Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт государственной службы и управления

Направление подготовки: 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль): «Управление проектами и программами»

Кафедра Управления проектами и программами

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**«Проектные структуры в системе государственного и муниципального управления»**

|  |
| --- |
| **Автор:**  студент (-ка) \_\_\_\_ курса  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ формы обучения  Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Руководитель:**  должность, звание \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г. |

Москва – 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| Глава 1. Теоретические аспекты применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления | 6 |
| * 1. Значение и предпосылки применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления | 6 |
| * 1. Виды проектных структур в системе государственного и муниципального управления | 9 |
| * 1. Инструменты проектного управления | 11 |
| Глава 2. Исследование проектных структур в системе государственного и муниципального управления | 11 |
| 2.1. Отечественный опыт внедрения проектных структур в систему государственного и муниципального управления | 16 |
| 2.2. Внедрение методов проектного управления в систему исполнительных органов государственной власти г. Санкт-Петербурга | 22 |
| 2.3. Проблемы внедрения проектных структур в государственном и муниципальном управлении и пути их решения | 27 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 34 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 37 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Этапы внедрения системы проектного управления в государственном органе | 42 |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях ключевым инструментом реализации государственной политики на федеральном и региональном уровнях являются государственные программы. Следовательно, особое внимание должно уделяться качеству их разработки и осуществления. Поэтому важнейшая задача сегодня заключается в поиске оптимальных форм и подходов к использованию проектного подхода в государственном управлении, как на федеральном уровне, так и в субъектах РФ. Приоритетным направлением должно стать обеспечение эффективного управления реализацией государственных программ.

Однако сегодня для успешного внедрения проектного подхода в государственном управлении существует целый ряд препятствий, значительная часть из которых лежит в организационно-методической плоскости. В первую очередь это возможность сочетания проектного управления, с традиционными формами государственного управления основанного на отраслевой специфике.

Во многом, проблема заключается в том, что структура органов исполнительной власти не отвечает целевым ориентирам проектного управления. Это и приводит к подмене проектного управления, традиционным отраслевым подходом. В то время как, еще в 2010 году, в соответствии с программой Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов, одним из направлений бюджетного реформирования обозначалось внедрение проектных принципов организации деятельности органов исполнительной власти.

Целью данной работы является исследование проектных структур в системе государственного и муниципального управления.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предлагается решение следующих задач:

- исследование значения и предпосылок применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления;

- определение видов проектных структур в системе государственного и муниципального управления;

- изучение инструментов проектного управления;

- анализ отечественного опыта внедрения проектных структур в систему государственного и муниципального управления;

- исследование процесса внедрения методов проектного управления в систему исполнительных органов государственной власти г. Санкт-Петербурга;

- выявление проблем внедрения проектных структур в государственном и муниципальном управлении и пути их решения.

Объектом исследования в данной работе является государственное и муниципальное управление.

Предметом исследования в работе выступают проектные структуры в государственном и муниципальном управлении.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования проектных структур в государственном и муниципальном управлении: Балашова А. В., Холодова В. А., Мироненко Н. В., Борисова А. С., Василенко И.А., Гегедюш Н.С., Жихарева К.Л., Золочевской Е.Ю., Кривошеевой Т.Д., Зонова В.Л., Лексина В. Н., Порфирьевой Б. Н., Мигачева Ю.И., Наумова С.Ю., Орешина В.П., Пронина А.А., Швидко М.Н., Сафоновой О. Н., Анчихрова Е. А., Старостиной М.В., Толстовой И.Э., Калошиной Т.Ю. и др.

Теоретической и методологической основой данной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие значение применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления, а так же виды и инструменты проектного управления.

В работе использовались федеральные законы, нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие внедрение проектных структур в государственное и муниципальное управление, материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, а также информация официальных сайтов по вопросам социально-экономического развития Российской Федерации, банковской деятельности в сети Интернет.

Научная новизнаполученных результатов заключается в комплексном исследовании проблем внедрения проектных структур в государственном и муниципальном управлении и разработке путей их решения.

**Глава 1. Теоретические аспекты применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления**

* 1. **Значение и предпосылки применения проектной структуры в системе государственного и муниципального управления**

В современных условиях остается актуальным внедрение системы управления по результатам, одним из инструментов которого является проектное управление. Среди преимуществ внедрения системы проектного менеджмента – повышение эффективности распределения и выполнения обязанностей, качества работы, минимизация рисков и вероятности сбоев, принятие обоснованных управленческих решений.

Согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» государственной программой является документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития.

В сфере проектного управления на федеральном уровне в настоящий момент принят ряд документов:

- Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

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

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

- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, а программа – комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости.[[1]](#footnote-1)

Применение системы проект-менеджмента, с одной стороны, очень перспективно, открывает много возможностей, делает процесс управления динамичным, способным адаптироваться к складывающимся условиям, однако существует проблема нехватки специалистов, по этой причине даже самые успешные проекты остаются нереализованными.

Нередко руководители используют в своей деятельности устаревшие, но, по их мнению, проверенные и надежные принципы управления, которые на практике малоэффективны. Руководитель не всегда обладает достаточным управленческим профессионализмом, однако сохраняет за собой широкие полномочия и желание участвовать во всех процессах и этапах управления, что снижает эффективность управленческого процесса по причине недостаточного осознания необходимости передачи части полномочий профессионалам.

В результате только руководитель владеет всей информацией, способен решать любые вопросы в процессе управления, тем самым он замыкает на себе все управленческие процессы (см. рисунок 1.1.).[[2]](#footnote-2)

Предпосылки применения проектной структуры управления

Нерациональное использование кадрового потенциала и неэффективное распределение обязанностей

Неэффективность применения принципов единоначалия и неограниченности полномочий руководителя

Снижение эффективности применяемых ранее системы и методов управления

Активное развитие технологий

Усложнение структуры общества и общественных связей

Упрощение процесса распределения функций

Анализ отклонений от запланированного результата, внесение необходимых корректив

Повышение эффективности деятельности и качества работы

Принятие обоснованных управленческих решений

Рис. 1.1. Необходимость и предпосылки применения системы проектного управления[[3]](#footnote-3)

Система проектного управления необходима в вопросе управления качеством работы, эффективна при анализе степени риска. Руководители проектов анализируют отклонения от запланированного результата, вносят при необходимости коррективы, принимают обоснованные управленческие решения.[[4]](#footnote-4)

Проектное управление применяется во всех направлениях экономической деятельности с целью разработки нового продукта, проведения каких-либо мероприятий, обеспечения реализации программ развития. Одним проектом умелый руководитель не ограничивается, речь всегда идет о совокупности проектов, так как эффективность деятельности достигается посредством комплексности мер. Совокупность проектов – это проектный портфель.[[5]](#footnote-5)

* 1. **Виды проектных структур в системе государственного и муниципального управления**

В качестве целей применения проектного управления выделяются определение целесообразности привлечения и дальнейшего применения инвестиций в процессе работы, разработка наиболее эффективной схемы финансирования работ, создание плана посредством определения совокупности видов деятельности, их последовательности, сроков исполнения, расчет потребностей в ресурсах на реализацию проекта, количества затрат.

Любой участник экономических отношений, независимо от сферы деятельности, действует в условиях жесткой конкурентной борьбы, подвергается воздействию неблагоприятных факторов внешней среды, присутствует степень риска.

Если руководитель стремится привлечь дополнительные инвестиции для обеспечения дальнейшей деятельности, такого рода проекты показывают степень инвестиционной привлекательности и перспективности работы. По мнению авторов, следует проводить классификацию проектов по следующим критериям, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Классификация проектов[[6]](#footnote-6)

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак** | **Виды** |
| По объемам работ проекта, числу участников, степени влияния на окружающий мир | - мелкие;  - средние;  - крупные. |
| По характеру предметной области | - научно-исследовательские;  - образовательные;  - смешанные. |
| По степени сложности | - простые;  - сложные;  - очень сложные. |
| По продолжительности | - краткосрочные (до 3 лет);  - среднесрочные (3-5 лет);  - долгосрочные (свыше 5 лет). |
| По основным сферам деятельности | - технические:  - экономические;  - организационные. |
| По составу, структуре, предметной области | - монопроекты – отдельные проекты;  - мультипроекты – комплексные проекты или рограммы;  - мегапроекты – целевые программы развития регионов, отраслей. |

По мнению ученых, эта классификация может дополняться другими видами, в зависимости от выбранных критериев.

Применение системы проектного менеджмента, безусловно, раскрывает много перспектив для эффективного государственного управления, но по ряду причин их реализация не всегда становится возможной. Прежде всего, управленческая среда бывает не готова к определенным изменениям и инновациям.

* 1. **Инструменты проектного управления**

Процесс управления проектом это контроль за его реализацией при условии выбора наиболее эффективных способов действия, учитывая степень ограниченности времени, финансового обеспечения, а также достижение конечного результата деятельности (см. рисунок 1.2.).

Инструменты проектного управления

Отчет по проекту

План-график проекта

Паспорт проекта

ЭЛЕМЕНТЫ

Финансовая обеспеченность – формирование финансового плана

Временной критерий – создание графиков работы

Человеческий фактор – графики загрузки

Результативность – управление качеством работ

Рис. 1.2. Инструменты проектного управления[[7]](#footnote-7)

Среди факторов, определяющих метод управления немаловажным, бесспорно, является человеческий. Создание графиков загрузки работников позволит осуществлять контроль в этой сфере. В настоящее время существует ряд спорных вопросов в области регионального управления по причине несовершенства управленческих приемов. Применение системы проектного управления государством подразумевает рациональное использование средств на реализацию мероприятий, результативность применяемых мер, гибкость системы, т.е. способность изменяться во времени при изменении экономической, политической, социальной сред. Это способ борьбы с созданными масштабными, но неэффективными иерархическими организационными структурами, возможность принятия руководством оптимально подходящих ситуации адекватных решений.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, основная цель внедрения проектного управления состоит в повышении эффективности реализации целей и задач социально-экономического развития

Модель проектного управления представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Модель проектного управления[[9]](#footnote-9)

В 2013 г. в целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета входят представители органов государственной власти Российской Федерации, коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений. Для государственных органов Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Методические рекомендации) (см. распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»).

По мнению специалистов Минэкономразвития России, применение подходов, заложенных в Методических рекомендациях, позволит обеспечить достижение целей при минимизации сроков, повысить эффективность используемых ресурсов, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. Кроме того, инструментарий Методических рекомендаций поможет ведомствам более эффективно взаимодействовать при осуществлении совместной деятельности и сотрудничать с привлекаемыми подрядными организациями.

В Методических рекомендациях содержатся подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и составлены типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти; кроме того, формализуются процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления.

Среди направлений, в которых следует вести работу для более успешного внедрения системы проектного менеджмента в государственную службу можно выделить следующие:

- необходимо повышать уровень знаний и навыков в сфере государственного менеджмента среди работников госслужбы;

- особого внимания требует система делопроизводства, т.к. чтобы структурировать работу, необходима документальная основа;

- обязательно нужно заниматься разработкой методических рекомендаций по проектному управлению;

- проектное управление должно проводиться в совокупности со стратегическим;

- при выборе проекта должны учитываться определенные критерии; четкое распределение обязанностей и назначение исполнителей в целях исключения усложнения процесса реализации проекта, дублирования функций;

- создание информационной базы, системы накопления опыта с целью применения в дальнейшем более успешных практик и исключения уже совершенных ошибок; крайне важен сбор статистических данных в области ведения проектного управления;

- особого внимания заслуживают социально значимые проекты;

- полезным будет привлечение экспертов со стороны для объективной оценки результативности реализуемых мероприятий;

- для того, чтобы была возможность внедрения инноваций в процесс государственного управления важно своевременно совершенствовать нормативно-правовую базу, регулирующую управление проектами.[[10]](#footnote-10)

Безусловно, наибольший эффект будет получен от реализации вышеперечисленных направлений в совокупности с внедрением автоматизированной информационной системы в сфере проектного управления. Данная система обеспечит участников проектного управления:

1. Эффективным инструментом реализации проектов путем предоставления следующего функционала:

- управление проектом на всех этапах его жизненного цикла (инициация, планирование, реализация и контроль, завершение);

- календарное планирование хода реализации проекта;

- планирование и контроль финансовых затрат, трудовых ресурсов;

- обеспечение контроля изменений, возникающих в ходе реализации проекта;

- мониторинг и контроль достижения ключевых показателей эффективности проекта на каждом из этапов его жизненного цикла;

- подготовка требуемых отчетных форм в процессе реализации проекта и по его завершению.

2. Актуальной информационной базой для своевременного реагирования на риски проектов путем:

- создания единого информационного пространства, предоставляющего возможность коммуникации участников проекта, независимо от их территориальной удаленности;

- гарантирования доступности актуальных данных проекта в режиме 24/7;

- применения удобного веб-интерфейса, в т.ч. через мобильные устройства.

**Глава 2. Исследование проектных структур в системе государственного и муниципального управления**

**2.1. Отечественный опыт внедрения проектных структур в систему государственного и муниципального управления**

Внедрение проектного управления в деятельности органов власти обусловлено стремлением адаптировать накопленный более чем за полвека успешный опыт крупных компаний по реализации стратегических приоритетов и управлению изменениями на основе проектного менеджмента. Преимуществами проектного менеджмента являются:

1) эффективное взаимодействие экономических агентов — участников проекта;

2) оптимальное распределение ограниченных ресурсов;

3) возможность мониторинга на всех этапах реализации проекта;

4) мотивация и персональная ответственность участников проекта.

Первые шаги по внедрению проектного управления на национальном уровне в РФ были предприняты в 2005 г. в рамках реализации национальных проектов. Более масштабное применение проектного подхода в деятельности органов власти связано с введением проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период в конце 2009 г. Разработанные карты проекта позволили перейти от решения узковедомственных и отраслевых задач к более эффективному межрегиональному взаимодействию. Фрагментарно проектный подход был заложен в идею разработки и реализации государственных программ, которые носят межведомственный характер и в оболочку которых заложены инвестиционные проекты.

В 2011 г. приняты ГОСТы в области проектного менеджмента, устанавливающие требования к управлению программой, проектом, портфелем проектов. Позднее, в 2014 г., был утвержден и введен в действие ГОСТ ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», содержащий общие рекомендации, основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента.

5 июня 2013 г. был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, которым разработаны «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти», включающие порядок и инструменты проектного управления, порядок его внедрения[[11]](#footnote-11).

Повышение внимания к вопросам проектного управления связано с Указом Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»[[12]](#footnote-12) и последовавшим за ним Постановлением Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»[[13]](#footnote-13).

Пилотным регионом по внедрению проектного подхода стала Белгородская область, в которой условия и порядок применения принципов управления проектами регламентируются Постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области». Уже к 2011 г. в области была сформирована эффективная проектная система управления как на региональном, так и на муниципальном уровне[[14]](#footnote-14). На начало 2016 г. в Белгородской области успешно реализовано 2376 проектов, 746 проекта находится на стадии реализации, 81 проект — в разработке. Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти и государственных органах Белгородской области позволило за счет координации действий многочисленных участников проектов существенно повысить результативность запланированных работ и сократить время их реализации на 20-50%.[[15]](#footnote-15)

Передовыми регионами в области внедрения проектного управления можно также считать Ярославскую, Пензенскую, Томскую, Ульяновскую области и Приморский край. В последнем разработан «Проектный кодекс Приморского края», включающий описание проектной терминологии, организационной структуры управления, критерии отнесения деятельности к проектной, управление проектом на этапах его жизненного цикла, формы проектной документации[[16]](#footnote-16). В документах, регламентирующих вопросы внедрения проектного управления в Пензенской области, наряду с элементами, содержащимися в «Проектном кодексе Приморского края», достаточно глубоко проработаны проектные роли, организационное сопровождение, администрирование и мониторинг реализации проектов.

Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в пилотных регионах положительно сказалось на их инвестиционном климате.

Белгородская и Ульяновская области по итогам Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах РФ в 2015 и 2016 гг. вошли в группу регионов-лидеров, а Томская и Пензенская области отнесены к регионам с комфортными условиями ведения бизнеса.[[17]](#footnote-17)

Однако, несмотря на определенные успехи по использованию инструментов проектного менеджмента в деятельности региональных органов власти, в регионах сегодня отсутствует институциональная среда, способствующая эффективному внедрению механизмов проектного управления в деятельность органов власти субъектов РФ.

Одним из ключевых факторов, осложняющих переход на проектное управление в деятельности органов исполнительной власти субъекта федерации, является отсутствие комплексной системы стратегического планирования социально-экономического развития регионов. Принятие решения о целесообразности разработки и реализации проекта должно основываться на документах, разрабатываемых в рамках планирования и программирования на региональном уровне. Региональные проекты должны быть органично вписаны в стратегии и программы регионального m развития.[[18]](#footnote-18) К сожалению, сегодня отсутствует логически выстроенная триединая о система «стратегия — программа — проект». Прежде всего, требуют актуализации разработанные в начале 2000-х годов стратегии социально-экономического развития регионов. Регионам необходимо определиться с приоритетами, исходя из о которых должен быть выстроен перечень государственных программ субъекта Российской Федерации, обеспечивающих достижение на каждом этапе реализации стратегии долгосрочных целей социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, указанных в стратегии. Программы необходимо конкретизировать в проектах. Именно такая логика должна быть положена в основу проектного управления региональным развитием.

Внедрение проектного управления детерминировано отсутствием в органах власти регионов четкого представления об организационной структуре управления проектной деятельностью. В Постановлении Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» предусмотрен ведомственный подход к организации проектного управления. Однако данный подход имеет ряд минусов применительно к региональному уровню. Во-первых, подавляющее большинство российских регионов не имеет в своем арсенале достаточного пула проектов. Поэтому создание ведомственных проектных офисов в каждом региональном министерстве и ведомстве приведет к формализму и выхолащиванию самой идеи проектного менеджмента. Во-вторых, ряд проектов носят межведомственный характер, а потому не могут быть должным образом разработаны и реализованы в рамках одного ведомства. Организационная структура управления на региональном уровне должна быть матричной и строиться на основе межведомственного подхода.

Проектные офисы целесообразно создавать не под каждое ведомство, сужая тем самым возможности проектного управления, а под стратегические приоритеты, обозначенные в стратегии социально-экономического развития региона. В соответствии с каждым стратегическим приоритетом формируется портфель проектов, которые берет на сопровождение проектный офис. В этом случае сами проектные офисы появляются по мере появления проектов.

Органы исполнительной власти субъектов федерации сталкиваются с трудностями, связанными с отсутствием необходимых компетенций в области проектного ш менеджмента у руководящих работников и участников проектов. Аккумулируя успешный опыт подготовки специалистов в области проектного менеджмента, накопленный ОЧУ «Учебно-консультационный центр «Проектная ПРАКТИКА», НИУ «Белгородский государственный университет», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, необходимо в регионах сформировать на базе научно-образовательных организаций центры о развития компетенций в области проектного управления.

Наименее проработанным вопросом в рамках перехода на проектное управление m в органах исполнительной власти регионов является система проектной мотивации. В органах исполнительной власти субъекта федерации могут быть применены два основных способа проектной мотивации: регулярная и отложенная. Регулярная мотивация предполагает выделение в постоянном доходе сотрудника стимулирующей о части, зависящей от его показателей в проектах.[[19]](#footnote-19) Размер стимулирующей части устанавливается на основе расчета коэффициента проектной эффективности (КПЭ). Самым сложным моментом при расчете КПЭ является определение критериев и показателей, которые будут положены в основу таких расчетов. В качестве критериев для исполнителей можно рассматривать сроки выполнения работ (доля мероприятий, выполненных в срок в общем количестве мероприятий, отклонение от установленных сроков и пр.), качество работы (определяется на основе оценки руководителя проекта), трудозатраты. Для администратора проекта ключевым критерием выступает своевременность предоставления отчетной документации. Однако при такой системе мотивации отсутствует связь с результатами проекта, снижается заинтересованность участника проекта в командной работе. Отложенная мотивация предполагает премирование участников проекта по результатам. Премия выплачивается единовременно по завершению проекта. При ее формировании могут использоваться различные подходы:

1) процент от прибыли проекта;

2) остаток рискового фонда проекта;

3) фиксированный в зависимости от объема проекта премиальный фонд;

4) заранее определенный премиальный фонд, выплачиваемый при выполнении проекта в заданные сроки и уменьшаемый при отклонении от заданных сроков пропорционально отклонению.[[20]](#footnote-20)

Первый вариант не может применяться в отношении социально значимых проектов. Минусом второго является то, что при реализации инновационных проектов риски увеличиваются, что может снизить мотивацию участия представителей органов исполнительной власти региона в разработке и реализации инновационных проектов.

Третий вариант применим в основном к инвестиционным проектам. Для мотивации участников социальных проектов предпочтительнее использовать последний способ. Отложенная мотивация повышает заинтересованность в командной работе и достижении цели проекта в максимально короткий срок. Целесообразно использовать смешанную систему мотивации, позволяющую использовать преимущества отложенной и регулярной мотивации.

Учитывая недостаток знаний и навыков в области проектного управления на региональном уровне, регионы не готовы обеспечить качественное нормативное и методическое сопровождение процесса внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти субъектов федерации. В сложившихся условиях центр тяжести по подготовке типовых методик и положений (Положения об организации проектной деятельности в органах исполнительной власти субъекта РФ, Положения о проектном комитете, Положения о проектном офисе, Положения о проектной мотивации, Методики определения КПЭ и др.) должен быть перенесен на федеральный уровень. Разработанные в 2014 г. Положения, входящие в качестве приложений в «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти», требуют доработки с учетом лучших российских практик и решений, отраженных в Постановлении ш Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

**2.2. Внедрение методов проектного управления в систему исполнительных органов государственной власти г. Санкт-Петербурга**

Организационная структура ИОГВ сформирована по линейно-штабному принципу с функциональным (комитеты, инспекции) и территориальным (администрации районов) распределением полномочий и направлена на решение задач в тех же плоскостях. Высшим управленческим органом является Правительство Санкт-Петербурга во главе с Губернатором Санкт-Петербурга, принимающее решения по приоритетным направления деятельности и выработке стратегических решений. Особая роль отведена центральному штабному звену, обеспечивающему принятие решений Губернатора, вице-губернаторов и Правительства – Администрации Губернатора Санкт-Петербурга. Таким образом, при реализации сложных межведомственных проектов, требуется координация различных ИОГВ, базирующаяся на эффективных механизмах управления.

В настоящее время для реализации проектов (программ) (на примере подготовки Санкт-Петербурга к проведению в 2018 году Чемпионата мира по фут-болу) нормативно-правовыми актами Правительства Санкт-Петербурга утверждается: соответствующая региональная программа; состав регионального организационного комитета; порядок координации деятельности и организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполни-тельной власти субъектов РФ и прочих сторонних организаций по вопросам реализации программы.[[21]](#footnote-21) Региональной программой определяются цели, задачи, источники и объемы финансирования, сроки реализации входящих в программу проектов, основные исполнители и соисполнители, плановые и целевые показатели эффективности (индикаторы) проектов, определяется координатор (ответственный исполнитель) программы.[[22]](#footnote-22)

Государственная программа Санкт-Петербурга – система взаимоувязанных мероприятий, направленных на достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития Санкт-Петербурга. Проекты предельного объема средств, предусматриваемых на реализацию государственных программ, разрабатываются Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга совместно с Комитетом финансов Санкт-Петербурга и одобряются Комиссией по государственным программам Санкт-Петербурга при Правительстве Санкт-Петербурга. Оценка эффективности реализации государственных программ осуществляется в соответствии с Методикой оценки эффективности реализации государственных программ Санкт-Петербурга, утвержденной постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2015 года №1186.[[23]](#footnote-23) Принцип оценки эффективности реализации государственных программ осуществляется на основании расчета степени достижения целевых показателей государственной программы, эффективности реализации подпрограмм и отдельных мероприятий государственной программы за отчетный год.

Ниже кратко рассмотрено содержание программы Санкт-Петербурга «О программе подготовки Санкт-Петербурга к проведению в 2018 году чемпионата мира по футболу на 2014–2018 годы». С точки зрения проектного управления, данный документ описывает программу и содержит ряд проектов, объединенных по принципу единой цели – организации проведения Кубка конфедераций ФИФА 2017 и Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018. Данный документ имеет ряд особенностей, в связи с тем, что программа является государственной: в соответствии с особенностями бюджетного процесса перераспределения средств внутри программы не предусмотрено, средства на реализацию проекта выделяются один раз в начале календарного года и должны быть полностью реализованы до конца года.[[24]](#footnote-24) Не освоение бюджета считается нарушением со стороны руководителя проекта и руководства ИОГВ, поэтому немаловажным направлением работы в процессе реализации проекта является освоение выделенного годового бюджета. В Программе отмечается необходимость координации ИОГВ и других участников Программы и межотраслевого подхода (при ведущей роли Комитета по физической культуре и спорту) при осуществлении мероприятий Программы, реальные же механизмы такого взаимодействия в Программе не описаны. На практике консолидация усилий отдельными исполнителями выполняется слабо, как правило, данное взаимодействие ограничивается стандартным набором инструментов (совещания, рабочие группы, официальная переписка, рабочие встречи). Степень скоординированности зависит от уровня подготовки конкретного руководителя ИОГВ, являющегося ответственным исполнителем программы. Целевые показатели, содержащиеся в паспорте Программы, являются укрупненным описанием её вещественных результатов: построенные спортивные объекты, подготовленные объекты транспортной инфраструктуры и реализованные на 100% мероприятия. В основном, целевые показатели проработаны недостаточно, представлены укрупнено и в таком виде не могут быть использованы для полноценного контроля за ходом исполнения программы. Предполагается, что контроль реализации отдельных мероприятий исполнителями программы будет осуществляться общепринятыми методами аппаратом вице-губернатора, курирующего данное мероприятие.

Резюмируя вышесказанное можно выделить следующие основные недостатки Программы:

- отсутствие принятых методов реализации мероприятий Программы (контроль и мониторинг хода исполнения мероприятий проекта, контроль сроков, порядок внесения изменений в содержание работ, анализ и работа с рисками);

- недостаточная проработанность целевых показателей (индикаторов) Программы;

- недостаточная координация исполнителей и участников Программы.

Данные недостатки могут привести к снижению качества реализации, как отдельных проектов, так и Программы в целом.

Реализация комплексных межведомственных программ (проектов), в частности – программы по подготовке к проведению Чемпионата мира по футболу, даже на уровне субъекта РФ, требует комплексного проектно-ориентированного подхода с проработанными взаимоувязанными целевыми показателями, скоординированностью действий исполнителей, распределением бюджета на основе оценки разработанной структуры выполнения работ по каждому проекту и возможности осуществления контроля за ходом выполнения каждого этапа работ в целях своевременного выявления отклонений и принятия соответствующих мер. Для каждого этапа реализации должны быть установлены четкие целевые показатели не только с точки зрения общего процента выполнения работ, но и с точки зрения достижения различных качественных, временных и финансовых параметров, сопровождающиеся регулярными формализованными отчетами.

Реализация управления проектами (программами) в соответствии с изложенными принципами позволит минимизировать вышеуказанные недостатки управления и может быть реализована путем внедрения системы управления проектами (программами) на базе единого офиса управления проектами и электронной корпоративной системы управления проектами. Офис управления проектами предназначен для информационно-методической поддержки участников проекта и осуществления контроля реализации основных этапов проекта. [[25]](#footnote-25)

Внедрение электронной корпоративной системы управления проектами позволит обеспечить:

- разработку общего плана управления проектом (программой);

- контроль и координацию мероприятий проекта (программы);

- учет рабочего времени членов команды проекта;

- внесение изменений в план управления проектом в случае необходимости и т. д.

**2.3. Проблемы внедрения проектных структур в государственном и муниципальном управлении**

Среди проблем, возникающих при внедрении проектного управления, несовершенство системы учета. Кроме того, нередко наблюдается неготовность кадров быстро переориентироваться на новый вид деятельности, на использование нового программного обеспечения (см. таблицу 1.2.).

Таблица 1.2.

Проблемы внедрения системы проектного менеджмента, пути их решения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Проблемы перехода к системе проектного управления** | **Методы выявления проблем** | **Пути решения проблем** |
| **Проблема оценки результата управления** | Мониторинг показателей результативности и рациональности расходования средств | Совершенствование системы ведения организационно-экономического учета (мониторинга) |
| **Инертность кадров неспособность переориентироваться на систему реализации проектов и Отсутствие знаний и навыков в области проектного менеджмента** | Работа с персоналом, проведение оценки деятельности и эффективности исполнения обязанностей, проведение опроса среди сотрудников при внедрении новой системы управления | Повышение квалификации и обучение механизмам внедрения проектного управления. Формирование у специалистов правильного отношения к нововведениям; повышение уровня знаний и навыков в сфере проектного менеджмента среди работников |
| **Повышенная степень риска неэффективности реализуемого проекта** | Оценка степени эффективности выбора и путей реализации проекта | Анализ ранее полученных результатов, исправление допущенных ранее ошибок, разделение процесса выбора наиболее приемлемого проекта на этапы для формирования из совокупности целей одной более масштабной с обозначением путей ее достижения. Определение степени достижимости поставленных целей |
| **Значительные финансовые вложения в ПО на начальных этапах** | Анализ разработанных программных продуктов, выбор наиболее оптимального и наименее затратного | Формирование правильного представления о дальнейших перспективах в процессе реализации проект-менеджмента, адекватная реакция на отсутствие сиюминутного результата |
| **Отсутствие эффективной нормативно-правовой базы** | Анализ и оценка степени адаптации законодательной базы к современным условиям,определение спорных моментов | Совершенствование нормативно- правовой базы |
| **Отсутствие унифицированной методологии менеджмента проектов** | Выявление сложностей при подготовке и переподготовке персонала, неэффективность системы делопроизводства | Разработка методических рекомендаций, совершенствование системы делопроизводства |
| **Жесткая организационная структура, мешающая создавать команды для реализации проектов** | Анализ деятельности и степени адаптивности персонала к сложившейся ситуации, неготовность сотрудников к изменениям в распределении обязанностей. | Определение команды специалистов на каждый конкретный проект, подбор сотрудников, максимально подходящих для решения обозначенных задач |
| **Сложность оценки результатов и определения ключевых показателей результативности** | Анализ правильности определения критериев выбора проекта, постановки целей и ожидаемых результатов, выявление фактов недостижения результата или степени результативности | Привлечение независимых экспертов извне для оценки результативности |
| **Нерациональное распределение функций, дублирование их по причине частичного внедрения системы проектного управления** | Выявление фактов неэффективного выполнения обязанностей сотрудниками, нарушение сроков выполнения работ, недостаточное понимание сотрудниками своих функций | Четкое распределение целей руководителем, определение команд, участвующих в реализации проекта и их лидеров, несущих ответственность за распределение обязанностей и предоставление информации в команде |

Далее, отсутствие знаний и навыков в области проектного менеджмента, наблюдается нехватка специалистов, обучение менеджменту проектов практически не ведется. Государственные служащие должны уметь четко формулировать цели, что обеспечивает эффективность любого проекта, нередко специалисты имеют слабое представление о результатах деятельности, что усложняет определение целей. Неподготовленному сотруднику, особенно старшего поколения, крайне сложно использовать в работе обновленное программное обеспечение и электронные базы данных.

В качестве одного из факторов неудач при исполнении проектов, выделяется отсутствие эффективной нормативно - правовой базы. Эта проблема стала менее острой после утверждения Минэкономразвития Российской Федерации Методических рекомендаций по проблемам неподготовленности российской нормативной правовой базы к внедрению проектного подхода в госуправление.[[26]](#footnote-26) Одновременно с этим решается проблема отсутствия унифицированной методологии менеджмента проектов, что крайне затрудняло процесс обучения госслужащих нормам управления с применением проектного подхода.

В органах исполнительной власти жесткая организационная структура, которая при реализации проектного управления мешает создавать команды для их осуществления. Строгая иерархичность исполнения функций исключает возможность создания «гибкой» системы управления, что снижает эффективность.[[27]](#footnote-27) Еще одним препятствием на пути реализации государственного менеджмента является сложность оценки результатов, определения ключевых показателей эффективности и результативности, конечных и промежуточных итогов работы.

Барьером на пути внедрения проектного менеджмента является затратность. Процесс внедрения проектного управления на начальном этапе подразумевает значительные издержки, а применяется для решения долгосрочных задач, следовательно, сиюминутных результатов может и не быть. Неблагоприятным моментом являются неучтенные риски, которые могут изменить ход реализации проекта и результат, снизить качество. При неумении оценивать степень риска происходит искажение проекта, его целей, хода мероприятий, результата. Выявляется невысокая результативность в сравнении с идеалом.

Среди прочих барьеров – нерациональное усложнение функций, нередко их дублирование из-за частичного внедрения системы проектного управления по причине боязни потерпеть провал проекта в случае полного перехода к модернизированной системе менеджмента. Безусловно, замедляет процесс модернизации системы государственного регулирования неправильное отношение сотрудников к осуществлению мероприятий – госслужащие действуют в строгих рамках распределения обязанностей, что исключает возможность объединения сотрудников из разных структурных подразделений с целью реализации проектов. Кроме того, органы власти не способны переориентироваться на выполнение проекта, продолжают исполнение текущих полномочий, определенных законом, параллельно стараясь реализовать проект.[[28]](#footnote-28)

Ключевой проблемой в любом случае остается неэффективная система контроля. Практики ведения архивов проектов почти нет, также нет статистических данных по предстоящим проектам, сведений о соотношении провальных и успешных, такого рода информация крайне ценна. Эксперты в сфере управления проектами выбирают разные критерии классификации структур управления, в любом случае в выборе структуры управления главное - отдать предпочтение максимально эффективной именно для этой сферы с учетом имеющихся финансовых ресурсов, кадрового потенциала и т.д. Для успешного внедрения системы проектного управления в работу необходимо присутствие ряда условий.[[29]](#footnote-29)

Система управления проектами, безусловно, является современной, эффективной, результативной для любой деятельности. Важно, чтобы руководство было готово к ее внедрению и активному использованию, осознавать реальную необходимость в ее применении, готовность к результату, который может быть получен не сразу, затратность проекта на первых стадиях его внедрения.

Задачей руководства становится разработка грамотной политики проектного управления: это инструкции, шаблоны, соответствующие документы, максимально адаптированные и необходимые в качестве основы менеджмента.

Конечно, в любой компании при принятии решения о внедрении чего-то нового, инновационного, должна быть соответствующая инфраструктура, ресурсы, человеческий потенциал. Не стоит забывать, что любые изменения в системе должны происходить постепенно, поэтапно. Особенностью любого проекта является определение конкретных сроков его реализации или же получения результата, т.е. обязателен временной показатель. Кроме показателя временности, проект, как правило, имеет однократную форму, т.е. не повторяется во времени, не цикличен, хотя в последнее время широкое распространение получила система проектного управления в сфере производства продукции, где речь идет о непрерывно повторяющемся производственном цикле.

Итак, выделим проблемы в системе внедрения проектных структур в рамках различных составляющих:

I. Общее руководство:

- процессы «реализации стратегии» и «реализации проектов» - представлены как разные процессы;

- нет поддержки со стороны руководства.

II. Объекты управления:

- нет критериев проектной деятельности, классификации проектов и учета в методологии сложности проектов;

- не описаны границы, фазы, контрольные точки, проекты не выделяются как самостоятельные объекты управления.

III. Субъекты управления:

- не описана ролевая структура, распределение функций, полномочий в проекте;

- низкий уровень компетентности участников управления и реализации проекта;

- система мотивации персонала не составляет целостный процесс управления.

IV. Процессы управления:

- отсутствуют процедуры принятия решений, изменений в проектах;

Таким образом, современный этап в развитии системы государственного управления обусловлен необходимостью поиска новых методов управленческой деятельности, учитывающих динамику общественно-политических и социально-экономических процессов в России.

Реализация проектного управления на сегодняшний день является одним из трендов в организации работы в органах исполнительной власти субъектов Российской федерации. Различные субъекты России активно внедряют систему проектного управления, проводя при этом работу по ее нормативно-методическому обеспечению. Кроме того, данная сфера деятельности анализируется научным сообществом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В Послании Президента РФ Федеральному Собранию от 03 декабря 2015 года была отмечена необходимость создания механизма реализации наиболее важных проектов в государственном секторе. Неудивительно, ведь не зря, начиная с 2004 года, был запущен процесс реформирования бюджетного сектора, ознаменовавший переход к бюджетированию, ориентированному на результат, а впоследствии и к «программному бюджету». Это дало свои плоды – созданы и внедрены организационные механизмы, обеспечивающие связь объемов бюджетного финансирования с показателями результатов деятельности органов государственной власти (местного самоуправления). Настало время для очередного шага, являющегося логическим продолжением реализованных новаций.

В Основных направлениях бюджетной политики на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов, утвержденных Министерством финансов Российской Федерации, предполагается продолжение работы по обеспечению проектного структурирования расходов федерального бюджета, в том числе путем внедрения процедур проектного управления. Кроме того, планируется расширение практики реализации мероприятий государственных программ на принципах проектного управления, что предполагает обязательность обоснования выбора форм и механизмов реализации конкретных программных мероприятий.

В настоящий момент ряд регионов, муниципальных образований, госкорпораций и органов власти федерального уровня уже применяют на практике те или иные инструменты проектного менеджмента. Более того, как показал анализ практики внедрения проектного управления, некоторые из них внесли свою лепту в совершенствование управленческой методологии применительно к государственному сектору: достаточно интересно подходят к нематериальной мотивации участников проектов, применяют инструменты в части ранжирования проектов в зависимости от социальной значимости, уровня сложности и т.д., применяется на практике двухуровневое календарное планирование и т.п. Всё это говорит о том, что проектное управление вполне совместимо с выстроенной системой и организационной структурой государственного сектора и может приносить положительный результат.

Применение технологии проектного управления в системе государственного и муниципального управления в России определяется следующими условиями:

1. Постоянно возрастающая сложность и высокая стоимость государственных проектов.

2. Появление новых эффективных форм взаимодействия науки и производства.

3. Постоянно меняющаяся в рыночных условиях внутренняя и внешняя среда организации.

Управленческая культура, сложившаяся в России, а также ее социально-экономические условия обуславливают свои специфические проблемы осуществления проектного управления.

К сожалению, в российской практике на современном этапе проектное управление не получило широкого распространения в силу следующих причин:

– отсутствия у современных менеджеров профессиональных знаний в этой сфере;

– низкой адаптивности российского менеджмента к изменяющимся рыночным условиям;

– сложной нормативно-правовой и законодательной базы для внедрения и использования проектного управления в деятельности региональных органов власти.

Но, несмотря на вышеперечисленные причины, внедрение проектного управления может принести существенные преимущества:

1) минимизация времени, затраченного на выполнение проекта, путем использования четкого планирования, организации и их контролю;

2) снижение финансовых и других видов рисков, а также ресурсных потерь;

3) уменьшение расходов бюджетов всех уровней и др.

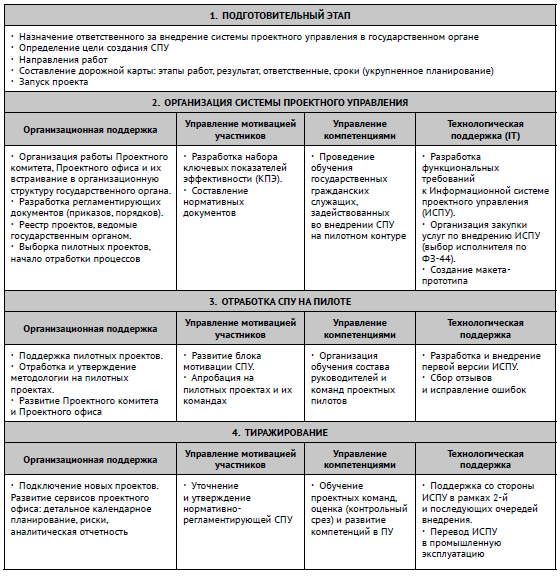
В заключение стоит отметить, что хоть проектное управления признано высокоэффективным инструментом реализации масштабных, уникальных задач, подходить к его внедрению стоит крайне аккуратно, так как проектное управление дороже обычного, требует дополнительных трудозатрат, времени, специальных навыков и знаний. Чрезвычайно важно для начала определить, где проектный подход будет эффективен, а где, наоборот, станет лишним грузом и обузой. Не следует каждую мелкую задачу преобразовывать в целый проект, заниматься проектным управлением ради собственно проектного управления.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утверждает План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_206010/
2. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций [Электронный ресурс]. URL: http://www.mininformnnov.ru/?id=210 (дата обращения: 01.10.2017).
3. Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945. (дата обращения: 01.10.2017)
4. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAYl5z72sYiL1aVTs.pdf (дата обращения: 01.10.2017).
5. Об Администрации Губернатора Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 18.11.2003 №43 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Положение о порядке работы Комиссии по государственным программам Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 24.03.2014 №184 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Методика оценки эффективности реализации государственных программ Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2015 года №1186 / Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».
8. Порядок принятия решений о разработке государственных программ Санкт-Петербурга, формирования, реализации и проведения оценки эффективности их реализации: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2013 г. №1039 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=16204#0
10. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=22#0>
11. Балашов А. В., Холодов В. А., Мироненко Н. В., Борисов А. С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 4. С. 117–126.
12. Борисова О.А. Интегрированная система управления проектами, Сборник трудов «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием», Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции // Тюменский индустриальный университет. – 2014. – С.58–60.
13. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 c.
14. Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова, М.М. Мокеев и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 238 c.
15. Жихарев К.Л. Инструменты и модели проектного управления портфелем инноваций региона // Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – 2012. – №1. – С.71–72.
16. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Стратегическое управление государственными инновационными проектами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. –2014. –№2. –С. 72.
17. Зонов В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти, Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции. – 2015. – С.99–106.
18. Иванов В. В.Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий. – М. : ИНФРА-М, 2013. - 382 с.
19. Лексин В. Н., Порфирьева Б. Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 4. С. 10–18.
20. Мигачев, Ю.И. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение: Монография / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев, С.В. Тихомиров; Под ред. Л.Л. Попов. - М.: Норма, ИНФРА-М, 2011. - 320 c.
21. Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 c.
22. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 c.
23. Онанко, Н.А. Государственное и муниципальное управление / Н.А. Онанко. - М.: МГИУ, 2008. - 104 c.
24. Орешин, В.П. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / В.П. Орешин. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 158 c.
25. Пронин А.А., Швидко М.Н. Регулирование государственного и муниципального управления // Независимый библиотечный адвокат. 2015. № 1. С. 81 - 95.
26. Самойлов, В.Д. Государственно-правовое регулирование социально-экономических и политических процессов: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В.Д. Самойлов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2013. - 271 c.
27. Сафонова О. Н., Анчихров Е. А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2(14). C. 58–67.
28. Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления, Сборник трудов «Материалы «Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства» // Научный консультант. – 2015. – С.95–98.
29. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления, // Экономика и предпринимательство. –2014. –№5–2 (46–2). –С. 509–515.
30. Сурин, А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М.: КДУ, 2008. - 368 c.
31. Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров // Профессиональное образование в современном мире. – 2014. – № 3(14). – С.103–109.
32. Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности //Кисловодский институт экономики и права. – 2015. – №11(83). – С.50.
33. Результаты Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/ sections/climate/improvement/201604200 (дата обращения: 02.10.2017).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Этапы внедрения системы проектного управления в государственном органе**



1. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"). Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_206009/ [↑](#footnote-ref-1)
2. Зонов В.Л. Особенности внедрения проектного управления региональным развитием в органах исполнительной власти, Сборник статей и тезисов докладов XIX Всероссийской научно-практической конференции. – 2015. – С.99–106. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сурин, А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М.: КДУ, 2008. - 368 c. [↑](#footnote-ref-3)
4. Жихарев К.Л. Инструменты и модели проектного управления портфелем инноваций региона // Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – 2012. – №1. – С.71–72. [↑](#footnote-ref-4)
5. Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления, // Экономика и предпринимательство. –2014. –№5–2 (46–2). –С. 509–515. [↑](#footnote-ref-5)
6. Балашов А. В., Холодов В. А., Мироненко Н. В., Борисов А. С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 4. С. 117–126. [↑](#footnote-ref-6)
7. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 c. [↑](#footnote-ref-7)
8. Толстова И.Э., Калошина Т.Ю. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров // Профессиональное образование в современном мире. – 2014. – № 3(14). – С.103–109. [↑](#footnote-ref-8)
9. Пронин А.А., Швидко М.Н. Регулирование государственного и муниципального управления // Независимый библиотечный адвокат. 2015. № 1. С. 81 - 95. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сурин, А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент / А.В. Сурин. - М.: КДУ, 2008. - 368 c. [↑](#footnote-ref-10)
11. Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций [Электронный ресурс]. URL: http://www.mininformnnov.ru/?id=210 (дата обращения: 01.10.2017). [↑](#footnote-ref-11)
12. Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945. (дата обращения: 01.10.2017) [↑](#footnote-ref-12)
13. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации

    проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAYl5z72sYiL1aVTs.pdf (дата обращения: 01.10.2017). [↑](#footnote-ref-13)
14. Сафонова О. Н., Анчихров Е. А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2(14). C. 58–67. [↑](#footnote-ref-14)
15. Лексин В. Н., Порфирьева Б. Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 4. С. 10–18. [↑](#footnote-ref-15)
16. Балашов А. В., Холодов В. А., Мироненко Н. В., Борисов А. С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 4. С. 117–126. [↑](#footnote-ref-16)
17. Результаты Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/> sections/climate/improvement/201604200 (дата обращения: 02.10.2017). [↑](#footnote-ref-17)
18. Орешин, В.П. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / В.П. Орешин. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 158 c. [↑](#footnote-ref-18)
19. Мигачев, Ю.И. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение: Монография / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев, С.В. Тихомиров; Под ред. Л.Л. Попов. - М.: Норма, ИНФРА-М, 2011. - 320 c. [↑](#footnote-ref-19)
20. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. - М.: Дашков и К, 2016. - 556 c. [↑](#footnote-ref-20)
21. Об Администрации Губернатора Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 18.11.2003 №43 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». [↑](#footnote-ref-21)
22. Положение о порядке работы Комиссии по государственным программам Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 24.03.2014 №184 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». [↑](#footnote-ref-22)
23. Методика оценки эффективности реализации государственных программ Санкт-Петербурга: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2015 года №1186 / Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс». [↑](#footnote-ref-23)
24. Порядок принятия решений о разработке государственных программ Санкт-Петербурга, формирования, реализации и проведения оценки эффективности их реализации: Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 25.12.2013 г. №1039 / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». [↑](#footnote-ref-24)
25. Онанко, Н.А. Государственное и муниципальное управление / Н.А. Онанко. - М.: МГИУ, 2008. - 104 c. [↑](#footnote-ref-25)
26. Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Стратегическое управление государственными инновационными проектами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. –2014. –№2. –С. 72. [↑](#footnote-ref-26)
27. Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления, Сборник трудов «Материалы «Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства» // Научный консультант. – 2015. – С.95–98. [↑](#footnote-ref-27)
28. Фомин С.Г. Риски использования иерархической структуры работ в проектной деятельности //Кисловодский институт экономики и права. – 2015. – №11(83). – С.50. [↑](#footnote-ref-28)
29. Борисова О.А. Интегрированная система управления проектами, Сборник трудов «Инновации в управлении региональным и отраслевым развитием», Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции // Тюменский индустриальный университет. – 2014. – С.58–60. [↑](#footnote-ref-29)