

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»
ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет управления
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Управление проектами
Кафедра менеджмента

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Бакалаврская работа)
на тему:**

**«Актуальность внедрения проектного управления в органах
государственной власти (на примере Владимирской области)»**

Автор работы:

студент 4 курса
заочной формы обучения
Авдонин Андрей Александрович
Подпись _____

Руководитель работы:

к.э.н., доцент
Сивякова Милана Викторовна
Подпись _____

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент
Жилина Жанна Анатольевна
Подпись _____

Владимир 2019

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы управления проектом	6
1.1 Понятие и основные принципы проектного управления	6
1.2 Жизненный цикл, этапы и области разработки проекта	10
1.3 Управление проектами в процессе работы над реализацией стратегических задач развития Российской Федерации.....	19
Глава 2 Социально – экономическая характеристика Проектного офиса Владимирской области	24
2.1 Понятие и основные задачи регионального проектного офиса	24
2.2 Структура, основные обязанности и навыки проектного менеджера регионального проектного офиса	26
2.3 Анализ работы областного проектного офиса, выявление перспектив развития и основных проблем.....	28
Глава 3 Разработка предложений, направленных на решение выявленных проблем в работе проектного офиса.....	33
Заключение	36
Библиографический список.....	40
Приложения	43

Введение

Актуальность проектного менеджмента на сегодняшний день обуславливается тем, что традиционные методы управления не успевают за быстрыми изменениями как внутри организации, так и за постоянно развивающимся внешним миром. Управление проектами – это сочетание эффективного использования ресурсов в ограниченное количество времени для достижения целей и задач компании. Управлять проектом – значит заранее определить актуальные задачи, создать для их достижения профессиональную команду, предвидеть все затраты и риски, грамотно распределять имеющиеся ресурсы. Все вышесказанное и есть главное преимущество проектного менеджмента.

Особое внимание нужно уделить и тому факту, что проект эффективен для любого рода управления, что подтверждается многочисленной практикой современного менеджмента. Проектное управление расширяет свои границы, позволяя добиваться успеха, как различного рода бизнесу (от малого до крупного), так и достигать высоких результатов в процессе решения важных задач нашего государства.

Степень разработанности темы. Большое количество исследований в области управления проектами на разных уровнях доказывает актуальность данного вопроса. Американским Институтом управления проектами был создан свод знаний по управлению проектами – PMBook, который подробно раскрывает все стадии работы над проектом от этапа его инициации до стадии завершения. PMBook сейчас – один из основных справочных материалов, которым руководствуются специалисты в проектом менеджменте. Большое значение изучению проектного управления уделяется и в России. 19 августа 2016 года на базе РАНХиГС был создан «Центр проектного менеджмента», который готовит методическую базу для внедрения системы управления проектами в государственном управлении, проводит обучение кадров для органов государственной власти, собирает, анализирует и систематизирует опыт

реализации национальных проектов, участвует в их мониторинге, оказывает консультационную поддержку проектным командам.

Основываясь на принципах изучаемого нами вида управления в Российской Федерации принят Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Сейчас в России разработаны и действуют приоритетные национальные проекты по 12 стратегическим областям. Как пример – «Здравоохранение», «Демография», «Образование» и др.

Теоретическая значимость данной работы заключается в исследовании понятия «Проект», основных тонкостей проектного управления, анализ основных областей проектного менеджмента, которые позволят грамотно спланировать любую деятельность и добиться достижения поставленных целей.

Практическая значимость заключается в умении выделить основные векторы работы над проектами во Владимирской области, выявить особенности функционирования регионального Проектного офиса, его структуру, основные задачи и результаты работы.

Цель работы – доказать эффективность применения проектного менеджмента для достижения стратегических задач Владимирской области.

Задачи работы:

1. Дать определение проектному менеджменту;
2. Проанализировать основные области проектного менеджмента;
3. Рассмотреть эффективность реализации бизнес-проектов;
4. Проанализировать сущность и управление приоритетными проектами Российской Федерации;
5. Дать определение понятию «Региональные проекты»;
6. Выявить основные направления работы над проектами во Владимирской области;
7. Изучить структуру и задачи работы регионального Проектного офиса;

8. Оценить эффективность внедрения проектного менеджмента в процесс реализации стратегических задач Владимирской области согласно приоритетным направлениям развития Российской Федерации.

Структура работы:

Работа состоит из введения, заключения, трех основных глав, библиографического списка и приложений.

Объект исследования: проектный менеджмент.

Предмет исследования: реализация проектов в органах государственной власти.

Для подготовки ВКР и раскрытия темы применялись общенаучные и специальные **методы исследования:** наблюдение, сравнение и аналогии.

Глава 1 Теоретические основы управления проектом

1.1 Понятие и основные принципы проектного управления

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Временный характер проекта обусловлен его определенным началом и окончанием. Проект завершается тогда, когда его цели были достигнуты, когда цели не будут или не могут быть достигнуты, либо, когда необходимость в проекте отпадает. Также проект может быть прекращен досрочно, если клиент (спонсор, заказчик или любое другое ответственное лицо) желает его завершить. «Временный» не обозначает краткосрочность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату¹.

Большинство проектов создается и реализуется для достижения устойчивого и продолжительного результата. Каждый проект уникален. Он приводит к созданию нового продукта, услуги или результата, который может быть осязаем или неосязаем.

Несмотря на то, что в некоторых операциях и поставляемых результатах проекта могут присутствовать повторяющиеся элементы, их наличие не нарушает принципиальной уникальности работ по проекту.

Например, здания могут строиться из одинаковых строительных материалов, выполняться одной и той же компанией, но каждый такой проект будет уникальным в связи с его местоположением, архитектурой, обстоятельствами, разными заинтересованными сторонами и т.д.

Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможны неопределенности или различия в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Операции проекта могут быть новыми

¹ Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.

для членов команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте могут принимать участие один человек или целая группа, одно структурное подразделение организации или множество структурных подразделений разных организаций.

Проект может создать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект по методике «шести сигм» (Six Sigma), предпринятый для уменьшения дефектов);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества)².

Примерами проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта, услуги или результата;
- осуществление изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации;
- разработка или приобретение новой, или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);
- проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован;
- строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;
- внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур.

² Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.

Управление проектом — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции, логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие³:

- инициация,
- планирование,
- исполнение,
- мониторинг и контроль,
- закрытие.

Управление проектом, как правило, включает в себя:

- определение требований;
- реагирование на различные потребности, сомнения и ожидания заинтересованных сторон по мере планирования и исполнения проекта;
- установление, поддержание и осуществление коммуникаций среди заинтересованных сторон, которые являются активными, результативными и ориентированными на сотрудничество по своей сути;
- управление заинтересованными сторонами с целью соответствия требованиям проекта и создания поставляемых результатов проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, которые включают в себя, среди прочего:
 - содержание,
 - качество,
 - расписание,
 - бюджет,
 - ресурсы,
 - риски.

³ Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 552 с

Характеристики и условия конкретного проекта могут влиять на ограничения, на которых необходимо сосредоточить внимание команде управления проектом.

Взаимоотношения между факторами таковы, что если один из факторов претерпевает изменения, то скорее всего будет затронут еще как минимум один фактор. Так, если сроки в расписании сократятся, то вероятность увеличения бюджета вырастет, так как на выполнение того же объема работы в сжатые сроки требуются дополнительные ресурсы. Если увеличить бюджет не представляется возможным, то следствием этого будет сокращение содержания или снижение качества для сдачи конечного результата проекта в более короткие сроки и в рамках установленного бюджета⁴. Мнения заинтересованных сторон по поводу того, какой именно из факторов наиболее важен, могут различаться, что несомненно приводит к усложнению выполнения проекта. Изменение целей и выдвигаемых требований к проекту может вызвать дополнительные риски. Проектная команда должна вовремя оценить ситуацию, уравновесить запросы и сохранить проактивные коммуникации с заинтересованными сторонами для достижения успешного результата в реализации проекта.

В связи с возможным изменением плана по управлению проекта, его разработка носит итеративный характер и подвергается последовательному уточнению на различных стадиях жизненного цикла проекта. Последовательное уточнение обозначает детализацию и постоянное улучшение плана по мере сбора новой информации и более точных оценок. Оно позволяет проектной команде определить объем работ и дальнейший контроль на более детальном уровне по мере развития проекта⁵.

⁴ Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Балабанов И.Т. - М.: «Финансы и статистика», 2015. - 477 с.

⁵ Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы [Электронный ресурс],- <http://www.iprbookshop.ru/8489.html>

1.2 Жизненный цикл, этапы и области разработки проекта

Жизненный цикл (ЖЦ) проекта — набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия. Фазы, чаще всего, последовательны, а их количество и названия определяются потребностями в управлении и контроле одной или нескольких организаций, которые вовлечены в данный проект, характером проекта, а также прикладной областью. Разбитие проекта на фазы происходит в зависимости от его функциональных и частичных целей, поставляемых или промежуточных результатов, которые определены контрольными событиями внутри общего содержания работ или возможности финансирования. Фазы имеют начальную и конечную, либо контрольную точку, а также ограничены во времени. ЖЦ может быть задокументирован в рамках методологии. ЖЦ проекта формируется и определяется индивидуальными аспектами организации, отрасли или технологическим особенностям. Каждый проект имеет свое начало и завершение, но уникальные результаты и действия, которые проходят в этом промежутке, варьируются в каждом проекте. Для управления проектом необходима базовая структура, которую обеспечивает ЖЦ⁶.

Жизненные циклы проекта могут варьироваться в широком диапазоне от предиктивного или управляемого планом подхода с одной стороны и до адаптивного или управляемого изменениями подхода — с другой. В предиктивном ЖЦ продукт и поставляемые результаты определяются в начале проекта, а любые изменения в содержании тщательно управляются. В адаптивном жизненном цикле продукт разрабатывается в ходе многократных итераций, а детальное содержание определяется для каждой итерации только после начала итерации.

Проекты имеют различия как по размеру, так и по сложности. Проекты имеют структуру жизненного цикла:

- начало проекта;
- организация и подготовка;

⁶ Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление/ Репин В.В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. -180 с.

- выполнение работ проекта;
- завершение проекта

Для коммуникации с руководством используется приведенная выше структура жизненного цикла.

Жизненный цикл проекта не зависит от жизненного цикла продукта, произведенного или модифицированного в результате исполнения проекта. Однако проект должен учитывать текущую фазу жизненного цикла продукта. Это высокоуровневое представление обеспечивает единую систему отсчета при сравнении проектов, даже если они разнородны по своей природе.

Обобщенная структура жизненного цикла, как правило, отображает следующие характеристики⁷:

- Стоимость и обеспечение персоналом имеют различные фазы. Они невелики в начале проекта, достигают своего пикового значения в процессе выполнения работ и на этапе завершения проекта они стремительно падают.
- Типичная кривая стоимости и обеспечения персоналом не всегда может быть актуальна. Большие расходы, либо полное обеспечение могут потребоваться на начальном этапе жизненного цикла проекта.
- Самые большие значения риска и неопределенности приходятся на начальную стадию проекта. По ходу проекта эти показатели уменьшаются, в связи с принятием решений и приемки поставленных результатов.
- Возможность влияния на конечный результат проекта, без значительного увеличения стоимости, имеет наибольшее значение на начальном этапе проекта и уменьшается в процессе работы над ним.

Почти все характеристики представлены во всех ЖЦ проекта, но степень их присутствия не всегда одинакова.

Адаптивные жизненные циклы, в частности, разрабатываются с намерением сохранить более высокую степень влияния заинтересованных сторон и более

⁷ Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 180 с.

низкую стоимость изменений на протяжении жизненного цикла проекта, чем в предиктивных жизненных циклах.

Всего существует 9 областей знаний в управлении проектами⁸:

1. Управление интеграцией проекта
2. Управление содержанием проекта
3. Управление сроками проекта
4. Управление стоимостью проекта
5. Управление качеством проекта
6. Управление человеческими ресурсами проекта
7. Управление коммуникациями проекта
8. Управление рисками проекта
9. Управление поставками проекта

1) Область знаний об управлении интеграцией проекта включает в себя процессы и операции, которые необходимы для нахождения, определения, объединения, унификации и управления различных процессов и операций управления проектами в рамках групп процессов управления проектами.

- Разработка Устава проекта – формальная авторизация проекта или фаз проекта.

- Разработка предварительного описания содержания проекта – включает обобщенное изложение содержания проекта.

- Разработка плана управления проектом – документирование операций, которые необходимы для определения, подготовки, интеграции всех второстепенных планов в план управления проектами и их координации.

- Руководство и управление исполнением проекта – выполнение работы, определенной в плане управления проектом для выполнения требований, определенных в описании содержания проекта.

- Мониторинг и управление работами проекта – мониторинг и управление процессами инициации, планирования, выполнения и завершения проекта для

⁸ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) [Электронный ресурс]-, https://bookz.ru/authors/kollektiv-avtorov/rukovods_597/1-rukovods_597.html

достижения целевых показателей эффективности, намеченных в Плане управления проектом⁹.

- Общее управление изменениями – обработка всех запросов на изменения, утверждение и управление изменениями для оптимизации результатов поставки и активов организационного процесса.

- Закрытие проекта – завершение всех операций во всех группах процессов управления проектами для формального закрытия проекта или проектной фазы.

2) Управление содержанием проекта.

- Планирование содержания – создание плана управления содержанием проекта, в котором документируется процесс формулирования, верификации и контроля содержания проекта, а также процесс создания и формулирования иерархической структуры работ (ИСР)¹⁰.

- Определение содержания – разработка детального описания содержания проекта в качестве основы для будущего принятия решений по проекту.

- Создание ИСР – разделение крупных элементов результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие и управляемые.

- Подтверждение содержания – формализация принятия завершённых результатов поставки проекта.

- Управление содержанием – управление изменениями содержания проекта.

3) Управление сроками проекта.

- Определение состава операций – определение конкретных плановых операций, которые необходимо выполнить для получения различных результатов поставки проекта.

- Определение взаимосвязей операций – выявление и документирование зависимостей между плановыми операциями.

- Оценка ресурсов операции – оценка типов и количества ресурсов, необходимых для выполнения каждой плановой операции.

⁹ Гагарский В. А. Процессное и проектное управление [Электронный ресурс]-, <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>.

¹⁰ Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабли., 2013. - 180 с.

- Оценка длительности операций – оценка количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций.

- Разработка расписания – составление расписания проекта с учетом последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и ограничений на сроки.

- Управление расписанием – управление изменениями расписания проекта.

4) Управление стоимостью проекта объединяет процессы, которые выполняются в ходе планирования и разработки бюджета, контроля затрат, а также обеспечивающие успешное завершение проекта установленных рамках бюджета¹¹.

- Стоимостная оценка – определение приблизительной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта.

- Разработка бюджета расходов – суммирование оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ и формирование базового плана по стоимости.

- Управление стоимостью – влияние на факторы, которые вызывают отклонения от запланированных расходов, и управление изменениями бюджета всего проекта.

5) Процессы управления качеством проекта объединяют все операции, которые осуществляются в исполняющей организации, определяют политику, цели, а также распределяют ответственность в области качества для удовлетворения нужд, ради которых он и был предпринят. Система управления качеством предусматривает четкие правила и процедуры, процессы по планированию и обеспечению качества, а также контролю качества и его совершенствование. Данные процессы взаимосвязаны не только друг с другом, но и с процессами из других областей знаний. Исходя из нужд проекта, в процессах могут участвовать от одного человека до целых групп. Каждый процесс имеет

¹¹ Басовский Л.Е., Финансовый менеджмент: / Басовский Л.Е. - М: ИНФРА-М, 2017- 24-28 с.

свое место в проекте. Конкретный процесс участвует минимум один раз или в одной фазе проекта (в случае его деления на фазы).

- Планирование качества – определение того, какие из стандартов качества относятся к данному проекту и как их удовлетворить¹².

- Процесс обеспечения качества – выполнение плановых систематических операций по качеству, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект соответствовал оговоренным требованиям.

- Процесс контроля качества – мониторинг определенных результатов с целью определения их соответствия принятым стандартами качества и определение путей устранения причин, вызывающих неудовлетворительное исполнение.

б) За процесс организации команды проекта, а также ее управление ответственно управление человеческими ресурсами проекта. Каждому члену проектной команды выделена определенная роль и ответственность.

- Планирование человеческих ресурсов – определение и документальное оформление ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом.

- Набор команды проекта – привлечение человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта.

- Развитие команды проекта – повышение квалификации членов проектной команды и улучшение взаимодействия между ними с целью повышения эффективности проектной работы.

- Управление командой проекта – контроль за эффективностью работы участников проектной команды, обеспечение обратной связи, решение возникающих проблем и координация изменений, которые направлены на повышение эффективности выполнения проекта¹³.

¹² Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.

¹³ Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2015. - 384 с.

7) Управление коммуникациями проекта включает в себя определенные процессы, которые необходимы для создания, сбора, хранения и распространения, получения, а как итог, использования полученной информации проекта. Для успешного осуществления коммуникаций необходима связь между людьми и информацией. За создание этих процессов отвечает управление коммуникациями проекта. Руководители проектов тратят очень много времени на связь с проектной командой, отдельными участниками проекта, а также заказчиками и спонсорами.

- Планирование коммуникаций – определение необходимости участников проекта в коммуникации и информации.

- Распространение информации – своевременное предоставление требуемой информации участникам проекта.

- Отчетность по исполнению – сбор и распространение информации о выполнении работ, включающая в себя отчеты о текущем состоянии проекта, оценку прогресса, а также прогнозирование.

- Управление участниками проекта – управление коммуникациями в целях выполнения требований участников проекта и решения всех возникающих проблем в процессе работы.

8) Управление рисками проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию управления рисками, а также идентификация, анализ и своевременное реагирование на риски, отслеживание и их управление в проекте. Большинство из данных процессов обновляются в ходе проекта¹⁴.

Цели управления рисками проекта – повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности неблагоприятных исходов событий для проекта.

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, в случае возникновения, которого, происходит положительное или отрицательное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, такие как сроки, стоимость, содержание или качество (т. е. в зависимости от конкретного проекта:

¹⁴ Балдин К.В. Риск-менеджмент / Балдин К.В., Воробьев С.Н.: - М.: «Гардарики», 2015 – 31-33 с.

когда цель проекта определена как сдача результатов согласно определенному расписанию или как сдача результатов, не превышающих по стоимости оговоренный бюджет и т. д.)¹⁵.

Риск может быть вызван как одной причиной, так и несколькими. В случае его возникновения может сказаться на одном или нескольких факторах.

Например, одной из причин риска может быть необходимость получения разрешения от местного Комитета или нехватка кадров, которые были привлечены для разработки проекта.

Наступлением риска в этих случаях будут задержки с выдачей разрешения и разработкой проекта.

Возникновение любого заранее не известного события может повлиять на стоимость, сроки и само выполнение проекта. К условиям возникновения риска могут также относиться аспекты внешней среды организации или проекта, способствующие увеличению риска (например, неудачный выбор методов при управлении проектом, отсутствие общих систем управления, одновременное выполнение нескольких проектов или зависимость от внешних участников проекта, которых невозможно контролировать).

- Планирование управления рисками – выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта.
- Идентификация рисков – определение того, какие именно риски могут повлиять на проект, и документирование их характеристик.
- Качественный анализ рисков – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект.
- Количественный анализ рисков – количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта.

¹⁵ Ефремов В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 6.

- Планирование реагирования на риски – разработка возможных вариантов и действий, для способствования повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта.

- Мониторинг и управление рисками – отслеживание идентифицированных, мониторинг остаточных, и идентификация новых рисков, исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности на протяжении ЖЦ проекта.

9) Управление поставками проекта – покупка или приобретения требуемых продуктов, услуг или результатов, производящиеся вне исполняющей организации¹⁶.

Управление поставками проекта включает в себя процессы управления контрактом и управления изменениями, которые необходимы для администрирования контрактов или заказов на покупку, подготовленных участниками проектной команды.

Управление поставками проекта также предусматривает администрирование всех контрактов на приобретение проекта, которые заключены сторонней организацией (покупателем) с исполняющей организацией (продавцом), а также администрирование контрактных обязательств проектной команды¹⁷.

- Планирование покупок и приобретений – определение того, что требуется купить или приобрести, а также когда и на каких условиях.

- Планирование контрактов – представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, необходимые для приобретения, а также поиск продавцов.

- Запрос информации у продавцов – получение информации, расценок, офферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов.

¹⁶ Барнгольц С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйственного субъекта / Барнгольц С. Б., Мельник М. В. - М.: «Финансы и статистика», 2016. - 240 с.

¹⁷ Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент / Бригхэм Ю., Гапенски П. - В 2-х томах. Пер. с англ. - СПб.: «Экономическая школа», 2015. - 669 с.

- Выбор продавцов – анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым из них¹⁸.
- Администрирование контрактов – включает в себя:
 - а) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом,
 - б) анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом,
 - в) управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта.
- Закрытие контрактов – завершение каждого контракта, которое включает в себя разрешение всех открытых вопросов и закрытие каждого контракта, который относится к фазе проекта или к проекту целиком.

1.3 Управление проектами в процессе работы над реализацией стратегических задач развития Российской Федерации.

Проектный менеджмент в органах исполнительной власти на 2019 год активно развивающееся направление управления¹⁹. В данной главе мы сделаем акцент на процессе реализации, который состоит из нескольких этапов: инициирование проекта, разработка паспорта проекта, реализация проекта, мониторинг и контроль результатов, внесение изменений и завершение проекта. Изучим подробнее каждое из них.

*На начальном этапе проект должен быть инициирован*²⁰. Инициация обязательно должна включать в себя (Приложение 1):

- наименование проекта и дату его реализации;

¹⁸ Яновский В.В. Организационно-экономический механизм управления инновационной активностью в регионе/ В.В. Яновский // Региональная экономика: теория и практика. – 2014.- №16 (109). - С.34–42.

¹⁹ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288. Ст. 44.

²⁰ Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти: Статья / - М.: Управленческие науки, 2016. - 52С.

- описание идеи, на реализацию которой направлен проект;
- основные цели и задачи проекта;
- результаты, на достижение которых направлен проект;
- с помощью каких мероприятий будут достигнуты результаты и контрольные точки, с помощью которых можно проводить мониторинг и контроль проекта;
- основные механизмы, с помощью которых будет осуществляться реализация проекта;
- описание ресурсов;
- описание команды проекта (куратор, руководитель, администратор, участник проекта).

После внесения заявки на инициацию проекта, проект проходит процедуру одобрения его куратором или комитетом проектной деятельности через Президиум Совета.

В случае одобрения проекта, разрабатывается Паспорт проекта (Приложение 2). Паспорт проекта должен содержать в себе:

- наименование проекта;
- основные цели и задачи проекта;
- план расчета ключевых показателей;
- основные результаты, на которые направлен проект;
- перечень федеральных проектов, входящих в данный национальный проект, их основные целевые показатели;
- информацию о команде проекта.

*Паспорт рассматривает проектный комитет*²¹ и, после рассмотрения, может утвердить паспорт, либо отправить на доработку. В случае одобрения проект вносится в президиум Совета, где после рассмотрения к проекту готовятся справочные и иные материалы.

²¹ Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации: Указ Президента РФ от 19.07.2018 N 444. Ст. 27.

После рассмотрения паспорта, *куратор проекта принимает решение о соответствии федерального проекта целям и задачам национального* и отправляет его в проектный комитет, где проект может быть одобрен или отправлен на доработку.

В случае одобрения проекта, он *вносится в президиум* Совета и по нему подготавливаются методические материалы, если же проект был отправлен на доработку, то он не может быть принят без внесения необходимых изменений.

Следующим шагом является *разработка и согласование проектов актов* Правительства Российской Федерации.

Разработка и согласование проектов актов производится только в рамках федеральных проектов. Для этого создаются специальные рабочие группы, которые включают органы исполнительной власти как субъектов Российской Федерации, так и Федерального уровня. Подготавливаемые проекты актов Правительства Российской Федерации обязательно должны быть согласованы с членами рабочей группы и экспертным советом. По результатам согласования подготавливается заключение. В случае наличия разногласий, также составляется специальная форма²².

После согласования проекта акта, он *направляется в проектный комитет*, где, либо одобряется, либо возвращается на доработку. По результатам проверки проектным комитетом также составляется протокол с результатами работы. Утвержденный проект акта вносится в Правительство Российской Федерации.

Мониторинг реализации проектов – оценка параметров проектов, их отклонений от намеченных результатов и, измерение степени этих отклонений, анализ причин и организация мероприятий по устранению последствий этих отклонений. Мониторинг проводится от стадии создания паспорта проекта до его завершения. По результатам мониторинга формируются отчеты (Приложение 3), которые включают описание достижения контрольных точек, целевых

²² Моргунова Н. В., Филимонова Н. М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти /Н.В. Моргунова, Н.М. Филимонова // Российское предпринимательство. - 2013. - № 23 (245). С. 10–19.

показателей, соответствии бюджетным и временным ресурсам, достижениям показателей национальных проектов. Обычно, отчеты выносятся на рассмотрение в проектный комитет. По результатам рассмотрения может быть принято решение об одобрении отчета, об утверждении отчета и о необходимости доработки отчета²³.

Внесение изменений в проекты происходит по результатам проведения мониторинга проектов. Запросы на изменения (Приложение 4) разрабатываются для того, чтобы привести проекты в соответствие плановым показателям. Первым шагом на пути к изменению является запрос на внесение изменения, который составляется руководителем проекта и рассматривается проектным комитетом. По результатам рассмотрения принимаются следующие решения:

- одобрение запроса на изменение национального проекта;
- утверждение запроса на изменение федерального проекта;
- доработка запроса;
- отклонение запроса.

Далее, запрос отправляется на президиум совета для утверждения.

Завершение проекта.

Плановое завершение - по достижении запланированных показателей

Досрочное завершение - при утверждении этого решения президиумом Совета.

Для завершения проекта нужно подготовить итоговый отчет, который направляется для рассмотрения в проектный комитет. Комитет принимает решение:

- одобрение отчета федерального проекта;
- утверждение отчета национального проекта;
- необходимость доработки отчета.

²³ Гороя Т.В. Интеграция проектов в госпрограммы: обзор регионального опыта [Электронный ресурс],- http://bujet.ru/article/334273.php?sphra-se_id=

Далее отчет отправляется в президиум совета, для дальнейшего рассмотрения, где оценивается выполнение задач ²⁴, достижение целей, соответствие федеральному бюджету и достижение целей национального проекта.

Выводы по главе 1

В данной главе мы рассмотрели теоретические основы управления проектами. Дали определение понятию «проект» - это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Рассмотрели понятие жизненного цикла проекта - набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия. Выявили 9 основных областей управления проектом и дали каждой из них подробную характеристику: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта, управление поставками проекта.

Также, рассмотрели процесс управления проектами в ходе реализации стратегических задач Российской Федерации. Данный вид проектного менеджмента имеет свои особенности и состоит из следующих этапов работы над проектом: инициация проекта, одобрение инициативной заявки куратором проекта, составление паспорта проекта, утверждение паспорта на Президиуме Наблюдательного совета, разработка проектов актов, одобрение в проектном комитете, реализация и мониторинг, внесение изменений, завершение проекта.

²⁴ Николаев А. А., Дунаева А. И., Удачин Н. О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации [Электронный ресурс]-, <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protsestov-proektnogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii>.

Глава 2 Социально – экономическая характеристика Проектного офиса Владимирской области

2.1 Понятие и основные задачи регионального проектного офиса

Комитет проектной деятельности Администрации Владимирской области или областной проектный офис был образован в 2017 году и является структурным подразделением органов исполнительной власти²⁵. Основная задача проектного офиса - внедрение и развитие проектной деятельности во Владимирском регионе²⁶. Работа комитета заключается во взаимодействии со структурными подразделениями органов исполнительной власти региона, выявление среди них тех, которые участвуют в проектной деятельности, определение в каждом из них ответственного за проектную работу.

Для достижения цели комитета на него возложен ряд задач²⁷:

Адаптация исполнительной власти Владимирского региона к проектному менеджменту;

1. Назначение ответственных проектных менеджеров в структурных подразделениях администрации;

2. Экспертная консультация сотрудников структурных подразделений администрации области по вопросам развития проектов различной направленности;

3. Экспертная консультация сотрудников структурных подразделений администрации области по вопросам пользования государственными услугами на электронном государственном портале.

Для достижения указанных выше задач проектному комитету возложено выполнение следующих видов деятельности:

²⁵ Об организации проектной деятельности во Владимирской области: распоряжение администрации области от 22.06.2017 № 395-р. Ст. 24.

²⁶ Моисеев И. В. Проектное управление реализацией стратегий [Электронный ресурс], URL:<http://old.creativeconomy.ru/articles/30872>.

²⁷ Администрация Владимирской области. Комитет проектной деятельности [Электронный ресурс], - <http://kpd.avо.ru/o-komitet>

1. Сотрудничество с органами власти Владимирской области для оказания содействия во внедрении проектного подхода в решение поставленных перед ними задач;
2. Создание единого проектного офиса, управляющего всеми существующими областными проектами и программами;
3. Создание оптимальных систем реализации проектов и программ для наиболее эффективного достижения целей;
4. Взаимодействие с проектными менеджерами каждого из структурных подразделений администрации Владимирской области;
5. Создание единого совета для осуществления контроля за реализацией проектов;
6. Осуществление работы с органами исполнительной и законодательной власти, с физическими и юридическими лицами не только на региональном, но и на муниципальном и федеральном уровнях;
7. Создание указов и законов для адаптации проектного менеджмента в администрации Владимирской области, а также же установления сотрудничества с органами местного самоуправления.
8. Мониторинг эффективности реализации проектов:
 - отсутствие превышения обозначенных сроков проекта;
 - достижение всех критериев качества проекта;
 - ясность, логичность и обоснованность каждого этапа реализации проекта.
9. Предложение создания новых указов Губернатора области для создания устойчивой системы проектного менеджмента во Владимирском регионе, которая будет включать: обучение кадров проектному менеджменту, взаимодействие между всеми структурами и кадрами администрации по вопросам эффективной реализации проектов;
10. Внедрение в реализацию проектного менеджмента успешного опыта на других территориях;
11. Развитие области предоставления государственных услуг в электронной форме;

12. Изучение показателей относительно оказания «электронных» государственных и муниципальных услуг и проведения следующей деятельности по ее популяризации:

- структурирование «электронных» государственных и муниципальных услуг;

- контроль за деятельностью власти по вопросу тиражируемости данного вида услуг;

- контроль за качеством деятельности центров, предоставляющих подобные услуги;

- экспертная работа с органами власти и с центрами по вопросам устранения ошибок при реализации деятельности по оказанию государственных и муниципальных услуг;

13. Подготовка отчетов по качеству исполнения указов Президента Р.Ф.

14. Подготовка отчетов по качеству деятельности комитета проектной деятельности для Губернатора Владимирской области.

2.2 Структура, основные обязанности и навыки проектного менеджера регионального проектного офиса

Структура проектного комитета имеет следующий вид (Рисунок 1) и состоит из следующего кадрового персонала (9 человек):

1. Председатель;

2. Заместитель председателя;

3. Специалист – эксперт;

4. Заведующий отделом методологии и сопровождения проектов;

5. Заведующий отделом мониторинга, контроля и анализа реализации проектов;

6. Главный специалист – эксперт отдела методологии и сопровождения проектов;

7. Консультант отдела мониторинга, контроля и анализа реализации проектов (две штатные единицы);

8. Консультант-юрист отдела методологии и сопровождения проектов;

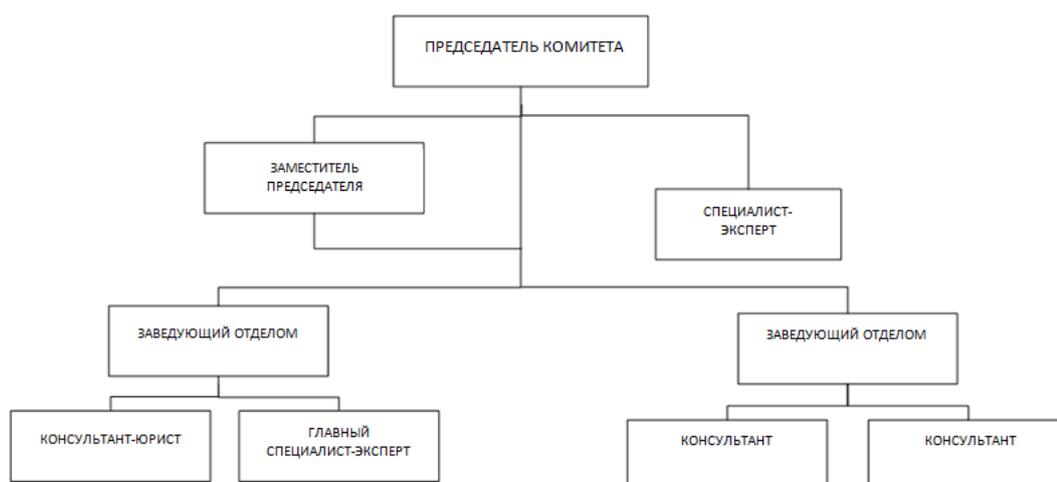


Рисунок 1 – структура комитета проектной деятельности Администрации области

Сотрудник проектного офиса должен обладать следующими компетенциями и должностными обязанностями:

- 1) Работать в сфере внедрения и развития проектной деятельности на территории региона, внедрять принципы проектного менеджмента;
- 2) Взаимодействовать со структурными подразделениями исполнительной власти Владимирской области и внедрять в их работу технологию проектного управления;
- 3) Подготавливать методические и аналитические материалы по результатам работы комитета;
- 4) Проводить работу по мониторингу и контролю проектов начиная со стадии разработки паспортов проектов и до стадии проверки отчетов (ежемесячных, ежеквартальных) о ходе проведения мероприятий, достижения результатов и контрольных точек, реализации бюджета.
- 5) Вносить предложение по разработке автоматизированной информационной системы проектной деятельности;
- 6) Консультировать органы исполнительной власти, ответственные за проектную деятельность по работе с методическими материалами, разработанными проектным офисом;

- 7) Работать по направлению согласования и разработки НПА региона, определяющих проектную деятельность региона;
- 8) Организовывать Наблюдательный Совет, подготавливать все необходимые методологические и аналитические материалы;
- 9) Принимать участие в организации обучения и развития компетенций в области проектной деятельности у государственных служащих;
- 10) Изучать и систематизировать опыт федеральных органов исполнительной власти и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации по организации и совершенствованию проектной деятельности.

2.3 Анализ работы областного проектного офиса, выявление перспектив развития и основных проблем

По результатам проведенного анализа по итогам работы областного проектного офиса в рамках реализации приоритетных региональных проектов за 2018 год, можно сделать следующие выводы.

Во Владимирской области разработаны и утверждены нормативно-правовые акты, определяющие порядок стратегического планирования, а также мониторинга, контроля реализации документов стратегического планирования.

В 2018 году во Владимирской области в рамках направлений стратегического развития Российской Федерации было реализовано 10 проектов по 6 направлениям развития: здравоохранение, образование, ипотека и арендное жилье, ЖКХ и городская среда, малое и среднее предпринимательство, поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, моногорода²⁸. Информацию о реализации данных проектов можно наблюдать на официальном сайте комитета проектной деятельности администрации области.

Анализ реализации приоритетных региональных проектов, проведенный областным проектным офисом показал, что большая часть мероприятий

²⁸ О создании Ведомственного проектного офиса Владимирской области по основному направлению стратегического развития Российской Федерации "Моногорода": Распоряжение администрации Владимирской области от 26.06.2017 № 410-р). Ст. 7.

достигнута в полном объеме, освоение бюджетных средств составило от 98% до 100%, запланированные показатели приоритетных региональных проектов достигнуты. Несмотря на это в результате мониторинга были выявлены некоторые проблемы.

В проекте «Обеспечение качества жилищно-коммунальных услуг» отражена информация о привлечении средств Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. Вместе с тем, государственной программой, согласно которой реализуется проект («Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры на 2017-2019 год) не предусмотрено финансовое обеспечение мероприятий за счет Фонда. Вместе с тем, муниципальные образования отозвали все заявки на предоставление субсидий по подготовке проектов модернизации и на 01.12.2018 заявки от хозяйствующих субъектов на субсидирование процентной ставки по кредитам отсутствовали, что поспособствовало возврату в Фонд денежных средств.

Приоритетный региональный проект «Создание современной образовательной среды для школьников» планом предусматривал строительство общеобразовательной школы в городе Кольчугино на 550 новых мест, в ходе мониторинга установлено отставание от графика производства работ, осуществляемого подрядной организацией, что не позволило закончить строительно-монтажные работы в 2018 году. По состоянию на 1 января 2019 года отставание составило практически 4 месяца. Общий процент освоения бюджетных средств составил 98%. В качестве решения проблемы в лице администрации Кольчугино была проведена претензионная работа в отношении подрядной организации. Завершение строительно-монтажных работ и ввод школы в эксплуатацию запланирован на 2019 год.

Анализ данных по приоритетному проекту «Формирование комфортной городской среды» показал, что в целом органами государственной власти и органами местного самоуправления в регионе была обеспечена разработка нормативно-правовых актов по его реализации. Вместе с тем, в ходе контрольных мероприятий по проверке законности и результативности расходования органами

местного самоуправления бюджетных средств, направленных на капитальный ремонт и ремонт дворовых территорий многоквартирных домов и повышения уровня благоустройства общественных пространств, городских парков установлены факты нарушения и недостатков, которые способствуют возникновению рисков не достижения показателей, которые были запланированы. Одной из основных проблем в процессе реализации данного проекта стало неравномерное освоение бюджетных средств. Основной объем выполнения подрядных работ пришелся на осенние месяцы (сентябрь – ноябрь), что не способствует своевременному и качественному выполнению работ.

В 2019 году в соответствии с Указом Президента²⁹ « О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года»³⁰ во Владимирской области запланированы к реализации 47 региональных проектов, утверждены 46. Региональный проект «Строительство объектов по сортировке и переработке твердых коммунальных отходов преимущественно с использованием российских технологий и оборудования» находится в стадии разработки. В текущем году реализуются 45 региональных проектов. В соответствии с паспортом регионального проекта «Снижение негативного воздействия на окружающую среду путем ликвидации несанкционированных свалок в границах городов» («Чистая страна»), его реализация начинается с 01.01.2020.

На данном этапе областным проектным офисом проводится ежемесячный мониторинг реализации региональных проектов.

В ходе последней кампании мониторинга собрано, обработано и своевременно направлено в федеральный проектный офис 45 отчетов по всем реализуемым региональным проектам. Сотрудники комитета проектной деятельности оказывали методическую помощь специалистам структурных подразделений администрации области при подготовке месячных отчетов. В

²⁹ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05. 2018 № 204. Ст. 15.

³⁰ Об утверждении стратегии социально – экономического развития Владимирской области до 2030 года: Указ от 27.12.2016 N 115. Ст.128.

основном структурные подразделения администрации области справились с подготовкой месячных отчетов.

Подавляющее число региональных проектов (40) реализовываются без отклонений по рискам, показателям, бюджету, результатам и контрольным точкам.

Наряду с этим, в ходе мониторинга определено 5 региональных проектов, по которым возникли риски невыполнения (несвоевременного выполнения) отдельных мероприятий, достижения контрольных точек или результатов:

- «Безопасные и качественные автомобильные дороги Владимирской области»;

- «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения» («Старшее поколение»);

- «Формирование комфортной городской среды»;

- «Развитие экспорта услуг во Владимирской области»;

- «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации во Владимирской области».

Анализ отчетов и планов реализации проектов, показывает, что отклонения по перечисленным выше региональным проектам носят не критичный характер.

Причинами возникших отклонений являются:

- отсутствие резервов времени для реализации мероприятий или достижения контрольных точек;

- зависимость отдельных мероприятий проекта от событий во внешней среде, носящих, в свою очередь, вероятностный характер, и которые не произошли;

- федеральный орган исполнительной власти не осуществил необходимые действия в предусмотренные законодательством сроки (или успех мероприятия зависит от действий неподконтрольного субъекта);

- в проект включены мероприятия, выполнение которых не играет решающей роли для успеха проекта, но их невыполнение ухудшает параметры оценки проекта в целом.

Соответственно, руководителям региональных проектов при разработке рабочих планов реализации региональных проектов предлагается:

- предусматривать резервы времени по мероприятиям и контрольным точкам, особенно в части мероприятий, зависящих от событий во внешней среде (или внешних субъектов);

- не включать (исключить) из рабочих планов реализации проектов мероприятия, носящие непринципиальный, а в отдельных случаях процессный характер.

Выводы по главе 2

В данной главе мы рассмотрели работу комитета проектной деятельности Администрации Владимирской области. Основная задача проектного офиса - внедрение и развитие проектной деятельности во Владимирском регионе.

Штат комитета состоит из 9 человек и имеет линейно-функциональную структуру управления.

Работа комитета заключается во взаимодействии со структурными подразделениями органов исполнительной власти региона, выявление среди них тех, которые участвуют в проектной деятельности, определение в каждом из них ответственного за проектную работу.

Мы провели анализ хода работы над реализацией приоритетных и региональных проектов в 2018 году и выявили наличие отклонений, причинами которых являются: отсутствие резервов времени для реализации мероприятий или достижения контрольных точек, зависимость отдельных мероприятий проекта от событий во внешней среде, носящих, в свою очередь, вероятностный характер, и которые не произошли, федеральный орган исполнительной власти не осуществил необходимые действия в предусмотренные законодательством сроки (или успех мероприятия зависит от действий неподконтрольного субъекта), в проект включены мероприятия, выполнение которых не играет решающей роли для успеха проекта, но их невыполнение ухудшает параметры оценки проекта в целом.

Глава 3 Разработка предложений, направленных на решение выявленных проблем в работе проектного офиса

В предыдущей главе были выявлены основные проблемы в реализации региональных проектов по итогам работы проектного офиса в 2018 году. Также были внесены предложения по минимизации возникновения данных рисков на следующий период.

Самым рациональным решением для реализации предложений станет технологическая поддержка деятельности Владимирского проектного офиса. Под «технологической поддержкой» подразумевается внедрение автоматизированной системы, которая позволит сократить трудозатраты сотрудников комитета по обработке сорока семи региональных проектов. Данная автоматизированная система будет использоваться для:

- постоянного информационного сопровождения о деятельности регионального проектного офиса и о стадиях развития проектной деятельности во Владимирской области всех органов, которые задействованы в реализации региональных проектов.

- взаимодействие между структурными подразделениями Администрации области и сотрудниками комитета проектной деятельности по вопросам реализации и мониторинга региональных проектов.

- создание электронных версий паспортов, отчетов, рабочих планов и документов, используемых в процессе реализации региональных проектов по единой форме.

- актуальный и наиболее точный анализ отчетности по реализации региональных проектов;

- выявление проблем не достижения запланированных результатов или предупреждение о рисках, расчёта эффективности деятельности в рамках региональных проектов.

В дальнейшем мы подробно рассмотрим, как именно будут достигаться данные задачи информационной системой в проектном управлении.

Автоматизированная система будет иметь несколько направлений.

Работа с паспортами региональных проектов. На данном этапе будет автоматизирована вся информация, которая указывается о региональном проекте по утвержденной на Федеральном уровне форме паспорта (Приложение 1).

Работа с портфелями проектов, где будет собираться, систематизироваться и храниться вся необходимая информация по каждой группе проектов.

Контроль за исполнением. Мониторинг исполнения поручений и процесса работы исполнителей в рамках реализации региональных проектов.

Совещания. Планирование и контроль совещаний органов по вопросам проектной деятельности.

Календарный план-график. Планирование графика реализации региональных проектов на весь период, распределение мероприятий, результатов и контрольных точек, контроль за их достижением.

Контрактное сопровождение проектной деятельности. Данные о всех контрактах, заключаемых в ходе ведения проектной деятельности во Владимирской области.

Риски. Обозначение основных рисков в процессе реализации проектов, выявление причин их возникновения и составления плана преодоления.

Персональная работа. Контроль за персональными работами всех органов и подразделений, задействованных в проектной деятельности. При данном контроле учитывается достижение показателей регионального проекта.

Персонал. Направление, главной задачей которого является отслеживание уровня компетенций сотрудников, повышение их информационной осведомленности о проектной деятельности, отражение опыта регионов по вопросам реализации проектов.

Финансы. Контроль за формированием, распределением и исполнением бюджета региональных проектов.

Отчетность. Составление отчетов о ходе реализации региональных проектов: сбор, систематизация информации.

Хранение. Сбор, обработка, систематизация и доступность к просмотру всех документов, сформированных в результате реализации региональных проектов.

Библиотека. Раздел, в котором будет представлена вся теоретическая, аналитическая и методологическая информация и данные об успешных опытах развития проектной деятельности в России.

Стратегическое планирование. Раздел, в котором можно составить можно наглядно предоставить взаимосвязанностей показателей с поставленными целями, прогнозировать их достижение и указывать фактические данные.

Чат. Раздел общения между органами, принимающими участие в проектной деятельности, где может быть вынесен на обсуждение любой вопрос, касающийся регионального проектного менеджмента.

Ожидаемый эффект от внедрения данной системы был выявлен по аналогии с уже внедренными системами автоматизации проектной деятельности в других регионах России и состоит в следующем:

- Все участники проектной деятельности выполняют работу в едином информационном пространстве, без перехода в смежные приложения.

- Широкие функциональные возможности позволяют формировать гибкую статистику и аналитику, обеспечивая актуальной информацией, как рядовых сотрудников, так и руководителей.

- Повышение скорости реализации проектных задач и поручений. Появилась возможность сокращения нормативных сроков согласования рабочих документов.

- Создан задел для установления объективной зависимости материального поощрения от результативности исполнения проектных задач.

- Кроме этого в перспективе развития Система позволит повысить проектную мотивацию у государственных служащих, т.к. материальное стимулирование работников по результатам внедрения нашего комплекса может быть напрямую связано с показателями рейтинга эффективности реализации проектов.

Выводы по главе 3

В данной главе мы выявили предложение для решения проблем и их причин, поставленных в главе 2. Данным решением будет автоматизированная система, которая будет включать в себя несколько блоков работы над проектами и позволит добиться следующих эффектов:

- Все участники проектной деятельности выполняют работу в едином информационном пространстве, без перехода в смежные приложения.

- Широкие функциональные возможности позволяют формировать гибкую статистику и аналитику, обеспечивая актуальной информацией, как рядовых сотрудников, так и руководителей.

- Повышение скорости реализации проектных задач и поручений. Появилась возможность сокращения нормативных сроков согласования рабочих документов.

- Создан задел для установления объективной зависимости материального поощрения от результативности исполнения проектных задач.

- Кроме этого в перспективе развития Система позволит повысить проектную мотивацию у государственных служащих, т.к. материальное стимулирование работников по результатам внедрения нашего комплекса может быть напрямую связано с показателями рейтинга эффективности реализации проектов.

Заключение

Методы проектного управления повышают рациональность деятельности, потому что за основу берется максимально точно определенный и спланированный до мельчайших деталей продукт проекта, именно подробный подход к описанию «продукта» позволяет нам так же описать работы, которые в дальнейшем предстоит выполнить и увидеть какое необходимо ресурсное обеспечение.

Для раскрытия жизненного цикла проекта необходимо рассмотреть 9 областей знаний в управлении проектами:

1. Управление интеграцией проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление сроками проекта;
4. Управление стоимостью проекта;
5. Управление качеством проекта;
6. Управление человеческими ресурсами проекта;
7. Управление коммуникациями проекта;
8. Управление рисками проекта;
9. Управление поставками проекта.

В данной работе применение проектного управления рассматривается на примере деятельности исполнительной власти Администрации Владимирской области. Так как проекты оказывают положительный эффект на задачи, возложенные на органы государственного управления. В 2017 году в регионе был создан комитет проектной деятельности, главной целью которого является популяризация проектного управления.

Управление проектом на государственной службе осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции, логически сгруппированных 6 групп процессов. Эти 6 групп процессов следующие:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;

- мониторинг и контроль;
- внесение изменений;
- закрытие.

В процессе мониторинга результатов работы проектного областного офиса за 2018 год были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие резервов времени для реализации мероприятий или достижения контрольных точек;

- зависимость отдельных мероприятий проекта от событий во внешней среде, носящих, в свою очередь, вероятностный характер, и которые не произошли;

- федеральный орган исполнительной власти не осуществил необходимые действия в предусмотренные законодательством сроки (или успех мероприятия зависит от действий неподконтрольного субъекта);

- в проект включены мероприятия, выполнение которых не играет решающей роли для успеха проекта, но их невыполнение ухудшает параметры оценки проекта в целом.

В связи с этим ответственным за проектную деятельность было предложено:

- предусматривать резервы времени по мероприятиям и контрольным точкам, особенно в части мероприятий, зависящих от событий во внешней среде (или внешних субъектов);

- не включать (исключить) из рабочих планов реализации проектов мероприятия, носящие непринципиальный, а в отдельных случаях процессный характер.

Более четкая систематизация работы над региональными проектами и достижение предложений невозможно без качественной автоматизированной поддержки, которая позволит накапливать, анализировать и структурировать большой объем информации. В качестве такой поддержки была предложена автоматизированная система проектной деятельности, которая будет использоваться для:

- постоянного информационного сопровождения о деятельности регионального проектного офиса и о стадиях развития проектной деятельности во Владимирской области всех органов, которые задействованы в реализации региональных проектов.

- взаимодействие между структурными подразделениями Администрации области и сотрудниками комитета проектной деятельности по вопросам реализации и мониторинга региональных проектов.

- создание электронных версий паспортов, отчетов, рабочих планов и документов, использующихся в процессе реализации региональных проектов по единой форме.

- актуальный и наиболее точный анализ отчетности по реализации региональных проектов;

- выявление проблем не достижения запланированных результатов или предупреждение о рисках, расчёта эффективности деятельности в рамках региональных проектов.

Данные функции позволят сократить риски, связанные с рассеиванием внимания при обработке человеком большого объема информации вручную и достигнуть предложений, направленных на решение выявленных проблем по результатам мониторинга работы проектного офиса за 2018 год.

Библиографический список

Нормативные правовые акты и официальные документы

1. Об утверждении стратегии социально – экономического развития Владимирской области до 2030 года: Указ от 27.12.2016 N 115. Ст.128.
2. Об организации проектной деятельности во Владимирской области: распоряжение администрации области от 22.06.2017 № 395-р. Ст. 24.
3. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288. Ст. 44.
4. О создании Ведомственного проектного офиса Владимирской области по основному направлению стратегического развития Российской Федерации "Моногорода": Распоряжение администрации Владимирской области от 26.06.2017 № 410-р). Ст. 7.
5. Об упорядочении деятельности совещательных и консультативных органов при Президенте Российской Федерации: Указ Президента РФ от 19.07.2018 N 444. Ст. 27.
6. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05. 2018 № 204. Ст. 15.

Специальная литература

7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Балабанов И.Т. - М.: «Финансы и статистика», 2015. - 477 с.
8. Балдин К.В. Риск-менеджмент / Балдин К.В., Воробьёв С.Н.: - М.: «Гардарики», 2015 – 31-33 с.
9. Барнгольц С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйственного субъекта / Барнгольц С. Б., Мельник М. В. - М.: «Финансы и статистика», 2016. - 240 с.
10. Басовский Л.Е., Финансовый менеджмент: / Басовский Л.Е. - М: ИНФРА-М, 2017- 24-28 с.
11. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент / Бригхэм Ю., Гапенски П. - В 2-х томах. Пер. с англ. - СПб.: «Экономическая школа», 2015. - 669 с.

12. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев // Управленческие науки. - 2016. -С.- 44-52.
13. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2015. - 384 с.
14. Ефремов В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 6.
15. Моргунова Н. В., Филимонова Н. М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти /Н.В. Моргунова, Н.М. Филимонова // Российское предпринимательство. - 2013. - № 23 (245). С. 10–19.
16. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабли., 2013. - 180 с.
17. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 552 с
18. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
19. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление/ Репин В.В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. -180 с.
20. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.
21. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2013. - 960 с.
22. Яновский В.В. Организационно-экономический механизм управления инновационной активностью в регионе/ В.В. Яновский // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. -№16 (109). - С.34–42.

Электронные ресурсы

23. Администрация Владимирской области. Комитет проектной деятельности [Электронный ресурс], - <http://kpd.avo.ru/o-komitet>
24. Гагарский В. А. Процессное и проектное управление [Электронный ресурс]-, <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>.
25. Горовая Т.В. Интеграция проектов в госпрограммы: обзор регионального опыта [Электронный ресурс], - http://bujet.ru/article/334273.php?sphra-se_id=
26. 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]- <http://asi.ru/upload/iblock/238/MetodicheskieRecomendazii>
27. Моисеев И. В. Проектное управление реализацией стратегий [Электронный ресурс]-, [URL:http://old.creativeconomy.ru/articles/30872](http://old.creativeconomy.ru/articles/30872).
28. Николаев А. А., Дунаева А. И., Удачин Н. О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации [Электронный ресурс]-, <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-protssesov-proektnogo-upravleniya-v-rossiyskoj-federatsii>.
29. Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы [Электронный ресурс], - <http://www.iprbookshop.ru/8489.html>
30. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [Электронный ресурс]-, https://bookz.ru/authors/kollektiv-avtorov/rukovods_597/1-rukovods_597.html

Приложения

Приложение 1

Название приложения