал конкурс общественных инициатив «Мой дом, мой двор», в ходе которого 108 многоквартирных домов боролись за звание лучших по благоустройству своих дворов и подъездов.

По программе «5 шагов благоустройства» в Заречном выполнен капитальный ремонт здания гимназии №216 «Дидакт». На ремонт было потрачено более 18 млн рублей, из них 70% – средства регионального бюджета. Также был введен в эксплуатацию 50-метровый бассейн «Заречный» [36].

В рамках приоритетного проекта "Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий" был проведен региональный чемпионат профессионального мастерства Worldskills Russia в Пензе с 22 по 26 января по 17 компетенциям: «Поварское дело», «Кондитерское дело», «Сварочное производство», «Ресторанный сервис», «Кирпичная кладка», «ИТ-технологии», «Дошкольное воспитание», «Физкультура и спорт», «Лабораторный медицинский анализ», «Ремонт и обслуживание легкового автомобиля», «Преподавание в младших классах», «Предпринимательство», «Графический дизайн», «Малярные и декоративные работы», «Медицинский и социальный уход». Свыше 430 человек - участников и представителей экспертного сообщества приняли участие в данном конкурсе и только несколько человек заняли призовые места.

В рамках приоритетного регионального проекта «Бережливая поликлиника» в регистратуре поликлиники № 14 значительно расширено пространство для посетителей регистратуры, произведена замена мебели, стоек регистраторов, в холле размещены дополнительные посадочные места, установлен монитор для демонстрации информационных материалов.

Организована работа 9 окон в регистратуре с распределением потока пациентов. Работают 2 администратора. Организована работа кабинета неотложной помощи, доврачебного кабинета на 1 этаже. Размещенный в холле «Лист проблем и предложений», куда не только пациент, но и любой медицинский работник, может оставить свою запись, помогает в непосредственной работе по реализации проекта. На нем ведется учет и степень решения той или иной проблемы. За период реализации проекта во взрослой поликлинике подано 20 предложений от сотрудников и пациентов, 8 из них – уже реализованы. Из проблем – выявлено 8 от пациентов и 10 от работников, решено – 9 [36].

Городская детская поликлиника №2 стала одним из учреждений в Пензенской области, которое успешно реализовало и активно практикует в настоящее время проект «Бережливая поликлиника». Теперь при посещении поликлиники на руки мамам выдаются маршрутные листы, где по порядку расписано, в какой кабинет нужно идти и указано определенное время. Кроме того, пациентов встречает участковая медсестра и сопровождает их на прием ко всем специалистам. В помощь пациентам установлен новый лифт, организована визуализация маршрута по поликлинике, на стенах вывешены таблички с направлениями и названиями кабинетов, а также расписание приема врачей и распределение районов обслуживания по педиатрическим участкам. В целях регулирования очередности в поликлинике установлен «инфомат», стойки регистратуры работают по принципу «открытый контакт», когда посетитель и медицинский работник общаются друг напротив друга на одном уровне.

В настоящее время в Пензенской области по пути внедрения «бережливой поликлиники» работают 5 поликлиник, обслуживающих взрослое население, и 1 детская.

В рамках приоритетного проекта «Создание Ситуационного центра Губернатора Пензенской области» продолжается работа по формированию комплексной цифровой среды, обеспечению постоянного роста качества

электронных государственных и муниципальных услуг. В настоящее время посредством регионального портала госуслуг можно получить порядка 100 видов услуг, для представителей бизнеса доступно оформление разрешения на строительство, выдачу градостроительного плана, подача декларации об использовании лесных ресурсов и ряд других услуг [36].

В рамках приоритетного проекта "Развитие электронной инфраструктуры регионального Правительства Пензенской области" по итогам 2016 года доля вовлеченности граждан в получение государственных и муниципальных услуг в электронной форме составила 47,7 процентов от общего числа жителей Пензенской области, в 2017 году- 60%, а к концу 2018 года планируется не менее 70% (рисунок 13).



Рисунок 13 – Доля вовлечённости граждан в получение государственных и муниципальных услуг в Пензенской области

Была проведена модернизация регионального портала государственных и муниципальных услуг, были доработаны экранные формы так, чтобы пользователю было максимально просто работать.

В рамках приоритетного проекта «Организация и проведение Первого международного фестиваля молодежи и студентов «Ласточка» 2 марта 2018 года открылся международный фестиваль, в котором приняли участие школьники, студенты, государственные и муниципальные служащие,

воспитанники военно-патриотических объединений, молодые предприниматели, инноваторы, руководители и лидеры общественных организаций и объединений, работающая молодежь в возрасте от 18 до 35 лет из 7 регионов России и 14 зарубежных стран.

В рамках приоритетного проекта "Ввод в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения на территории Пензенской области" в регионе введено в оборот 57 тыс. гектаров ранее неиспользуемой пашни, что составляет 114% от плана.

По проведенной работе Пензенская область занимает почетное первое место среди субъектов страны [36].

Также регион в тройке лучших субъектов страны по росту производства сахарной свеклы в стране. В 2017 году валовой сбор сахарной свеклы составил 2,3 млн. тонн, это рекордный показатель для области. По данному показателю мы вторые в Приволжском федеральном округе.

В рамках приоритетного проекта "Создание системы оценки управленческих компетенций государственных гражданских служащих Пензенской области категории «руководители» «Центр оценки (Ассессмент-Центр)»" Правительство региона стало участником Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе». В конкурсе принимали участие региональные органы власти, муниципалитеты, а также организации государственного сектора экономики. Всего поступило порядка 120 заявок. Управление государственной службы и кадров правительства Пензенской области представило практику «Школа резерва управленческих кадров». По итогам конкурса проект вошел в число номинантов и получил высокую оценку Министра труда и социальной защиты РФ Максима Топилина. Школа резерва управленческих кадров» является примером для коллег, представляющих профессиональное сообщество работников кадровых служб в системе государственного и муниципального управления [36].

Таким образом, по результатам деятельности проектного офиса Правительства Пензенской области можно сказать о том, что реализация проектов проходит успешно, во всех сферах деятельности наметился положительный результат, а также созданы благоприятные условия для жизнедеятельности человека и общества.

3 Перспективы развития проектного управления

При реализации проектов органы государственной власти сталкиваются с некоторыми сложностями, которые не позволяют достигнуть поставленной цели. Они могут быть обусловлены низкой эффективностью проектного офиса, резкой сменой приоритетных направлений, ограниченностью ресурсов, загруженностью персонала в связи с увеличением общего числа проектов, сжатостью сроков реализации проекта, плохой психологической обстановкой в коллективе и многими другими [29].

Эффективным способом повышения результатов деятельности является оценка уровня зрелости в конкретном отделе. Зрелость определяет уровень управляемости, контролируемости и эффективности деятельности отдела, а сама модель предоставляет определённые принципы на пути повышения зрелости отдела. Применение оценки зрелости представляет собой создание возможностей для увеличения эффективности деятельности и отражает полноту и постоянство процесса организации. Считается, что чем выше уровень зрелости, тем выше будет эффективность и продуктивность деятельности организации [27].

На данный момент проявляется большой интерес к разработке и реализации наглядных методов и способов оценки зрелости управления проектами. Это говорит о важности данного процесса во всех сферах, что предоставит многим организациям повод для сравнения своего уровня зрелости с другими и непрямого копирования лучшей практики.

Модель зрелости - это концептуальная совокупность логически связанных элементов, определяющая зрелость в системе управления проектами.

Практическое применение данной модели включает три функции: оценку способности организации эффективно реализовывать проекты; оценку способности организации проводить качественные улучшения;

обеспечение практического руководства для организации планирования обновлённой организации для повышения потенциала организации в сфере управления проектами.

В настоящее время виды моделей оценки зрелости можно классифицировать следующим образом:

- группа «ступенчатых» моделей зрелости, которые описывают отдельные особенности развития системы управления проектами в рамках поступательного и непрерывного движения от состояния хаоса (первая ступень) до состояния совершенствования (пятая ступень). Это модель Беркли, Project Framework, Г. Керцнера, модель PMMM (PM Solutions). Во всех этих моделях, кроме модели Г. Керцнера, описание зрелости организации строится на традиционных функциях управления таких как: управление сферой деятельности, стоимостью, сроками, взаимодействиями персонала, рисками, качеством управленческих решений, контрактами и поставками проекта [20].

- модель OPM3 - стандарт, разработанный в 2003 году американским Институтом Управления Проектами, структурированный по объектам управления: проект, программа, портфель проектов. Модель не содержит разделения на ступени зрелости, но предлагает определение уровня зрелости в части управления проектами, программами и управления портфелями проектов [20].

- «лепестковые» модели, ярким примером которых является модель Р. Гариса, в которой в дополнение к управлению проектами, программами и портфелями задаются несколько дополнительных параметров зрелости: управление персоналом организации, обеспечение качества управления проектами и программами, организационное проектирование, санкционирование реализации проектов и программ [20].

В данном случае для оценки зрелости проектного офиса Правительства Пензенской области я предлагаю внедрить модель OPM3, так как данный

стандарт состоит из базы лучших практик (Capability Statements), результатов и ключевых показателей эффективности.

Модель зрелости организационного управления проектами ОРМЗ представляет наибольший интерес для исследования. Причиной этому служит фундаментальное обоснование модели, построенное на связи стратегии организации и применении практик управления проектами, а также рассмотрение зрелости в разрезе объектов управления проектами – проектов, программ, портфелей проектов. Ключевой концепцией модели является понятие организационного управления проектами (ОУП), определенное как систематическое управление проектами, программами и портфелями для достижений установленных целей организации. Данная концепция опирается на предположение о том, что существует зависимость между способностью организации профессионально управлять приоритетными проектами и результативностью в их реализации [20].

Если смотреть с другой стороны, оно определяется как применение знаний, навыков, инструментов и методик к организационной и проектной деятельности для достижения целей организации с помощью проектов. Предполагается, что дополнительная стратегическая ценность может быть получена в случае, если организация воспринимает большой объем возможностей и задач как проекты, целенаправленно управляя ими в соответствии со стратегией. В то время как управление отдельными проектами может считаться тактическими инициативами, управление проектами по своей сути – понятие стратегическое. При их правильном применении процессы организационного управления проектами точно отражают стратегический план деятельности, позволяют шире анализировать происходящие события и эффективно распределять наиболее важные ресурсы, что оказывает прямое влияние на результат.

Соответственно, зрелость в управлении проектами понимается в модели как степень, в которой организация применяет организационное управление проектами. Степень применения его определяется набором

лучших практик и способностей, которыми обладает (применяет) организация, в области управления проектами, программами и портфелями. Предполагается, что использование лучших практик, определенных в стандарте, является предпосылкой результативности управления проектами, а, следовательно, и стратегии организации.

Понятие зрелости в модели ОРМЗ отличается от зрелости в управлении проектами, определенной в других моделях. Вместо традиционных уровней зрелости ОРМЗ предлагает три измерения, в которых следует оценивать зрелость и планировать улучшения. Таким образом, модель обращает большее внимание на динамический аспект состояния управления проектами в организациях – это фактически непрерывная модель. Три измерения выглядят следующим образом [20]:

- Первое измерение рассматривает лучшие практики с точки зрения их связи с 4-мя основными стадиями улучшения процессов: стандартизация, измерение, контроль и совершенствование.
- Во втором измерении применение практик рассматривается в отношении 3-х областей управления проектами – проект, программа, портфель.
- Наконец, внутри двух описанных измерений существует третье, представляющее собой последовательность способностей, составляющих лучшие практики.

Такой подход позволяет более точно определить отправные точки оценки зрелости организации, шире анализировать состояние системы управления проектами, более гибко применять модель к конкретной ситуации и лучше планировать изменения, потенциально приводящие к повышению зрелости.

Другими словами, модель в высокой степени ориентирована на инициацию изменений и позволяет более детально изучить ситуации, предлагая больше информации, полезной для планирования улучшений. Более того, такая трактовка зрелости управления проектами больше

соответствует природе стратегических задач, зачастую являющихся многомерными.

Сама модель выполнена в форме стандарта, призванного помочь организации понять сущность управления проектами, оценить уровень зрелости управления проектами, на котором находится, и планировать мероприятия по повышению уровня зрелости организации. Применение модели предусматривает взаимодействие трех базовых элементов [20]:

- **Знание.** OPM3 представляет собой свод знаний по организационному управлению проектами и является частью более широкого стандарта PMBOK. OPM3 предлагает знания об управлении проектами, зрелости, лучших практиках и о том, как использовать данную модель.

- **Оценка.** Модель предлагает инструменты, которые организация может использовать для самооценки различных аспектов управления проектами в сравнении с лучшими практиками, определенными в стандарте. Данные инструменты позволяют обратить внимание на способности, которые служат основой одной или нескольких лучших практик. OPM3 предоставляет подробное описание методики оценки сильных и слабых сторон управления проектами в организации. После того, как оценка проведена и определены интересующие элементы управления проектами, модель предлагает перейти к планированию улучшений или закончить процесс, с последующим возвратом к этапу оценки в будущем.

- **Улучшение.** Во многих случаях, оценка зрелости организационного управления проектами определяет области управления проектами (и соответствующие способности), недостаточно развитые и/или применяемые в организации. OPM3 предлагает логику упорядочивания и приоритизации нужных областей управления проектами, а также позволяет определить последовательность внедрения улучшений. Сам процесс соответствующих организационных изменений выходит за рамки данного стандарта. После завершения преобразований организация может снова

использовать цикл ОРМЗ, добиваясь постоянного совершенствования процессов управления проектами и повышения результативности стратегии.

Организация может использовать модель следующим образом:

1. С помощью знаний о том, как устроена ОРМЗ, ее базовых концепциях и способе применения, отдел может подготовиться к оценке собственной зрелости управления проектами, подготовив информацию об имеющихся в наличии способностях отдела (и, возможно, состоящих из них лучших практик).

2. Далее следует выполнить оценку текущего состояния зрелости управления проектами организации, сравнив информацию об отделе с набором лучших практик ОРМЗ (прямое сравнение). Также следует обращать внимание на результаты, присутствующие в процессах деятельности отдела, по которым можно определить наличие тех или иных способностей и лучших практик управления проектами (косвенное сравнение). После того как результаты получены и условный уровень зрелости определен, применяющие модель могут выйти из цикла (если результаты оценки соответствуют ожиданиям организации) и вернуться к оценке в будущем, либо перейти на следующий шаг.

3. Результаты оценки, полученные на предыдущем шаге, а также логическая структура и приоритеты организации, используются для того, чтобы создать план (содержание и последовательность) внедрения улучшений. Приоритизация способностей, которые предполагается прививать, происходит в соответствии с критериями достижимости (какие способности легче приобрести?), стратегической важности (какие способности важнее для реализации стратегии?), выгоды (какие из способностей дают наибольший положительный эффект?) и затрат (внедрение каких способностей требует меньше ресурсов?) [20].

4. На четвертом шаге цикла необходимо произвести организационные изменения, направленные на повышения зрелости управления проектами.

5. Последний шаг предполагает возвращение к шагу 2 (оценить зрелость с учетом произведенных изменений) или шагу 3 (продолжить движение в направлении большей зрелости управления проектами). Далее следует уделить внимание центральному для модели понятию лучших практик и способностей.

Лучшая практика определяется, как наиболее оптимальный способ достичь результата, признанный в отрасли на данный момент. Применительно к организационному управлению проектами, это означает способность систематически реализовывать проекты успешно и в соответствии со стратегией или более общей концепцией долгосрочного развития. Предполагается, что для поддержания и использования лучших практик, отдел должен обладать определённым набором способностей, определяемых как специфические компетенции, позволяющие эффективно управлять процессами в отделе и успешно реализовывать проекты. В свою очередь, наличие компетенций может быть определено по результатам их применения. Наконец, результат можно измерить с помощью главного показателя результативности, являющегося количественным или качественным критерием. Также модель предполагает взаимозависимости между различными способностями и лучшими практиками [20]. По результатам анализа можно выделить следующие преимущества ОРМЗ:

1. Модель предлагает комплексную систему оценки состояния и зрелости управления проектами в отделе проектной деятельности. Подход согласуется с основополагающими стандартами управления проектами, разработанными PMI.

2. ОРМЗ – единственная модель зрелости, призывающая связывать практику и качество управления проектами с общей концепцией развития организации (в более частном случае – стратегией). Основополагающие концепции модели в явном виде предполагают, что проекты создают дополнительную ценность для отдела.

3. ОРМЗ предлагает набор инструментов, позволяющих на практике оценивать зрелость и планировать улучшения с возможностью приоритизации проводимых изменений. Другими словами, модель ориентирована на практику – повышение зрелости действующих отделов.

4. Основу модели ОРМЗ составляют лучшие практики и способности, признанные ведущими профессионалами в области управления проектами. Это означает, что помимо фундаментальной теоретической базы основу концепции составляют практические соображения, верифицированные авторитетными экспертами и подтвержденные опытом большого количества организаций [20].

К недостаткам модели можно отнести следующее:

1. В содержании стандарта и в наборе лучших практик, способностей, исходов и КРІ, никак не учитывается роль технологий (программных продуктов, систем автоматизации и т.д.).

2. Несмотря на то, что модель описывает повышение зрелости вдоль трех измерений – от проекта к портфелю, от стандартизации к постоянному совершенствованию и от способности к лучшей практике, – не предлагается никакой последовательности внедрения/развития элементов системы управления проектами.

Таким образом, можно сказать, что внедрение модели ОРМЗ в отдел проектной деятельности Правительства Пензенской области будет сопровождаться следующими результатами:

1. Улучшится навык выбора приоритетных проектов, направленных на достижение поставленных задач;
2. Улучшится навык реализации проектов и появится больше преимуществ от их реализации;
3. Повысится скорость реализации приоритетных проектов;
4. Улучшатся взаимодействия между подразделениями организации;
5. Произойдет сокращение бюрократии;

6. Персонал будет соответствовать политике и процессам организации;
7. Будет совершенствоваться процесс принятия решений;
8. Усилятся в хорошую сторону взаимоотношения сотрудников организации;
9. Повысится производительность труда;
10. Повысится проактивность (осознанное желание человека воздействовать на происходящие вокруг него события и процессы).

Применение модели ОРМЗ позволит проектному офису Правительства Пензенской области определить свое текущее положение и разработать стратегию развития его в будущем. Улучшение процессов проектного управления, формирование ключевых компетенций и базы практического опыта позволит повысить конкурентоспособность данного проектного офиса по сравнению с другими региональными проектными офисами в сфере проектного управления и создать конкурентное преимущество.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы, автор пришел к следующим выводам.

На сегодняшний день перед системой государственного управления стоит большое количество новых вызовов, одним из которых является внедрение и усовершенствование системы проектного управления.

Управленческая деятельность играет большую роль в системе общегосударственного развития, являясь важнейшим видом социально значимой деятельности. Она оказывает практическое, организующее и регулирующее воздействие на развитие различных сфер общественной жизни в зависимости от экономической, политической и социальной характеристик государства на определенных стадиях его исторического развития.

Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует программно-целевой подход, для достижения целей и задач которого необходимо использование новейших управленческих инструментов. Таким инструментом является проектное управление. Его методы достаточно востребованы и эффективны во всем мире.

В настоящее время методическое обеспечение приоритетных проектов сформировано. Его центральная часть – Положение об организации проектной деятельности, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050.

Отдел проектной деятельности Правительства Пензенской области является постоянным органом управления проектной деятельности, осуществляющим свои функции проектного офиса на постоянной основе; самостоятельное структурное подразделение Правительства Пензенской области, созданное в целях организации внедрения, поддержки и развития системы проектного управления в исполнительных органах государственной власти Пензенской области. По итогам 2016 и 2017 года данный отдел

показал положительные результаты в рамках реализации приоритетных проектов.

Необходимо отметить, что отдел проектной деятельности нередко сталкивается с проблемами, которые не позволяют эффективно реализовать приоритетный проект. Это может быть резкая смена приоритетных направлений, ограниченность ресурсов, загруженностью персонала в связи с увеличением общего числа проектов, сжатость сроков реализации проекта, а также плохая психологическая обстановка в коллективе и многие другие.

Эффективным способом повышения результатов деятельности отдела является оценка его уровня зрелости. Модель представляет своего рода стандарт, который может помочь отделу понять сущность управления проектами, оценить уровень зрелости управления проектами, на котором находится, и планировать мероприятия по повышению уровня зрелости.

Таким образом, можно сказать, что внедрение модели ОРМЗ в отдел проектной деятельности Правительства Пензенской области: улучшит навык выбора и реализации приоритетных проектов; повысит скорость их реализации; улучшит взаимоотношения между подразделениями, а также между сотрудниками отдела; модернизирует процесс принятия управленческих решений; сократит бюрократию (неэффективность и чрезмерную формализованность системы управления); повысит производительность труда и проактивность сотрудников.

Применение модели ОРМЗ позволит проектному офису Правительства Пензенской области определить свое текущее положение и разработать стратегию развития его в будущем, а также позволит повысить конкурентоспособность данного проектного офиса по сравнению с другими региональными проектными офисами в сфере проектного управления и создать конкурентное преимущество.

Список использованных источников

1. Конституция РФ от 12 декабря 1993 года [Электронный ресурс] Дата обновления: 21.07.2014. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.12.2017. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

3. О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации (утратил силу): федеральный закон от 20.07.1995 № 115-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 20.07.1995. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

4. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.06.2014. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

5. Об улучшении планирования и усиления воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы: постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12.07.1979 № 695 (недействующая редакция) [Электронный ресурс] Дата обновления 12.07.1979. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

6. О реализации Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд»: постановление Правительства Российской Федерации от 26.06.1995 № 594 [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.12.2017. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

7. О мерах по повышению результативности бюджетных расходов постановление Правительства Российской Федерации от 22.05.2004 № 249 (утратило силу) [Электронный ресурс] Дата обновления: 06. 04. 2011. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

8. Об утверждении Положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ: постановление Правительства России от 19.04.2005 г. № 239 [Электронный ресурс] Дата обновления: 23.02.2018. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

9. Об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2015 № 320 [Электронный ресурс] Дата обновления: 23.02.2018. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

10. Об утверждении основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2012 года и перечня проектов по их реализации: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1663-р (утратило силу) [Электронный ресурс] Дата обновления: 14.12.2009. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

11. О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации: приказ Минэкономразвития России № 304 от 05.06.2013 г. [Электронный ресурс] Дата обновления: 28.11.2013. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

12. Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации: приказ Минэкономразвития России от 16.09.2016 № 582 [Электронный ресурс] Дата обновления: 15.03.2017. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018

13. Об организации проектной деятельности в Правительстве Пензенской области: постановление Правительства Пензенской области от 27 января 2017 года № 28-пП [Электронный ресурс] Дата обновления: 21.11.2017. Доступ из Справочной правовой системы «Консультант Плюс» - 2018.

14. Об утверждении Положения об отделе проектной деятельности Правительства Пензенской области: распоряжение Правительства Пензенской области №101 от 21 марта 2017 года [Электронный ресурс] URL: www.pnzreg.ru/project-office/New%20Folder/Расп%20101p.docx (дата обращения: 06.05.2018)

15. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.

16. В Пензенской области определен порядок организации проектной деятельности. [Электронный ресурс] URL: <https://penzanews.ru/economy/110560-2017>(дата обращения: 06.05.2018)

17. Гагарский В. А. Процессное и проектное управление // Портал «Профессионал управления проектами». [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmprofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>(дата обращения: 06.05.2018)

18. Голдаков Р.Н., Петров М.Н. Целевые комплексные программы в СССР и в РФ // Экономические отношения. - 2011. - № 1. - С. 31–38.

19. Грибов В. Д. Основы управленческой деятельности: учебник и практикум для СПО / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 335 с.

20. Дегтярев М. А. Проектная зрелость и ценностно-ориентированное управление проектами. [Электронный ресурс]URL: <http://www.i-mash.ru/materials/economy/64524-proektnaja-zrelost-i-cennostno-orientirovannoe.html> (дата обращения 04.05.2018)

21. Дунаева А. И., Николаев А. А., Удачин Н. О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации // Интернет-

журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 3. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protssessov-proektnogo-upravleniyav-rossiyskoy-federatsii>.

22. Елесина М. В., Мурар В. И., Прокофьев С. Е., Рашкеева И. В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 6. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf> (дата обращения: 06.05.2018)

23. Ефремов В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 6. – С. 49–56.

24. Зайцев В. Е.. Современный этап развития программно-целевого управления в России [Электронный ресурс] URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk__65._dekabr_2017_g./problemi_i_pravlenija_teorija_i_praktika/zaitsev.pdf(дата обращения: 07.05.2018)

25. Звездин З.К. От плана ГОЭЛРО к плану первой пятилетки: Становление социалистического планирования в СССР. М.: Наука, 1979. – 269 с.

26. Ивашкин А. Г. Актуальные проблемы управленческой деятельности. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/aktualnye-problemy-upravlencheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 06.05.2018)

27. Как сделать проекты процессами. [Электронный ресурс] URL: https://iteam.ru/publications/quality/section_82/article_4462 (дата обращения: 08.05.2018)

28. Калинин А. М. Вопросы и перспективы развития проектного управления в российских органах власти. [Электронный ресурс]. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2017/07/10/1170866579/Калинин%202-2017.pdf>(дата обращения: 08.05.2018)

29. Кожевников С. А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти. [Электронный ресурс] URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organov-gosudarstvennoy-ispolnitelnoy-vlasti> (дата обращения: 01.05.2018)

30. Краснов А. С. Рождение проектной культуры // Бюджет. - 2015. - № 8. – С. 32-35.

31. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, разработанные автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». [Электронный ресурс] URL: http://asi.ru/upload/iblock/238/MetodicheskieRecomendazii_all.pdf. (дата обращения: 08.05.2018)

32. Моисеев И. В. Проектное управление реализацией стратегий // Бюджет. 2015. №12. С. 54. [Электронный ресурс] URL:<http://old.creativeconomy.ru/articles/30872>. (дата обращения: 03.05.2018)

33. Переход к программному бюджету: результаты, проблемы, перспективы. [Электронный ресурс] URL: <http://bujet.ru/article/189590.php> (дата обращения: 05.05.2018)

34. Программно-целевой и проектные подходы в государственном управлении. [Электронный ресурс] URL: <https://infopedia.su/5x2879.html> (дата обращения: 04.05.2018)

35. Программно-целевой подход. [Электронный ресурс] URL: <http://www.ngpedia.ru/id276674p1.html> (дата обращения: 07.05.2018)

36. Проекты проектного офиса Правительства Пензенской области//Официальный портал Правительства Пензенской области. [Электронный ресурс] URL: <http://pnzreg.ru/project-office/projects/> (дата обращения 01.05.2018)

37. Проектное управление в системе государственного управления. [Электронный ресурс] URL: <https://pm.center/projectmanagement/> (дата обращения: 02.05.2018)

38. Романова М.В. Управление проектами: учеб.пособие - М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
39. Руководитель-нижнее звено. [Электронный ресурс] URL: <http://www.ngpedia.ru/id405805p1.html>(дата обращения: 05.05.2018)
40. Структура управленческой деятельности. [Электронный ресурс] URL: <http://www.refmanagement.ru/ritem-6551-2.html>
41. Специфика управленческой деятельности. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/aktualnye-problemy-upravlencheskoy-deyatelnosti>].
42. Управленческая деятельность на государственном и муниципальном уровнях. [Электронный ресурс] URL: https://knowledge.allbest.ru/law/3c0a65635b3bd69b4c43a88521216c36_0.html (дата обращения: 03.05.2018)
43. Холл Р.Х. Организация: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2011. – 154 с.
- 44.Черняга Р.Ю. Программно-целевое планирование как инструмент реализации государственной экономической политики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. - 2013. - № 12. - С. 7–11.
45. Шестопалов П. Л. С первого раза правильно // Бюджет. - 2015. - № 8. - С. 74–77.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сравнение ФЦП и государственной программы

Государственная программа	Федеральная целевая программа
Паспорт государственной программы	Паспорт целевой программы
Характеристика текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития Российской Федерации, основные показатели и анализ социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации государственной программы	Характеристика проблемы, на решение которой направлена целевая программа
Приоритеты и цели государственной политики в соответствующей сфере социально-экономического развития, описание основных целей и задач государственной программы, прогноз развития соответствующей сферы социально-экономического развития и планируемые макроэкономические показатели по итогам реализации государственной программы	Основные цели и задачи целевой программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения
Перечень целевых индикаторов и показателей государственной программы с расшифровкой плановых значений по годам ее реализации, а также сведения о взаимосвязи мероприятий и результатов их выполнения с обобщенными целевыми индикаторами государственной программы	
Обоснование состава и значений соответствующих целевых индикаторов и показателей государственной программы по этапам ее реализации и оценка влияния внешних факторов и условий на их достижение	
Сроки реализации государственной программы в целом, контрольные этапы и сроки их реализации с указанием промежуточных показателей	

Продолжение таблицы

Государственная программа	Федеральная целевая программа
Прогноз конечных результатов государственной программы, характеризующих целевое состояние (изменение состояния) уровня и качества жизни населения, социальной сферы, экономики, общественной безопасности, государственных институтов, степени реализации других общественно значимых интересов и потребностей в соответствующей сфере	
Перечень основных мероприятий государственной программы с указанием сроков их реализации и ожидаемых результатов	Мероприятия целевой программы
Основные меры правового регулирования в соответствующей сфере, направленные на достижение цели и (или) конечных результатов государственной программы, с обоснованием основных положений и сроков принятия необходимых нормативных правовых актов	
Перечень и краткое описание федеральных целевых программ и подпрограмм	
Информация по ресурсному обеспечению за счет средств федерального бюджета государственной программы (с расшифровкой по главным распорядителям средств федерального бюджета, федеральным целевым программам, основным мероприятиям подпрограмм, а также по годам реализации государственной программы)	Обоснование ресурсного обеспечения целевой программы
Описание мер государственного регулирования и управления рисками с целью минимизации их влияния на достижение целей государственной программы	
	Механизм реализации целевой программы, включающий в себя механизм управления целевой программой, распределение сфер ответственности и механизм взаимодействия государственных заказчиков целевой программы
Методика оценки эффективности государственной программы	Оценка социально-экономической и экологической эффективности целевой программы

Приложение Б

Нормативно-правовая база отдела проектной деятельности

В своей работе отдел проектной деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с последующими изменениями);
- Федеральным законом от 09.02.2009 № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (с последующими изменениями);
- постановлением Правительства Российской Федерации от 10.07.2013 № 583 «Об обеспечении доступа к общедоступной информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» в форме открытых данных»;
- Указом Президента Российской Федерации от 30.06.2016 № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»;
- постановлением Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- Уставом Пензенской области, принятым Законодательным Собранием Пензенской области 10.09.1996 (с последующими изменениями);
- Законом Пензенской области от 04.09.2007 № 1367-ЗПО «О стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2030 года)»(с последующими изменениями);

- Законом Пензенской области от 09.03.2005 № 751-ЗПО «О государственной гражданской службе Пензенской области» (с последующими изменениями);

- Законом Пензенской области от 10.04.2006 № 1005-ЗПО «О Губернаторе Пензенской области» (с последующими изменениями);

- Законом Пензенской области от 22.12.2005 № 906-ЗПО «О Правительстве Пензенской области» (с последующими изменениями);

- постановлением Правительства Пензенской области от 27.01.2017 № 28-пП «Об организации проектной деятельности в Правительстве Пензенской области»;

- постановлением Губернатора Пензенской области от 05.03.2011 № 22 «О кодексе этики и служебного поведения государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Пензенской области в Правительстве Пензенской области, и отдельных категорий лиц» (с последующими изменениями);

- постановлением Правительства Пензенской области от 31.12.2010 № 912-пП «О Регламенте Правительства Пензенской области» (с последующими изменениями);

- постановлением Правительства Пензенской области от 17.08.2012 № 591-пП «Об утверждении Служебного распорядка Правительства Пензенской области» (с последующими изменениями);

- постановлением Правительства Пензенской области от 31.12.2009 № 1043-пП «О порядке организации доступа к информации о деятельности Правительства Пензенской области и исполнительных органов государственной власти Пензенской области и порядке осуществления контроля за обеспечением доступа к информации о деятельности Правительства Пензенской области и исполнительных органов государственной власти Пензенской области» (с последующими изменениями);

- Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденными распоряжением Министерства экономического развития Российской

Федерации от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»;

- Методическими рекомендациями по подготовке предложения по приоритетному проекту (программе);

- Методическими рекомендациями по подготовке паспорта приоритетной программы;

- Методическими рекомендациями по подготовке паспорта приоритетного проекта;

- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», утвержденным приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст «Об утверждении национального стандарта»;

- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелями проектов» от 22.12.2011 № 1583-ст «Об утверждении национального стандарта»;

- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» от 22.12.2011 № 1584-ст «Об утверждении национального стандарта»;

- иными нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Губернатора и Правительства Пензенской области.