

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Методы проектного управления в приоритетных
национальных проектах»

Выпускная квалификационная работа
студента

3 курса 3-416-УО группы

направления подготовки

Государственное и муниципальное
управление, профиль «Региональное
управление»

Кызыл-оол Чингиз Эдуардович

Кызыл-оол

(подпись студента)

Работа допущен к защите

Зав. кафедрой

(подпись)

к.э.н., доцент Монгуш О.Н.

«05»

06

2019 г.

Научный руководитель:

Донгак

к. э. н., доцент Донгак Б.А.

(должность, ученая степень, Ф.И.О.)

Работа защищена в ГЭК «10» июня 2019 г.

с оценкой «отлично»

Председатель ГЭК

(подпись)

Члены ГЭК

Монгуш

(подпись)

Донгак

Эрзек

Кызыл – 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	6
1.1. Сущность методов проектного управления	6
1.2. Стандарты методов проектного управления	18
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННО – ПРАВОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ГЛАВЫ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА И АППА- РАТА ПРАВИТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ ТЫВА	28
2.1 Нормативно – правовая характеристика деятельности отдела управления проектной деятельности.....	28
2.2. Анализ методов проектного управления в приоритетных национальных проектах Республики Тыва.....	42
Глава 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРИОРИТЕТНЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ.....	55
3.1. Проблемы методов проектного управления.....	55
3.2. Пути совершенствования методов проектного управления в приоритетных национальных проектах.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует в государственном управлении программно-целевой подход. Суть его в том, что теперь стратегия развития страны подкрепляется целевыми показателями, которые, в свою очередь, трансформируются в перечень исполняемых государственных программ, охватывающих все стороны жизни общества и государства в целом. Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий — проектов. Для того чтобы достичь поставленных целей и в современных условиях эффективнее расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих инструментов. Один из таких инструментов — проектное управление.

Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного управления в российских государственных органах [13].

Ведь государственная программа — это и есть система проектов [47]. На данном этапе возникает потребность соответствующим образом усовершенствовать деятельность органов государственной власти, внедрив эффективные технологии проектного управления. Более того, использование методов проектного управления как ключевого инструмента повышения эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти отражено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года. В Послании Федеральному Собранию Президент Российской Федерации В. В. Путин выделил Проектное управление в качестве одного из ключевых инструментов эффективного управления в органах государственной власти. А по итогам Петербургского международного

экономического форума Президент поручил создать проектные офисы и в регионах страны.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что использование методов проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей в приоритетных национальных проектах.

Целью данной работы является исследование методов проектного управления в приоритетных национальных проектах Отдела управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие основные задачи:

- ✓ Изучены сущность понятия методов проектного управления в современных условиях;
- ✓ Рассмотрены стандарты методов проектного управления;
- ✓ Проведен анализ по организационно-правовой деятельности в отделе управления проектной деятельности;
- ✓ Представлены рекомендации по совершенствованию методов проектного управления в приоритетных национальных проектах.

Объектом исследования является приоритетные национальные проекты Республики Тыва.

Предметом исследования выступает механизм использования методов проектного управления в приоритетных национальных проектах Республики Тыва.

Изучение понятия и методов проектного управления в приоритетных национальных проектах проведено с использованием общеэкономических и статистических методов анализа путем описания и обобщения, горизонтального и вертикального сравнения, расчета абсолютных разниц, средних и относительных величин.

Теоретической основой исследования данной работы являются нормативная, научная и методическая литература, в т.ч. труды известных экономистов А.Н. Асаула, В. А. Заренков, И. И. Мазура, В. К. Севек, ISO 10006: 2003 Система менеджмента качества, Руководящие указания по менеджменту качества проектов. Госстандарт России, 2004, PMBOK Guide 3rd Edition. Руководство к своду знаний по управлению проектами. PMI, 2004 и другие.

Теоретической и методической базой исследования являются научные работы отечественных и зарубежных ученых по определению проектного управления и методов проектного управления в государственной деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во **введении** обосновывается актуальность темы, практическая значимость исследования, определены основные задачи работы.

Первая глава посвящена теоретическим и общим методическим вопросам, касающимся методов проектного управления.

Вторая глава посвящена нормативно - правовой деятельности отдела проектного управления Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва и анализу приоритетных национальных проектов на 2017 по 2021 годы.

В **третьей главе** рассмотрено введение проблемы и пути совершенствования для эффективной деятельности в применении методов проектного управления в приоритетных национальных проектах

В **заключении** выпускной квалификационной работе излагаются основные выводы, рекомендации и предложения.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Сущность понятия методов проектного управления

В настоящее время методы проектного управления широко используются в практике работы государственных органов Российской Федерации. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации сформированы в виде государственных программ и проектов по различным направлениям, такие как новое качество жизни, динамическая инновационная экономика, сбалансированное развитие регионов и многие. Например, направление «новое качество жизни» включает проекты, как подготовка и реализация программы поддержки семьи, создания условий и мотиваций для здорового образа жизни, комплексная модернизация общего образования, профилактика заболеваний и снижение смертности от управляемых причин и др.

Для того чтобы определенный проект был достигнуть своей цели, необходимо изучить, рассмотреть и дать понять как будет более эффективно реализован при минимальных затрат денежных ресурсов и за определенный период действия проекта. Поэтому в данной работе изучим понятия:

Метод проектного управления – это способ управления, определяющий множество и систему действий, а также указывающий средства, необходимые для их выполнения [13].

Метод проектного управления позволяют:

- Определить цели проекта и провести его обоснование;
- Выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- Определить необходимые объемы и источники финансирования;
- Подобрать исполнительные, в частности через процедуру торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;

- Определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- Рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;
- Обеспечить контроль за ходом выполнения проекта [8, с. 43].

Методы управления проектами включают сетевое планирование и управление, календарное планирование, логистику, стандартное планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ и другое

Менеджерам иногда даже просто не хватает времени, чтобы задуматься о том, какое место в их практической деятельности занимает проектный метод управления. А между тем, этот вопрос весьма серьезен. Во-первых, проектная парадигма управления все больше и больше отвоевывает методологической значимости в контексте общей системы управления современной компании. Во-вторых, знания, умения и навыки в данной сфере все активнее входят в стандартный набор компетенций менеджеров не только высшего, но все чаще среднего и даже низшего звена управления.

История возникновения метода

Принципы историзма и диалектики, используемые для оценки развития способов управления, позволяют более глубоко проанализировать происходящие изменения уровня организации и эффективности управленческих механизмов. Необходимые знания расширяли горизонт видения будущего специалиста как с позиции истории развития методов управления, так и с точки зрения их возможностей в реальной действительности [32].

При изучении теоретических и методологических материалов касающийся темы исследовательской работы, основывались на принципах и этапах общественно-экономических формаций, через которые общество проходит в своем развитии. Позиция, что каждому общественному устройству соответствует свой доминирующий вид отношений (рыночный,

традиционный и другие) и базовый метод управления производством, на мой взгляд до сих пор не потеряла своей ценности. На рисунке 1.1.1. ниже, продемонстрированы основные этапы – вехи в развитии в производственных отношений в мире и соответствующие им качественные сдвиги в управлении.

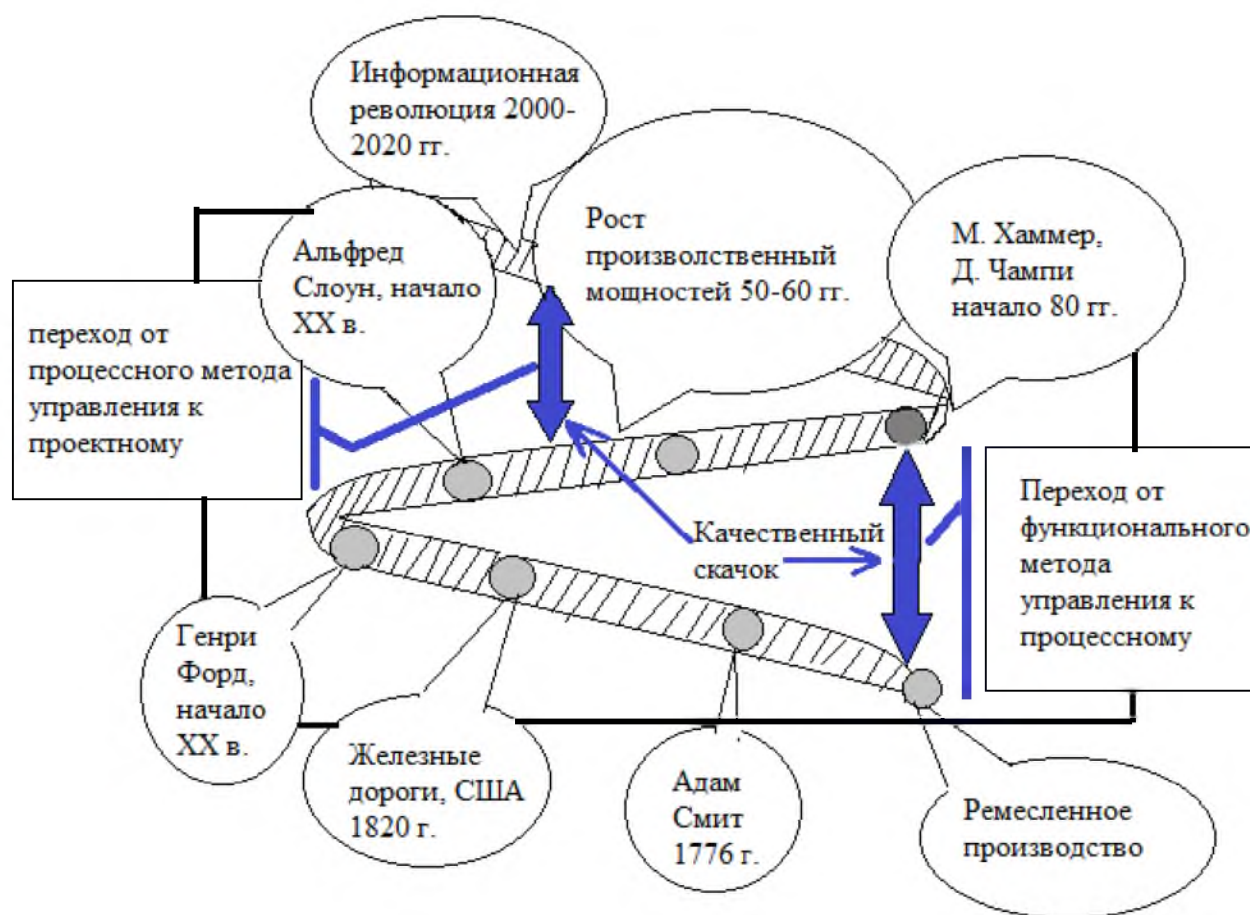


Рис 1.1.1. Модель развития производственных отношений с начала развития буржуазного общества до наших дней.

Известно, что проекты как средство реализации масштабных уникальных задач существуют с незапамятных времен. Например, чудеса мира – Пирамида Хеопса в Египте, Китайская Великая стена, очевидно, были возведены проектным методом. Возникает вопрос, какой метод управления являлся в ходе исторического развития доминирующим. Из показанной выше спиралевидной модели видно, как шло развитие последние столетие [6, с. 22].

1. Буржуазные революции XVIII – XIX веков окончательно положили конец ремесленному типу производства в Европе и заложили основу для постепенного перехода от функционального метода управления к процессному. Которое в последнюю очередь в мире активно стало развиваться в XX в. Это был первый качественный скачок в новейшей истории производственных отношений, позволивший совершить революцию в методологии управления [8, с. 43].

2. Начиная с конца 40 – х годов прошлого века в США возникает новая методология, которая получила название проектного метода управления. В настоящее время этот метод далеко не исчерпал своего потенциала. Более того, управление этого типа совместно развивается с процессным методом.

Сущность и понятие проектного управления, как и для предшествующих методов, раскрывает через понимание типа реализуемой задачи, состава операций исполнителей и формы взаимодействия между ними. Если ремесло характеризовало как производство одного типового продукта единственным исполнителем, уже фабричное производство выполнялось по специализированным функциям рабочими разных профессий. Массовое индустриальное производство стало характеризоваться цепочками взаимосвязанных работ, а не функций, выполняемых разными сотрудниками [6].

Постиндустриальные компании постепенно становятся не только более гибкими, но каждый клиент и каждый продукт все больше обретают уникальность. Таким образом, развитие экономики и бизнеса, а также сами деловые процессы приобретают всё более новые черты, для которых более естественным выглядит именно проектный способ. Но из чего состоит понятие проектной задачи и как ею управлять? Определение проекта мы рассмотрим через позиции, выраженные в официальных международных и российских источниках

Проект — это единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат, когда объединяют множество проектов, формируют программы проектов, включая государственные программы [7, с. 10].

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Проекты имеют временный характер, поскольку указывают определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или же когда цели проекта не будут и не могут быть достигнуты, либо нет необходимости достигать цели. Также могут быть прекращены, если клиент (заказчик, инвестор или ответственное лицо) желает прекратить проект. Определение руководства PMBOK 5.

Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограниченный.

Проект – ограниченное во времени специально организованное целенаправленное изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов.

Основные признаки проекта:

1. Цель проекта.
2. Уникальность и неповторимость задачи проекта.
3. Ряд ограничений как временных, финансовых и т.п., в условиях жизненного цикла проекта, т.е. начало и окончание проекта. Управление ограничениями в ходе реализации проекта имеет особое значение для успеха решения цели и задач проекта. Так как руководству и проект - менеджеру необходимо знать, с какими ограничивающими факторами придется столкнуться при выполнении проекта. Для этого наглядно подходит средство, как «проектный треугольник» или «треугольник ограничений» [32].



Рис 1.1.2. Схема треугольника ограничений проекта.

Основные виды ограничений: финансовые и временные. Эти две характеристики проекта способствуют наполнению уникальности задачи запланированным содержанием и должным качеством (состояние 1). Но не являются исключительными условиями для успеха проекта. Поэтому, снижение их влияния на достижения полноценного результата затруднено. (состояние 2). Вероятнее, что при сокращении бюджета и (или) при сокращении затрат времени содержание и (или) качества также будут урезаны (состояние 2а). Следовательно, проектный треугольник позволяет осознать, что рост содержательной части или повышения качество неминуемо ведет к расширению границ бюджета и продолжительности (состояние 3).

Сущность и принципы проектного метода

Сущность метода проектного управления состоит в том, что решаемые цели и задачи проекта уникальны и представлены в специальных организационных и методологических формах по её проектному управлению. Тем самым подразумевает применение знаний, методов, методологию определенных навыков и технологических решений при

реализации задача проекта, с целью достигнуть или даже превысит заявляемые ожидания участников проекта.

Управление проектом – это синтетическая дисциплина, объединяющая как специальные, так и надпрофессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которым относится проекта (строительные, инновационные, образовательные, экологические, исследовательские, реорганизационные и другие) [8, с. 25].



Рис 1.1.3. Схема цикла проектного менеджмента

На рисунке 1.1.3 показано, что развитие проектного управления происходит по циклической спирали. Национальный и мировой опыт менеджеров, применяющих принципы проектного подхода, собирают и анализируют, вырабатывая общие подходы к методологии и её развитию, перспективные решения отбираются, адаптируют для распространения в практическом применении. На такой основе построена деятельность международных ассоциаций и выработаны общепринятые стандарты

управления проектами. В настоящее время действующие ассоциации и стандарты приведены списком далее.

Процессы управления проектам описанные в стандартах:

- ISO 10006 Руководящие указания по менеджменту качества проектов;
- Свод знаний по управлению проектами ANSI PMBoK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Институт управления проектами (PMI), США);
- ISO 21500:2012 Guidance on project management, и его российский вариант ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 Руководство по проектному менеджменту;
- ГОСТ Р ИСО 54869 – 2011 Требования к управлению проектом.

Требования к квалификации менеджера проекта:

- (PM ICB IPMA Competence Baseline (International Project Management Association, IPMA, Международная ассоциация управления проектами);
- Национальные требования к компетенции менеджеров проектов (НТК, Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ).

В последнее время, в связи активного внедрения и использования проектного подхода в различные отрасли экономики, стали применять «проектно-ориентированное управление» Этот вид управления свойственен проектно - ориентированным компаниям, действующим в строительстве, консалтинге, в сфере ИТ – разработок и далее. В компаниях, традиционно связанные с массовым производством, как по оказанию услуг, производству транспортных средств, компьютерной техники, проходя через новые этапы развития и совершенствования, применяют проектный подход.

Рассмотрим принципы проектного метода:

- принцип целенаправленности и связи с базовыми стратегиями бизнеса;
- принцип конкуренции проектов и ресурсов между собой;

- принцип экономической эффективности достигаемых результатов;
- принцип системности и комплексности;
- принцип иерархичности выполняемых задач;
- принцип матричного подхода к планированию и организации;
- принцип открытости для изучения и развития реализационного опыта;
- принцип «Best practice»;
- принцип сбалансированности налагаемой ответственности и предоставляемых полномочий;
- принцип гибкости.

Компоненты системы проектного подхода

В основе рассматриваемого подхода лежит вопрос об успешности достижения выдвинутой цели. Успешность определяется тремя факторами:

1. формулированием правильных целей и грамотной постановкой задач;
2. эффективным управлением проектом, взвешенным техническим и ресурсным обеспечением.
3. алгоритм, состав понятий, терминов и документов, определяющих основные компоненты проекта, выстроены в соответствующую схему, приведенную ниже.

Ведь применение методов проектного управления в органах государственной власти в субъектах Российской Федерации возможны следующие возможные эффекты:

Для населения:

- увеличение числа благ;
- повышение качества услуг;
- участие населения в инициации проектов;
- контроль со стороны общества.

Для бизнеса:

- снятие административных барьеров;
- повышение инвестиционного климата.

Для органов власти:

- повышение прозрачности и исполнительской дисциплины;
- результативность деятельности;
- нацеленность на результативность.



Рис 1.1.4. Основные компоненты проектной системы.

Большие этапы, показанные на рисунке 1.1.4 (три столбца), пошагово позволяют определить объекты управления, построить команду проекта и наладить ее работу, поставить и запустить на регулярной основе процессы управления проектами. Центральным звеном модели выступает менеджер проекта как ключевая управленческая роль и функция решения уникальной задачи.

Фазы жизненного цикла проекта соотносят иной алгоритм осмысления проекта в связи с его началом, исполнением и окончанием, рассматривая стадии:

- концепции;
- разработки;
- реализации;
- завершения.

Процессы управления проектами структурированы в международных и национальных стандартах. Они разделены на пять групп, главную из которых составляет группа процессов организации исполнения. В момент, когда у РМ на руках уже имеются план по вехам, план-график работ, бюджетный план проекта, он смело приступает к его реализации. Ставятся задачи исполнителям, согласовываются и подписываются договоры, команда проекта начинает работать в полную силу. Алгоритм последовательности процессов, их продолжительность и интенсивность представлен вашему вниманию на схеме ниже.

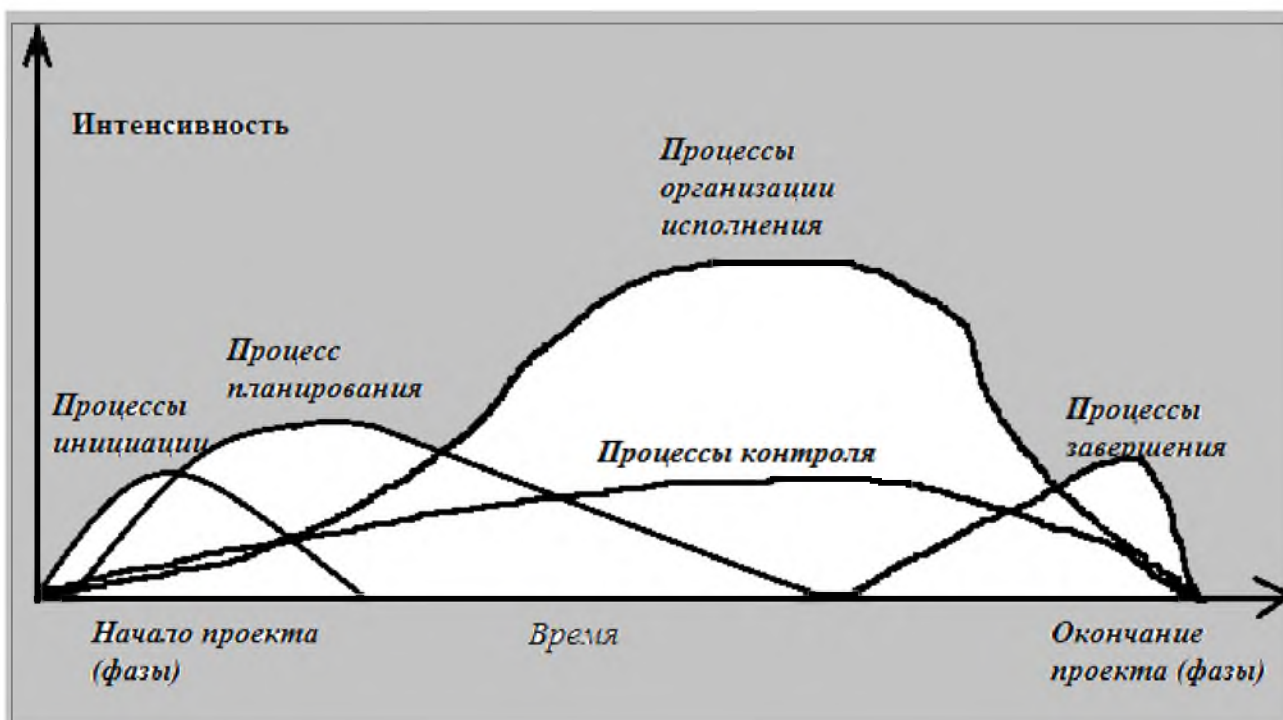


Рис 1.1.5. Схема последовательности и продолжительности процессов управления проектом

Второй по интенсивности и длительности группой являются процессы планирования. Начавшись практически одновременно с процедурами инициации, планирование быстро набирает мощный темп. После старта активной фазы исполнения планирование регулярно воспроизводится для целей корректировки, которая вполне естественна для проектного метода.

План представляет собой документ, в котором зафиксированы плановые задания (в виде целей, задач, программ, мероприятий, работ), определяющие последовательность, порядок и сроки выполнения работ для достижения поставленных целей, необходимые ресурсы и желаемые результаты деятельности. По сути, план определяет маршрут движения к поставленным целям [16, с. 22].

Таблица 1.1.1.

Разделы плана проекта»

<i>Разделы плана</i>	<i>Структура плана</i>				
Краткий обзор проекта	-	-	-	-	-
Введение	цели и ожидаемые результаты проекта	стратегия	объем работ	организационные связи	ссылки на внешние документы
Структура проекта	роли и ответственность	процесс проектного управления	обзоры и утверждения	-	-
Комплекс работ	работы проекта, оценка объема работ и квалификации	внешние задачи,	возможные изменения	-	-
График работ	график работ по этапам	список вех	-	-	-
Ресурсное обеспечение	персонал	оборудование	средства	прочее	-
Финансирование	история финансирования подобных проектов	бюджет	план затрат	фонды	предположения
Ограничения, риски и неопределенность и проекта	зависимости от внешних проектов/событий	риски и неопределенности	процесс решения проблем	-	-

Информация, содержащаяся в плане проекта, должна быть представлена в форме, удобной для рассмотрения руководством организации исполнителя. Любые вопросы, требующие дальнейших исследований, нужно по возможности решить до утверждения плана. Руководство должно одобрить соглашения по ресурсам, критические вехи и ключевые риски проекта, а также процедуры управления рисками. Любые согласованные изменения должны быть задокументированы [8, с. 553].

1.2. Стандарты методов по управлению проектами

Профессиональная деятельность по управлению проектами в определенной степени регламентированы стандартами и правилами, которые сформировались на основе систематизации или анализа практической реализации проектов. Стандарты носят рекомендательный характер и их применимость при реализации проектов определяется руководством предприятия. При необходимости команда может вносить изменения в данные стандарты [7 с, 273].

Некоторые наиболее известные стандарты международного и национального уровня представлены на рис. 1.2.1

По основным областям применения стандарта могут быть разделены на следующие группы:

1. Применимые к отдельным объектам управления (проект, программа, портфель проектов) и регламентирующие соответствующие процессы управления;
2. Применимые к субъектам управления (менеджеры проектов, участники команд УП) и определяющие требования к знаниям и квалификации соответствующих специалистов и процессу оценки квалификации;

3. Применимые к системе УП и организации в целом и позволяющие оценить уровень зрелости организационной системы менеджмента.

На рис . 1.2.1 представлены наиболее популярные стандарты в области проектного менеджмента, включая следующие:

- ISO 10006. Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов [7].
- PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Руководство к своду знаний по управлению проектами, PMI [22].



Рис. 1.2.1. Наиболее известные стандарты в области проектного менеджмента

- *PMBOK Guide Government Extension*. Руководство к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *PMI* [23];
- *WBS*. Руководство по разработке иерархической структуры работ проекта, *PMI* [24];
- *Earned Value*. Руководство по применению методики освоенного объема, *PMI* [25];
- *PRINCE2*. Стандарт управления проектами, *OGC* (Office of Government Commerce), Великобритания [26];

- The Standard for Portfolio Management, *PMI*. Стандарт управления портфелем проектов, *PMI* [27];
- The Standard for Program Management, *PMI*. Стандарт управления программой, *PMI* [28];
- Managing Successful Programmes, *OGC UK*. Стандарт управления программой, *OGC* (Office of Government Commerce), Великобритания [22];
- *P2M Japan*. Стандарт управления проектами и программами в организации, Япония [8];
- *OPM3*. Модель зрелости организации в области проектного менеджмента, *PMI*;
- *IPMA Competence Baseline (ICB)*. Международные требования к компетенции менеджеров проектов, *IPMA*;
- НТК Россия. Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами, *COBHET*;
- *PMCDF PMI*. Структура развития компетенций в проектном менеджменте (Project Management Competence Development Framework), *PMI*;
- *GPBSPM*. Общий стандарт оценки проектного персонала на основе опыта (Global Performance Based Standards for Project Management Personnel), *GPBSPM Initiative*.

Разработчиками стандартов в основном являются профессиональные организации или группы специалистов международного или национального уровня [8, с. 90].

Основной стандарт, разработанный *IPMA*, — *ICB (IPMA Competence Baseline*, 3-я версия выпущена в 2006 г.). Этот стандарт определяет требования к квалификации специалистов в области УП и является основой для международной сертификации. В соответствии с правилами и требованиями *IPMA* в России разработаны национальные требования к компетенции менеджера проекта и программа сертификации специалистов по управлению проектами. Специалисты, прошедшие сертификацию по этой

системе, получают сертификаты международного образца, которые признаются во всем мире.

Другая авторитетная организация в области проектного менеджмента – Институт управления проектами, США (PMI) с индивидуальной и системой членства. Имеет наиболее активную и широкую стратегию в области разработки стандартов. Кроме того, разработано множество национальных стандартов управления проектами, представленных национальными ассоциациями AMP (Великобритания), VZPM (Швейцария), GPM (Германия), AFITEP (Франция), CEPМ (Индия), PROMAT (Южная Корея) и другие [8, с. 91].

Рассмотрим основные стандарты по группам из приложения 2:

✓ **К отдельным объектам управления (проект, программа, портфель проектов)**

– ISO 10006:2003. Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов

– PMI A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK Guide). Руководство к своду знаний по управлению проектами. 3 издание.

Данный международный стандарт сам по себе не является руководством по управлению проектами. В нем приведены руководящие указания по качеству процессов управлению проектами [8, с. 91].

В стандарте приводятся основные принципы и практические методики, которые влияют на качество разработки и реализации проектов. В нем процессы по проекту сгруппированы в 2 категории:

1. Процессы управления проектами и процессы, связанные с продуктом проекта (т.е. такие, как проектирование, производство, проверка);
2. Руководящие указания по качеству процессов, относящихся к продукту проекта, рассматриваются в стандарте ISO 90041.

Эти стандарты применимы к проектам различной степени сложности. е рамочные требования требуют последующей адаптации данного руководства к конкретным условиям разработки отдельного проекта.

В стандарте разделяются понятия процессов управления и фаз реализации проекта. Проект может быть разделен на различные взаимозависимые процессы и фазы, в качестве средств планирования и контроля за реализацией целей и оценкой связанных с этим риском.

Фазы делят жизненный цикл проекта на управляемые стадии, такие как разработка концепции и проектной документации, реализация, сдача в эксплуатацию.

Процессы проекта — это процессы, необходимые для управления им, а также для реализации продукта проекта [8, с. 92].

Процессы сгруппированы в соответствии с принципом родственности (например, все процессы, связанные с управлением по временным параметрам, включены в одну группу). Всего в стандарте выделено несколько групп процессов:

1. стратегические (определение направления проекта);
2. относящиеся к ресурсам и персоналу;
3. касающиеся взаимосвязей;
4. касающиеся области применения;
5. касающиеся времени;
6. связанные с затратами;
7. связанные с передачей информации;
8. касающиеся рисков;
9. связанные с закупками.

Отдельно рассматриваются процессы, касающиеся измерений и анализа и постоянного совершенствования. В стандарте содержится описание каждого процесса, а также руководящие указания по менеджменту качества конкретного процесса.

В основе руководящих указаний по менеджменту качества при проектировании, содержащихся в данном международном стандарте, лежат восемь принципов менеджмента качества (см. *ISO 9000:2000*, 0.2):

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителя;
- 3) вовлечение работников;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) принятие решений, основанное на фактах;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Эти общие принципы образуют основу системы менеджмента качества для организации – инициатора и организации – исполнителя проекта.

PMBOK Guide. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Институт управления проектами, США. *PMBOK Guide* является американским национальным стандартом УП и широко используется в мире. В основу стандарта положена процессная модель описания деятельности по УП [8, с. 93].

В качестве основных целей разработки Руководства называют унификацию терминологического пространства и использование данного документа в качестве базового справочного пособия для сертификации профессионалов по управлению проектами (*PMР*).

В Руководстве определяются:

- структура УП (часть 1). В данной части содержатся основные сведения об УП, определены основные термины и общий обзор глав Руководства. Особое внимание уделяется понятиям жизненного цикла проекта, организационным структурам и окружению проектов;
- стандарт УП (часть 2) включает описание пяти групп управленческих процессов:

- 1) инициация,
- 2) планирование,
- 3) организация исполнения,
- 4) контроль
- 5) завершение.

В рамках данных групп процессов описываются 44 базовых управленческих процесса и взаимосвязи между ними;

- области знаний по УП (часть 3) состоят из девяти областей знаний:
управление

- 1) интеграцией,
- 2) содержанием,
- 3) сроками,
- 4)стоимостью,
- 5) качеством,
- 6) человеческими ресурсами,
- 7)коммуникациями,
- 8) рисками,
- 9) поставками проекта [8, с. 94].

В данной части приводится детальное описание для каждого из 44 управленческих процессов, включая общее описание процесса, входной и выходной информации, а также перечисление рекомендуемых методов и инструментов.

В *PMBOK Guide* включено описание перечисленных ниже управленческих процессов.

Управление интеграцией проекта – наиболее важная из областей знаний, включающая в рамках групп процессов различные элементы

Управление проектами. К этой области относятся следующие процессы:

- разработка устава проекта;
- разработка предварительного описания содержания проекта;

- разработка плана УП;
- руководство и управление исполнением проекта;
- мониторинг и управление работами проекта;
- общее управление изменениями;
- закрытие проекта.

Управление содержанием проекта играет скорее вспомогательную роль ввиду того, что план проекта детализирован здесь по составу работ в объеме, необходимом и достаточном для успешного выполнения проекта. В данную область входят следующие процессы:

- планирование содержания;
- определение содержания;
- создание иерархической структуры работ (ИСР);
- подтверждение содержания;
- управление содержанием [8, с. 94].

Управление сроками проекта включает процессы управления по временным параметрам для формирования календарного плана проекта в целях соблюдения сроков:

- определение состава операций;
- определение взаимосвязей операций;
- оценку ресурсов операций;
- оценку длительности операций;
- разработку календарного плана;
- управление календарным планом.

Управление стоимостью проекта нацелено на успешное освоение его бюджета, последовательно реализующее процессы планирования, разработки и контроля затрат. Включает следующие процессы:

- стоимостную оценку;
- разработку бюджета расходов;
- управление стоимостью.

Управление рисками проекта охватывает идентификацию рисков, разработку карт рисков и составление плана реагирования на них, а также содержит следующие процессы управления:

- планирование управления рисками;
- идентификацию рисков;
- качественный анализ рисков;
- количественный анализ рисков;
- планирование реагирования на риски;
- мониторинг и управление рисками [8, с. 95].

Управление качеством направлено на удовлетворение требований по качеству как продукта, так и проекта. Учитывает требования Международной организации по стандартизации (*ISO*), а также авторские и общие модели. Область включает следующие процессы:

- планирование качества;
- процесс обеспечения качества;
- процесс контроля качества.

Управление человеческими ресурсами в практике УП играет одну из ключевых ролей, и от того, насколько профессионально будут реализованы перечисленные ниже процессы, зависит полнота достижения целей и в целом обеспечен успех проекта:

- планирование человеческих ресурсов;
- набор команды проекта;
- развитие команды проекта;
- управление командой проекта.

Управление коммуникациями проекта состоит в своевременном и достоверном сборе, распределении, хранении и использования информации для всех участников, входящих в команду в соответствии с их ролями в проекте. Выделяются следующие процессы:

- планирование коммуникаций;
- распространение информации;
- отчетность по исполнению;
- управление участниками проекта.

Управление поставками проекта описывает процессы приобретения и получения продуктов, услуг и результатов, а также процессы управления контрактами. В данную область знаний входят следующие процессы:

- планирование покупок и приобретений;
- планирование контрактов;
- запрос информации у продавцов;
- выбор продавцов;
- администрирование контрактов;
- закрытие контрактов.

Одним из направлений развития стандарта *PMBOK Guide* стала его адаптация к отраслевой специфике. В настоящее время выпущены расширения стандарта для правительственных и строительных проектов (Government Extension to the *PMBOK Guide*, Construction Extension to the *PMBOK Guide*).

Кроме того, *PMI* разрабатывает стандарты, связанные с отдельными методиками УП. На сегодняшний день выпущены стандарты, регламентирующие методы разработки иерархической структуры работ проекта и контроля по методу освоенного объема (Practice Standard for Work Breakdown Structures, Practice Standard for Earned Value Management) [8, с. 98].

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО - ПРАВОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ГЛАВЫ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА И АППАРАТА ПРАВИТЕЛЬСТВА

2.1. Нормативно – правовая характеристика деятельности Отдела управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва

Отдел управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва – находится по адресу: 668330, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Чульдун д. 18. Телефон: 2-21-54, 2-17-00 [35].

Проектное управление в государственных органах включает в себя прогнозирующую систему планирования, систему мониторинга и контроля, команды исполнителей и управленцев, информационные и коммуникационные технологии [18, с. 19].

Основная технология проектного управления заключается в четком определении целей и структуры работ, распределении ответственности и ресурсов, планировании работы с учетом имеющихся рисков, систематическом контроле ситуации и реагировании на возникающие отклонения для достижения целей проекта в рамках установленного времени, бюджета и качества [18, с. 20].

Проекты от своего начала до завершения проходят через определенные периоды, называемыми фазами или этапами, причем их длительность и содержание могут видоизменяться в зависимости от проекта. Жизнь проекта начинается с озвучивания и формализации идеи или выдачи технического задания, назначения руководителя проекта и команды, определения начальных ресурсов, составления плана. Все это уточняется и одобряется руководством. Затем начинается работа по созданию проекта для достижения результата. Параллельно осуществляется контроль, коррекция плана, работа с изменениями. Это продолжается до завершения достижения результата.

После подписания акта проводятся заключительные работы до формального закрытия проекта. Такая простая последовательность довольно характерна для любого проектного цикла. На каждом этапе требуются различные навыки от руководителя проекта.

Целью отдела управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва :

- инициация, планирование и реализация проектов;
- управление программами;
- управление портфелем проектов организации;
- мониторинг реализации проектов.

В целях осуществления прорывного научно – технологического и социально – экономического развития Российской Федерации в послании В.В. Путина Федеральному Собранию РФ: – «Нужно перестроить всю систему государственной службы, там где, это целесообразно, – внедрить проектные методы работы!» и выступление Д.А. Медведева в Государственной Думе 8 мая 2018 году – «Прежде всего мы будем опираться на проектный подход!» дало начало внедрения проектного управления в государственной власти. Где, основными документами стали:

– Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 (ред. от 03.10.2018) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") [30].

– Распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 N 2165-р < Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы > [24].

На основании установленных указов и распоряжений Правительства РФ в Республике Тыва приняли ряд стратегически важных документов о проектном управлении в государственной республиканской власти:

1. Постановление Правительства Республики Тыва от 11.11.2016г. № 470 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва" [39].

2. Распоряжение Правительства Республики Тыва от 28.10.2016 г. О плане первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва [25].

3. Распоряжение Главы Республики Тыва от 02.11.2016 г. № 297-РГ Об образовании Совета при Главе Республики Тыва по приоритетным проектам (программам) [38].

4. Распоряжение Правительства Республики Тыва от 21.12.2016 г. № 467-р "О закреплении основных направлений стратегического развития Российской Федерации до 2018 года и на плановый период 2025 года" [39].

Следствии чего отдел управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва имеет:

Общие положения

1. Управление проектной деятельности (далее – управление) является структурным подразделением Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва.

2. Управление в своей деятельности руководствуется:

Конституцией Российской Федерации;

Федеральным конституционным законом от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации»;

Законом Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 «О средствах массовой информации»;

Законом Российской Федерации от 21 июля 1993 № 5485-1 «О государственной тайне»;

Федеральным законом от 13 января 1995 г. № 7-ФЗ «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации» [39];

Федеральным законом от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;

Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;

Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

Федеральным законом от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;

Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»;

Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;

Федеральным законом от 09 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»;

Указом Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»;

Указом Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»;

Указом Президента Российской Федерации от 6 апреля 2004 года № 490 «Об Администрации Президента Российской Федерации»;

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [39];

Указом Президента Российской Федерации от 21 мая 2012 г. № 636 «О структуре федеральных органов исполнительной власти»;

ежегодным посланием Президента Российской Федерации Федеральному Собранию о положении в стране, об основных направлениях внутренней и внешней политики государства;

постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 1997 г. № 1009 «Об утверждении правил подготовки нормативных правовых актов, федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации»;

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

Конституцией Республики Тыва;

Конституционным законом Республики Тыва от 4 января 2003 г. № 97 ВХ-1 «О статусе Главы - Председателя Правительства Республики Тыва»;

Конституционным законом Республики Тыва от 31 декабря 2003 г. № 95 ВХ-1 «О Правительстве Республики Тыва»;

Законом Республики Тыва от 21 апреля 2006 г. № 1739 ВХ-1 «О вопросах государственной гражданской службы Республики Тыва»;

Законом Республики Тыва от 2 июня 2006 г. № 1779 ВХ-1 «О системе исполнительных органов государственной власти Республики Тыва»;

Законом Республики Тыва от 7 июля 2008 г. № 856 ВХ-2 «О мерах по противодействию коррупции в Республике Тыва»;

Законом Республики Тыва от 4 апреля 2011 г. № 515 ВХ-1 «О Реестре государственных должностей Республики Тыва»;

Законом Республики Тыва от 17 января 2013 г. № 1768 ВХ-1 «О государственных информационных системах Республики Тыва»;

Законом Республики Тыва от 04 ноября 2013 г. № 2149 ВХ-1 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов Республики Тыва и органов местного самоуправления» [39];

Указом Председателя Правительства Республики Тыва от 27 июля 2009 г. № 163 «Об утверждении перечня должностей государственной гражданской службы Республики Тыва, при назначении на которые граждане и при замещении которых государственные гражданские служащие Республики Тыва обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей» Указом Главы Республики Тыва от 22 ноября 2016 г. № 204 «О структуре органов исполнительной власти Республики Тыва»;

Указом Председателя Правительства Республики Тыва от 30 декабря 2009 г. № 320 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной гражданской службы Республики Тыва, и государственными гражданскими служащими Республики Тыва, и соблюдения государственными гражданскими служащими Республики Тыва требований к служебному поведению»;

Указом Председателя Правительства Республики Тыва от 11 мая 2011 г. № 70 «О Кодексе этики и поведения государственных гражданских служащих Республики Тыва»;

Указом Председателя Правительства Республики Тыва от 29 ноября 2011г. № 204 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»;

Указом Главы - Председателя Правительства Республики Тыва от 10 июля 2012 г. № 194 «Об образовании Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва»;

распоряжением Главы Республики Тыва от 1 октября 2015 г. № 304-РГ «О контроле исполнения правовых актов и поручений Главы Республики Тыва и Правительства Республики Тыва» [39],

распоряжением Главы Республики Тыва от 1 октября 2015 г. № 305-РГ «Об утверждении Порядка исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации»;

распоряжением Главы Республики Тыва по распределению обязанностей между первым заместителем и заместителями Председателя Правительства Республики Тыва;

ежегодным посланием Главы Республики Тыва Верховному Хуралу (парламенту) Республики Тыва о положении в республике;

постановлением Правительства Республики Тыва от 16 июня 2008 г. № 381 «Об утверждении Регламента Правительства Республики Тыва»;

иными нормативными правовыми актами по направлениям деятельности структурного подразделения;

настоящим Положением.

Основные задачи и функции отдела управления проектной деятельностью Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва:

Основными задачами отдела управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва:

1) обеспечение реализации государственной политики в сфере проектной деятельности;

2) обеспечение полномочий Главы Республики Тыва по решению вопросов, отнесенных к его компетенции;

3) подготовка предложений Главе Республики Тыва по вопросам отнесенных к его компетенции;

4) содействие Главе Республики Тыва в пределах своих полномочий в определении основных направлений по проектному управлению, реформирования и развития проектной деятельности, в обеспечении согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти по данным вопросам [39];

5) организационное обеспечение полномочий Главы Республики Тыва в сфере проектной деятельности;

7) осуществление полномочий государственного органа Республики Тыва по организации проектной деятельности в системе исполнительных органов государственной власти Республики Тыва, в Администрации Главы Республики Тыва и Аппарате Правительства Республики Тыва;

Основными функциями отдела управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва являются:

1) участие в подготовке законопроектов, вносимых Правительством Республики Тыва в Верховный Хурал (парламент) Республики Тыва в порядке законодательной инициативы, а также проектов указов, распоряжений и поручений Главы Республики Тыва по вопросам, относящимся к компетенции управления;

2) разработка и согласование в установленном порядке проектов законов Республики Тыва, нормативных правовых актов Главы Республики Тыва и Правительства Республики Тыва по вопросам, находящимся в компетенции управления;

3) осуществление полномочия государственного органа Республики Тыва по организации проектной деятельности в системе исполнительных органов государственной власти Республики Тыва, в Администрации Главы Республики Тыва и Аппарате Правительства Республики Тыва, координация работы в сфере информационной политики исполнительных органов государственной власти Республики Тыва;

4) подготовка предложений заместителю Председателя Правительства Республики Тыва - руководителю Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва:

- по совершенствованию организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва [39];

- по развитию взаимодействия органов исполнительной власти Республики Тыва, органов местного самоуправления по проектной деятельности;

5) обеспечение информационного наполнения сайта Правительства Республики Тыва по вопросам проектной деятельности Правительства Республики Тыва;

6) подготовка аналитических, информационных и методических материалов по вопросам проектной деятельности;

7) обеспечение формирования и ведения портфеля приоритетных проектов (программ), а также представление в Совет при Главе Республики Тыва по стратегическому развитию и приоритетным проектам (программам) (далее - Совет) отчетов о ходе реализации портфеля приоритетных проектов (программ);

8) согласование проектных предложений, паспортов, а также сводных планов приоритетных проектов (программ), рассмотрение вопросов соответствия представленных, документов порядку организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва;

9) согласование кандидатур старших должностных лиц, руководителей и администраторов приоритетных проектов (программ), а также рассмотрение вопросов соответствия указанных кандидатур квалификационным требованиям в сфере проектного управления;

10) обеспечение деятельности Совета;

11) осуществление координации, деятельности органов исполнительной власти Республики Тыва по проектной деятельности;

12) участие во взаимодействии с заинтересованными органами исполнительной власти Республики Тыва и органами местного самоуправления, государственными и иными организациями в мониторинге приоритетных проектов (программ), направление предложений в части организации реализации приоритетных проектов (программ) органам

исполнительной власти Республики Тыва и участникам приоритетных проектов (программ);

13) обеспечение проведения с участием заинтересованных органов государственной власти оценок и иных контрольных мероприятий в отношении приоритетных проектов (программ) и итогов реализации приоритетных проектов (программ), а также подготовка соответствующих рекомендаций и предложений;

14) участие в работе ведомственных координационных органов и проектных комитетов приоритетных проектов (программ);

15) обеспечение методических сопровождений проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва, издание методических рекомендаций по организации проектной деятельности, а также координация деятельности по их применению;

16) согласование проектов, актов органов исполнительной власти Республики Тыва, регламентирующих организацию проектной деятельности;

17) обеспечение внедрения и развития системы стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности;

18) координация работы по накоплению опыта и развитию профессиональной компетентности государственных служащих в сфере проектной деятельности, а также ведение соответствующего резерва профессиональных кадров;

19) осуществление мониторинга внедрения и функционирования системы управления проектной деятельностью в Правительстве Республики Тыва;

20) участие в подготовке проектов правовых актов в целях совершенствования проектного управления;

21) оказание экспертной и консультационной поддержки по внедрению и развитию систем управления проектной деятельностью в органах исполнительной власти Республики Тыва [39];

22) выполнение иных функций, предусмотренных Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва, утвержденным постановлением Правительства Республики Тыва от 11 ноября 2016 г. № 470;

23) консультирование государственных гражданских служащих Республики Тыва по вопросам, отнесенным к его компетенции;

24) организация и проведение совещаний, семинаров, публичных мероприятий по вопросам, отнесенным к основным полномочиям управления, обобщение практики отнесенных к его компетенции;

25) участие в подготовке материалов для ежегодных посланий Главы Республики Тыва Верховному Хуралу (парламенту) Республики Тыва и для его программных выступлений по вопросам, относящимся к компетенции управления;

26) осуществление мониторинга и развития органов исполнительной власти Республики Тыва по вопросам, отнесенным к основным полномочиям управления;

27) подготовка мероприятий с участием Главы Республики Тыва, заместителя Председателя Правительства Республики Тыва – руководителя Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва по вопросам, относящимся к компетенции управления;

28) осуществление иных полномочий, предусмотренных нормативными правовыми актами Главы Республики Тыва и Правительства Республики Тыва.

Отдел управления проектной деятельностью Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва для осуществления своих задач и функций имеет право:

1) запрашивать и получать в установленном порядке необходимые документы и иные сведения от структурных подразделений Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва, исполнительных органов государственной власти Республики Тыва,

государственных учреждений Республики Тыва, органов и должностных лиц местного самоуправления муниципальных образований Республики Тыва;

2) инициировать создание и упразднение совещательных и вспомогательных органов при Главе Республики Тыва, созыв служебных совещаний по вопросам, отнесенным к основным полномочиям управления;

3) утверждать методические рекомендации и руководства по вопросам, отнесенным к основным полномочиям управления;

4) привлекать к участию в своей деятельности (с согласия соответствующего руководителя) государственных гражданских служащих структурных подразделений Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва, исполнительных органов государственной власти Республики Тыва;

5) привлекать в установленном порядке ученых и специалистов для проработки отдельных вопросов, отнесенных к основным полномочиям управления;

6) вести переписку и взаимодействовать в иных формах с другими структурными подразделениями Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва, федеральными органами государственной власти, иными государственными органами Российской Федерации, органами государственной власти Республики Тыва, иными государственными органами Республики Тыва, государственными органами иных субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, должностными лицами, общественными объединениями, иными организациями и гражданами по вопросам, отнесенным к основным полномочиям управления;

7) использовать средства материально-технического обеспечения Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва [39].

Организация деятельности отдела управления проектной деятельностью Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва:

1. Управление осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами государственной власти, иными государственными органами Российской Федерации, органами государственной власти Республики Тыва, структурными подразделениями Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва, иными государственными органами Республики Тыва, государственными органами иных субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, должностными лицами, общественными объединениями, иными организациями и гражданами.

2. Управление возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва по согласованию с Главой Республики Тыва.

Начальник управления несет персональную ответственность за выполнение возложенных на управление задач и осуществление им своих функций.

3. Начальник управления имеет одного заместителя начальника управления, назначаемых на должность и освобождаемых от должности заместителем Председателя Правительства Республики Тыва – руководителем Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва.

4. Должностные обязанности, права и персональная ответственность гражданских служащих управления определяются должностными регламентами, в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе Российской Федерации, а также Положением об Администрации Главы Республики Тыва и Аппарате Правительства Республики Тыва, настоящим Положением [39].

5. Управление имеет бланк со своим наименованием.

Основные события после создания отдела управления проектной деятельностью Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва:

– 17 января 2017 году под руководством Главы Правительства Республики Тыва Шолбан Валерьевичем Кара-оол вместе с главами Кызыла, Шагонара и Ак-Довурака, пгт Каа-Хем запустили первый **проектный офис** – по развитию этих городов. Пока трудно оценить все его возможности, но нравится уже то, что разработчики не скатились к кампанейщине и разовым акциям вроде подметания улиц. Проект предусматривает как раз системные изменения подходов к обустройству среды. Суть их в том, чтобы жители и бизнес наравне с властями участвовали во всех делах, начиная с инициатив, где что строить, до долевого участия в финансировании. Только так люди почувствуют себя хозяевами в своем городе. Республика вложит в это дело 3,5 млн. рублей, федерация готова выделить до 70 млн. Если проект подхватит сам народ и предприниматели, мы сможем в 2017 году привлечь на развитие городов более 100 млн. рублей. Земляки, по-моему, это правильно – поднимать свой город всем вместе. Пора осознать, что наш дом – не только четыре стены и балкон, а еще и двор, и улицы, и скверы с площадями. Этот проект – реальный шанс сделать их такими, какими вы сами их хотели бы видеть [40].

– 25 ноября 2016 года было Заседание Совета по вопросам проектного управления. Мы не первый год осваиваем проектную деятельность: достаточно вспомнить «Одно село – один продукт», «Кыштаг для молодой семьи» и другие губернаторские проекты. Особенность такой деятельности – достижение конкретной цели за счет объединения людей, ресурсов, знаний. С помощью проект «Кыштаг», например, удалось за год создать в республике 105 полноценных фермерских хозяйств, трудоустроить около 900 человек. А ведь в одиночку каждому из участников этого проекта пришлось бы поднимать такое предприятие несколько лет. Этот же подход,

основанный на принципе достижения конкретного результата совместными усилиями, должен быть внедрен в работе всего правительства [41].

В июле 2016 г. под председательством Президента РФ В.В. Путина в Кремле состоялось первое заседание Совета при Президенте по стратегическому развитию и приоритетным проектам, на котором определились 11 приоритетных направлений деятельности, в рамках которых реализуются приоритетные проекты:

- 1) здравоохранение;
- 2) образование;
- 3) ипотека и арендное жилье;
- 4) ЖКХ и городская среда;
- 5) производительность труда;
- 6) малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы;
- 7) реформа контрольной и надзорной системы;
- 8) безопасные и качественные дороги;
- 9) моногорода;
- 10) экология;
- 11) международная кооперация и экспорт [15, с. 58].

2.2. Анализ применения методов проектного управления в приоритетных национальных проектах

8 октября 2018 года под председательством Министра просвещения Российской Федерации О. Ю. Васильевной на селекторном совещании в режиме видео – конференц – связи с регионами состоялось обсуждение финансового обеспечения реализации национального проекта «Образование» [42].

«Исходя из опыта реализации проектов 2016-2018 годов, который мы считаем успешным, мы решили, что без создания проектных команд в регионах нам двигаться будет очень сложно. Сейчас проектные офисы

необходимо создать в каждом регионе. Нужно создать проектные команды, начать их обучение и вовлечение в планировании всех федеральных проектов. Только после того, как будем знать, что всё это есть – проектный офис, с которым можно работать, имеется подготовленная работа, начнется реализация проекта и расходование средств», - заявила О. Ю. Васильева.

Министр подчеркнула, что мероприятия национального проекта «Образование» будут реализовываться комплексно, затрагивая одновременно не одно, а несколько связанных направлений, например, школу и дополнительное образование, среднее профессиональное образование и работа по профориентации [42].

Министр просвещения проинформировала, что ведомственный проектный офис национального проекта «Образование» возглавила руководитель Фонда новых форм развития образования М. Н. Ракова.

Исходя вышеизложенного, при исследовании выпускной квалификационной работы для анализа методов проектного управления в приоритетных национальных проектах надо учитывать ранее изученные понятия: проект, участники проекта, жизненный цикл проекта, методы проекта. На данном этапе выявлено, что отдел управления проектной деятельностью Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва использует основной метод стандарт - *PMBOK Guide Government Extension*. Руководство к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *PMI* [8, с. 90].

Приоритетные национальные проекты – это государственная программа по росту «человеческого капитала» в России.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Национальные проекты (сокр. Нацпроекты 2019—2024) — это новые национальные проекты федерального масштаба, принятые в России в

2018 году, и разработанные по трём направлениям: «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» и «Экономический рост».

Список направлений развития и проектов (в скобках — сроки их реализации):

«Человеческий капитал»:

- Здравоохранение (1 января 2019 — 31 декабря 2024);
- Образование (1 января 2019 — 31 декабря 2024) ;
- Демография (1 января 2019 — 31 декабря 2024) ;
- Культура (1 января 2019 — 31 декабря 2024).

«Комфортная среда для жизни»:

- Безопасные и качественные автомобильные дороги (3 декабря 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Жильё и городская среда (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Экология (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) .

«Экономический рост»:

- Наука (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы (15 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Цифровая экономика (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Производительность труда и поддержка занятости (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Международная кооперация и экспорт (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры (1 октября 2018 — 31 декабря 2024).

Проекты Республики Тыва, наиболее расширено показаны в приложении 2, «Реестр региональных проектов». Всего проектов Республики Тыва:

➤ **10 национальных проектов Республики Тыва:**

1. Жилье и городская среда;
2. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы;
3. Международная кооперация и экспорт;
4. Экология;
5. Демография;
6. Здравоохранение;
7. Образование;
8. Культура;
9. Безопасные и качественные автомобильные дороги;
10. Цифровая экономика.

Региональных проектов Республики Тыва насчитывается 46 проектов [48].

Реестр региональных и губернаторских проектов Республики Тыва на 2019 год:

1. Индустриальный парк;
2. Таёжное село;
3. Эффективный учитель - успешный ученик;
4. В каждой семье – не менее одного ребенка с высшим образованием;
5. Шаги к благополучию;
6. Социальный картофель;
7. Социальный уголь;
8. Корова–кормилица;
9. Село, в котором я живу;
10. Здоровое детское питание;

11. Кыштаг для молодой семьи;
12. Дук;
13. Утварь для оленеводческой семьи;
14. Народ против преступности;
15. Живу. Люблю. Горжусь [48].

На сайте правительства Республики Тыва можно рассмотреть доступные для просмотра перечень паспорт проектов «Образование».

Портфель федеральных проектов – «Образование»

- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Создание современной образовательной среды для школьников";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Образование" по направлению "Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий" ("Рабочие кадры для передовых технологий");
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Вузы как центры пространства создания инноваций";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Доступное дополнительное образование для детей" [46].

Портфель региональных проектов – «Образование»

- ✓ Проект "Доступное дополнительное образование для детей";
- ✓ Проект "Рабочие кадры для передовых технологий";
- ✓ Проект "Современная цифровая образовательная среда";
- ✓ Проект "Успешный ученик";
- ✓ Проекта "В каждой семье - не менее одного ребенка с высшим образованием" [46].

Исследовательский анализ методов проектного управления в приоритетных национальных проектах тесно связана с актуальностью данной работы, где объектом исследования является приоритетные

национальные проекты Республики Тыва, для исследования берем национальный проект «Образование»

Предметом исследования выступает механизм использования методов проектного управления в приоритетных национальных проектах Республики Тыва, для анализа сравниваем с таблицей 1.1.1. «Разделы плана проекта».

Для изучения понятия и методов проектного управления в приоритетных национальных проектах проведено с использованием общеэкономических и статистических методов анализа путем описания и обобщения, горизонтального и вертикального сравнения, расчета абсолютных разниц, средних и относительных величин.

За отчетный период регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) за 01.01.2019 по 31.12.2024 годы, а так же для сравнительного анализа данные республиканского проекта «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы». Проведены анализ путем описания и обобщения, а также сравнения.

Основным документом проекта является **Паспорт проекта** – это документ, в котором дается схематическое изображение объекта, краткое описание и сообщаются основные технические показатели [8, с. 37].

Из приложения 3 «Сравнительный анализ структуры разделов Паспорта проектов» паспорт регионального проекта Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы» содержит характерный ряд пунктов и подпунктов. Поэтому, данный проект масштабный, имеет ряд факторов, затормаживающий реализацию проекта, чем проект регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 годы, который имеет несколько пунктов и отвечает конкретно на суть проекта «Современная школа»

Краткий обзор проекта	Введение	Структура проекта	Комплекс работ	График работ	Ресурсы обеспечения	Финансирование	Органич. риски и внедренность проекта
«Главное образование и науки на 2014-2020 годы»	Повышение доступности качественного образования, конкурентоспособности образовательного учреждения, повышение качества жизни населения и повышение уровня жизни населения	Постановление от 27 июня 2014 г. № 399 г. Казань о внесении изменений в постановление Правительства Республики Татарстан от 27 июня 2014 г. № 399 г. Казань	- исследования - проектирование - анализ - мониторинг - информационно-аналитический - счёт	01.01.2014 – 31.12.2020	1) участники организации и органы	- федеральный - республиканский - муниципальный	
«Современная школа» (Сетевая школа РТ)	Качественное образование, доступное всем, повышение уровня жизни населения, повышение качества жизни населения, повышение уровня жизни населения, повышение уровня жизни населения	Постановление от 27 июня 2014 г. № 399 г. Казань о внесении изменений в постановление Правительства Республики Татарстан от 27 июня 2014 г. № 399 г. Казань	- проектирование - анализ - мониторинг - информационно-аналитический - счёт	01.01.2014 – 31.12.2020	1) участники организации и органы	- федеральный - республиканский - муниципальный	- исследования - проектирование - анализ - мониторинг - информационно-аналитический - счёт

Далее анализируем участников проектов.

Из приложения 4 республиканский проект «Развитие образования и науки на 2014 – 2020 годы» участниками являются

1. Министерство образования и науки Республики Тыва;
2. ГБНУ Министерства образования и науки Республики Тыва «Институт развития национальной школы» (далее – ИРНШ);
3. ГАОУ ДПО (ПК) С «Тувинской государственный институт переподготовки и повышения квалификации кадров» (далее – ТГИПиПКК);
4. ГБНИиОУ «Тувинский институт гуманитарных исследований»;
5. ГБНУ «Убсунурский международный центр биосферных исследований Республики Тыва» (далее – УМЦ БИ РТ);
6. ГБУ «Институт оценки качества образования, Министерства образования и науки Республики Тыва» (далее – ИОКО);
7. ГБУ «Центр развития воспитания»;
8. администрации муниципальных образований (по согласованию);
9. органы управления образованием муниципальных образований (по согласованию);
10. республиканские общеобразовательные организации;
11. муниципальные общеобразовательные организации (по согласованию);
12. профессиональные образовательные организации.

Ответственные за подпрограммы:

1. «Развитие дошкольного образования»;
2. «Развитие общего образования»;
3. «Развитие дополнительного образования детей»;
4. «Развитие среднего профессионального образования»;
5. «Развитие системы оценки качества образования и информационной прозрачности системы образования»;
6. «Отдых и оздоровление детей»;
7. «Безопасность образовательных организаций»;

8. «Развитие научных исследований в области гуманитарных и естественных наук в Республике Тыва на 2014-2020 годы»;

9. «В каждой семье — не менее одного ребенка с высшим образованием на 2014-2020 годы».

Основная цель: повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики и современным требованиям на определенный период:

I этап – 2014-2015 годы;

II этап – 2016-2018 годы;

III этап – 2019-2020 годы.

За отчетный период анализ участников рассмотрим из приложения 5 регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 гг.

Куратор регионального проекта - О.Д. Натсак, заместитель Председателя Правительства Республики Тыва;

Руководитель регионального проекта - Т.О. Санчаа, министр образования и науки Республики Тыва.

Общие организационные мероприятия по проекту:

1. Куулар У.Д. - Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации;

2. Очур Б.И. - начальник ГБУ «Центр учета и мониторинга деятельности образовательных организаций» ;

3. Ефимова Т.В. - директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования».

Обновление материально-технической базы в организациях, осуществляющих образовательную деятельность исключительно по адаптированным общеобразовательным программам:

1. Монгуш А.З. - Директор РЦПМСС «Сайзырал» ;

2. Очур Б.И. - начальник ГБУ «Центр учета и мониторинга деятельности образовательных организаций».

3. Внедрение методологии наставничества обучающихся общеобразовательных организаций;

4. Ефимова Т.В. - директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования».

Цель и показатели регионального проекта: вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования посредством обновления содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ, вовлечения всех участников системы образования (обучающиеся, педагоги, родители (законные представители), работодатели и представители общественных объединений) в развитие системы общего образования, а также за счет обновления материально-технической базы и переподготовки педагогических кадров к 2024 году

Срок начала и окончания проекта: 01.01.2019 – 31.12.2024

Вывод: Региональный проект «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 гг. показывает конкретное описание проекта, а также указаны конкретные участники ответственные за весь жизненный цикл проекта, от начала до завершения проекта, чем в таблице 2.2.2. Паспорт проекта «Развитие образования и науки на 2014 – 2020 годы»

Следующий шаг в исследовательском анализе, сравнительный анализ объем бюджетных ассигнований на 2017-2019 гг. и на 2019-2021 гг.

Таблица 2.2.1.

**Объемы бюджетных ассигнований
Программы Развитие образования и науки на 2014-2020 годы**

год	общий (тыс.рублей)	федеральный (тыс.рублей)	республиканский (тыс.рублей)	внебюджетные (тыс.рублей)
2017	3 593 426	667 008	2 924 018	2 400
2018	3 527 654	525 318	2 999 836	2 500
2019	3 721 202	815 448	2 903 254	2 500
итого	10 842 282	2 007 774	8 827 108	7 400



Рис. 2.2.2. «Объемы бюджетных ассигнований программы «Развитие образования и науки на 2014 – 2020 годы»

Вывод: как показывает диаграмма «Объемы бюджетных ассигнований программы «Развитие образования и науки на 2014 – 2020 годы» большой объем выходит из республиканского бюджета, а с федерального бюджета характеризуется скачкообразные тенденции, указывает на то, что в какой именно проектируемый год реализуется та или иная подпрограмма проекта. Внебюджетные ассигнования неизменны

Таблица 2.2.2.

Финансовое обеспечение реализации регионального проекта «Современная школа»

год	общий (млн.руб лей)	федераль ный (млн.руб лей)	из них межбюджетн ые трансферты бюджету (ам) Республики Тыва (млн.рублей)	республи канский (млн.руб лей)	из них межбюджетны е трансферты бюджету (ам) (млн.рублей)	внебюдж етные (млн.руб лей)
2019	772,78	727,14	727,14	45,64	25,24	0,00
2020	1 437,46	1 375,48	1 375,48	61,98	41,58	0,00
2021	2 939,06	2 829,50	2 829,50	109,56	89,16	0,00
итого	5 149,30	4 932,12	4 932,12	217,18	155,98	0,00



Рис. 2.2.3. Финансовое обеспечение реализации регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 годы

Вывод: Финансовое обеспечение реализации регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 годы видоизменилось, включены несколько подпунктов в ассигновании бюджета.

И значительная доля ассигнований перешло на федеральное обеспечение, тем самым дало разгрузку республиканскому бюджету более эффективно расходовать на другую не малозначительную республиканскую программу, ведь данная программа «Современная школа» это лишь одна государственная программа, входящая в приоритетные национальные проекты Республики Тыва.

Отсюда следует, что весь исследовательский анализ отображен на рисунке 2.2.1. «Отчет сравнительного анализа проектов «Образование» на 2014-2020г. и 2019-2024г.» где проведен с использованием общеэкономических и статистических методов анализа путем описания и обобщения, горизонтального и вертикального сравнения, расчета абсолютных разниц, средних и относительных величин Таким образом, отдел управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва отвечает всем требованиям и

положениям, в соответствии федеральных законов Российской Федерации, так и законам Правительства Республики Тыва в проектном управлении. А также применение проектного метода PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) Руководство к своду знаний по управлению проектами, PMI дает эффективные возможности

- повышение прозрачности и исполнительской дисциплины;
- результативность деятельности;
- нацеленность на результативность.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРИОРИТЕТНЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ.

3.1. Проблемы методов проектного управления.

Термин «проект» в последнее время широко используется в различных сферах деятельности. Согласно стандарту PMBOK (Project Management Body of Knowledge) «проект» - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг и результатов [49].

Понятие «проект» тесно вошло в моду, так как добавляет весомость называемой им деятельности. Специфика проектного управления, а также способов реализации процессов и функций объектом исследования является адаптация и применение методы управления проектами.

Несмотря на то, что методы проектного управления с успехом применяются во многих отраслях экономики, имеют свои проблемы при применении данного подхода. При рассмотрении их, они не являются универсальными и могут оказаться нехарактерными.

Успех проекта зависит от многих факторов, один из них – плодотворная работа команды отдела управления проектной деятельности. Результативность деятельности напрямую зависит от эффективности управления человеческими ресурсами со стороны руководителя проекта.

Метод проектного управления *PMBOK Guide Government Extension*, является руководство к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *PMI*. Представляет собой своеобразной областью знаний управления проектами [49], управление человеческими ресурсами, как управление, планирование, набор и развитие команды проекта.

При реализации этих процессов менеджер проекта может столкнуться с рядом проблем:

1. Багдасарьян И.С. ссылаясь на конференцию «PM Bridge. Connecting projects», которая прошла в Санкт-Петербурге в апреле 2017, отмечает, что «сложившееся стереотипное мышление и паттерны поведения госслужащих в виде отсутствия готовности и желания у сотрудников среднего звена принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность за них, страх признавать проблемы и свои ошибки, говорить о возможных рисках» [3, с. 36], является одной из основных причин, по которым именно в государственном секторе внедрение проектного управления сталкивается с сопротивлением, поскольку:

- Отсутствие определенных и необходимых компетенций у исполнителей;
- Деятельность сотрудника в команде не соответствует его должностному положению в организации;
- Непонимание приоритета основной деятельности над работой в проекте;
- Включение исполнителей проекта в принудительном порядке.
- Отсутствие в команде четкого разделения ответственности;
- Некорректная и нечеткая постановка задач и целей;
- Разногласие и конфликты внутри команды проекта.

Поэтому, куратор проектного управления определяет основные параметры проекта, обосновав его цель, указав продолжительность работ и потребность в ресурсах, а также учитывать возможные отклонения при реальном реализации. Отсюда вытекает вторая причина -

2. нежелание планировать и осуществлять непрерывный контроль за ходом проекта, а также нежелание необходимости ведения отчетности перед руководством по заявленным результатам.

Для этого необходимо развитие соответствующих проектных компетенций у государственных гражданских служащих, которые будут

проявляться в готовности брать на себя ответственность при принятии решений.

3. О. Н. Сафонова и Е. А. Анчихров выделяют такую проблему, как «недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, отсутствие информационной системы управления проектами» [14, с.65]. Без программных средств невозможно эффективно организовать информационную поддержку выполнения проекта. Поэтому необходимо создание комплексной информационной системы, позволяющей сократить затраты и повысить скорость процесса выполнения проектного управления.

Для этого «регионам необходимо определиться с приоритетами, исходя из которых должен быть выстроен перечень государственных программ субъекта Российской Федерации» [19, с.52].

4. Программы необходимо конкретизировать в проектах. Внедрение проектного управления в РФ «детерминировано отсутствием в органах власти регионов четкого представления об организационной структуре управления проектной деятельностью» [19, с.52].

В целом проектное управление можно сравнить с многоступенчатой пирамидой:



Рис. 3.1.1. Пирамида проектного управления

Первой ступенью этой пирамиды являются философия и методология проектного управления, базирующиеся на фундаменте современных научных, технических и экономических знаний. В крупном проекте руководитель и команда проекта не могут быть специалистами по всем работам проекта. Но каждый из них должен быть профессионалом в своем конкретном деле, а руководители работ должны иметь базовое образование в достаточно близкой к теме проекта сфере, чтобы при необходимости они могли разобраться и в деталях проводимых работ, а также понять и оценить мнение приглашенных экспертов.

В качестве второй ступени пирамиды могут рассматриваться различные методы проектного управления, которые позволяют принимать обоснованные решения в процессе жизненного цикла проекта.

Третью ступень составляют различные технические приемы работы.

Четвертая ступень представляет собой специальную организацию проекта, включая команду проекта. На вершине пирамиды стоит руководитель проекта, который отвечает за его успех. Малые проекты могут быть сопряжены с большими проблемами, что обусловлено следующими факторами:

- из-за малости проекта зачастую недооцениваются важность и сложность управления проектом и контроля над ним;
- оценки времени выполнения проекта и издержек часто нереалистичны;
- короткая фаза планирования не позволяет провести детальный анализ проблемы;
- часто отсутствует реалистичный бюджет проекта;
- урезанная плановая и финансовая документация проекта;
- руководство организации уделяет мало внимания и поддержки;
- ответственность участников проекта четко не определена и не ограничена.

Несмотря на ряд достоинств, существуют проблемы применения методологии управления проектами. Многие руководители предпочитают выполнять проекты по старинке, поскольку не знают или не верят в преимущества современной технологии управления проектами. В ряде случаев руководители разных рангов сопротивляются внедрению методологии именно по причине ее достоинств: методология управления проектами обеспечивает прозрачность проекта. При этом обнажается нелепость некоторых идей, альтернатив предлагаемых решений, неэффективность проектов, выявляются скрывающиеся неявные цели и коррупционные схемы.

3.2. Пути совершенствования методов проектного управления в приоритетных национальных проектах.

Овладение методологией управления проектами означает обладание одним из важных конкурентных преимуществ. Внедрение проектной организации работ основывается на использовании современных инструментов планирования и контроля хода реализации проектов. Хорошо разработанный проект помогает развиваться, завоевывать новые позиции, где оно функционирует, реализовывать перспективные планы.

Перспективы применения методологии управления проектами. Сегодня только около трети выполняемых проектов укладываются в сроки и бюджет. В публикациях последних лет можно различить два подхода к выходу из тупика. Один из них традиционен и сводится к анализу причин провала проектов и поиску путей совершенствования процессов управления проектами разных типов. Второй подход более амбициозен и характеризуется стремлением превратить проектный менеджмент в самостоятельную науку. Перспективными для построения новой теории управления проектами могут оказаться толкования стабильности и нестабильности, хаоса и равновесия, порядка внутри хаоса, фракталов, самоорганизации сложных систем, их адаптации и самотрансформации.

Предполагается, что именно граница хаоса способствует эволюционной адаптации. Для радикальной модернизации проектного менеджмента необходимо сместить внимание с «управления сложностью проекта на управление в сложности», поскольку результат взаимодействия людей до мелких деталей непредсказуем и сложен. Никакая даже самая совершенная теория не сможет обеспечить 100 %-ный успех проекта, однако перспективы радикального улучшения прогноза хода и результатов проекта вполне реальны.

При исследовании выпускной квалификационной работы предлагаю ряд рекомендаций по совершенствованию методов проектного управления в приоритетных национальных проектах:

Во-первых, стандарт метода проектного управления PMBOK (Project Management Body of Knowledge) является руководством к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *PMI*. И представляет собой своеобразной областью знаний управления проектами, управление человеческими ресурсами, как управление, планирование, набор и развитие команды проекта [49].

Предлагаю рекомендации по совершенствованию методов проектного управления в приоритетных национальных проектах.

1. дальнейшая разработка унифицированной нормативно-правовой основы организации проектного управления на муниципальном уровне при его адаптивной деятельности;
2. формировать проектную компетентность муниципальных служащих». Для решения предлагается «организация курсов повышения квалификации и переподготовки на базе специализированных учебных заведений;
3. программы и проекты необходимо конкретизировать, производить отбор и общее ранжирование;
4. проекты необходимо «правильно спланировать» - четкая декомпозиция до уровня контрольных точек и мероприятий;

5. объединять в «Типовые результаты» - упрощение планирования мероприятий и КТ проекта при сохранении необходимого уровня детализации планов для последующего своевременного контроля;
6. При планировании проектов необходимо делать проверку эффективности, достаточности и необходимости результатов;
7. «Этапы проекта» – инструмент детализации требований, который дает возможность контролировать затраты проекта;
8. Качество результатов проекта должно обеспечиваться за счет использования внешней по отношению к проекту экспертизы;
9. Функционирования «Системы управления проектной деятельностью» – это взаимосвязь жизненных циклов стратегического, портфельного и бюджетного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время методы проектного управления широко используются в практике работы государственных органов Российской Федерации. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации сформированы в виде государственных программ и проектов по различным направлениям, такие как новое качество жизни, динамическая инновационная экономика, сбалансированное развитие регионов и многие. Например, направление «новое качество жизни» включает проекты, как подготовка и реализация программы поддержки семьи, создания условий и мотиваций для здорового образа жизни, комплексная модернизация общего образования, профилактика заболеваний и снижение смертности от управляемых причин и др.

Метод проектного управления – это способ управления, определяющий множество и систему действий, а также указывающий средства, необходимые для их выполнения [13].

Метод проектного управления позволяют:

- Определить цели проекта и провести его обоснование;
- Выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- Определить необходимые объемы и источники финансирования;
- Подобрать исполнительные, в частности через процедуру торгов и конкурсов; подготовить и заключить контракты;
- Определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- Рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;
- Обеспечить контроль за ходом выполнения проекта [8 с, 43].

Методы управления проектами включают сетевое планирования и управление, календарное планирование, логистику, стандартное

планирование, структурное планирование, ресурсное планирование, имитационное моделирование на ЭВМ и другое

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Проекты имеют временный характер, поскольку указывают определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или же когда цели проекта не будут и не могут быть достигнуты, либо нет необходимости достигать цели. Также могут быть прекращены, если клиент (заказчик, инвестор или ответственное лицо) желает прекратить проект. Определение руководства PMBOK 5.

Профессиональная деятельность по управлению проектами в определенной степени регламентированы стандартами и правилами, которые сформировались на основе систематизации или анализа практической реализации проектов. Стандарты носят рекомендательный характер и их применимость при реализации проектов определяется руководством предприятия. При необходимости команда может вносить изменения в данные стандарты



PMBOK Guide Government Extension. Руководство к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *PMI* является американским национальным стандартом УП и широко используется в мире.

В основу стандарта положена процессная модель описания деятельности по УП [8, с. 93]

В качестве основных целей разработки Руководства называют унификацию терминологического пространства и использование данного документа в качестве базового справочного пособия для сертификации профессионалов по управлению проектами (*РМР*). То есть, представляет собой своеобразной областью знаний управления проектами [49], управление человеческими ресурсами, как управление, планирование, набор и развитие команды проекта. Отдел управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва, имеет свои общие положения с организационно-правовой деятельностью. Которые регламентируют цели:

- инициация, планирование и реализация проектов;
- управление программами;
- управление портфелем проектов организации;
- мониторинг реализации проектов.

Приоритетные национальные проекты – это государственная программа по росту «человеческого капитала» в России.

Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом.

Национальные проекты (сокр. Нацпроекты 2019—2024) — это новые национальные проекты федерального масштаба, принятые в России в 2018 году, и разработанные по трём направлениям: «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» и «Экономический рост».

Список направлений развития и проектов (в скобках — сроки их реализации):

«Человеческий капитал»:

- Здравоохранение (1 января 2019 — 31 декабря 2024);
- Образование (1 января 2019 — 31 декабря 2024) ;

- Демография (1 января 2019 — 31 декабря 2024) ;
- Культура (1 января 2019 — 31 декабря 2024).

«Комфортная среда для жизни»:

- Безопасные и качественные автомобильные дороги (3 декабря 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Жильё и городская среда (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Экология (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) .

«Экономический рост»:

- Наука (1 октября 2018 — 31 декабря 2024) ;
- Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы (15 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Цифровая экономика (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Производительность труда и поддержка занятости (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Международная кооперация и экспорт (1 октября 2018 — 31 декабря 2024);
- Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры (1 октября 2018 — 31 декабря 2024).

Проекты Республики Тыва, наиболее расширено показаны в приложении 2, «Реестр региональных проектов». Всего проектов Республики Тыва:

➤ **10 национальных проектов Республики Тыва:**

11. Жильё и городская среда;
12. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы;
13. Международная кооперация и экспорт;
14. Экология;

15. Демография;
16. Здравоохранение;
17. Образование;
18. Культура;
19. Безопасные и качественные автомобильные дороги;
20. Цифровая экономика.

Региональных проектов Республики Тыва насчитывается 46 проектов [48].

Реестр региональных и губернаторских проектов Республики Тыва на 2019 год:

16. Индустриальный парк;
17. Таёжное село;
18. Эффективный учитель - успешный ученик;
19. В каждой семье – не менее одного ребенка с высшим образованием;
20. Шаги к благополучию;
21. Социальный картофель;
22. Социальный уголь;
23. Корова–кормилица;
24. Село, в котором я живу;
25. Здоровое детское питание;
26. Кыштаг для молодой семьи;
27. Дук;
28. Утварь для оленеводческой семьи;
29. Народ против преступности;
30. Живу. Люблю. Горжусь [48].

На сайте правительства Республики Тыва можно рассмотреть доступные для просмотра перечень паспорт проектов «Образование».

Портфель федеральных проектов – «Образование»

- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Создание современной образовательной среды для школьников";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Образование" по направлению "Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий" ("Рабочие кадры для передовых технологий");
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Вузы как центры пространства создания инноваций";
- ✓ Паспорт приоритетного проекта "Доступное дополнительное образование для детей" [46].

Портфель региональных проектов – «Образование»

- ✓ Проект "Доступное дополнительное образование для детей";
- ✓ Проект "Рабочие кадры для передовых технологий";
- ✓ Проект "Современная цифровая образовательная среда";
- ✓ Проект "Успешный ученик";
- ✓ Проекта "В каждой семье - не менее одного ребенка с высшим образованием" [46].

Весь исследовательский анализ отображен на рисунке 2.2.1. «Отчет сравнительного анализа проектов «Образование» на 2014-2020г. и 2019-2024г.» где проведен с использованием общеэкономических и статистических методов анализа путем описания и обобщения, горизонтального и вертикального сравнения, расчета абсолютных разниц, средних и относительных величин Таким образом, отдел управления проектной деятельности Администрации Главы Республики Тыва и Аппарата Правительства Республики Тыва отвечает всем требованиям и положениям, в соответствии федеральных законов Российской Федерации, так и законам Правительства Республики Тыва в проектном управлении. А также

применение проектного метода PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) Руководство к своду знаний по управлению проектами, PMI дает эффективные возможности

- повышение прозрачности и исполнительской дисциплины;
- результативность деятельности;
- нацеленность на результативность.

Краткий обзор проекта	Выходные	Структура проекта	Ключевые работы	График работ	Ресурсы обеспечения	Финансирование	Ограничения, риски и неопределенности проекта
«Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»	Повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям актуального развития экономики в современных требованиях	Постановление от 23 июня 2014 г. № 299 г. Кызыл о внесении изменений в государственную программу Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»	☐ нормативного правового акта ☐ акты органов исполнительной власти	01.01.2014 – 31.12.2020	12 участников мероприятий и отборов	☐ федеральный ☐ республиканский ☐ муниципальный	
«Современная школа» (Сетевая школа РТ)	Качественное общее образование посредством новых технологий и программ, вовлечение всех участников системы образования (общество, родители, педагоги, работодатели и представители общественных объединений) в развитие системы общего образования, а также за счет обновления материально-технической базы и переподготовки педагогических кадров к 2024 году	Приложение к проекту постановления Правительства Республики Тыва «Образование». «Начало» от 25 декабря 2018 г. № 1-ПР-НПО-2018	☐ приказ ☐ распоряжение ☐ акты ☐ закон ☐ методологии ☐ информационно-аналитический ☐ отчет	01.01.2019 – 31.12.2024	15 участников	☐ федеральный ☐ республиканский	☐ четкость показателей проекта ☐ модель функционирования результатов и достижений показателей регионального проекта ☐ методика расчета целевых показателей регионального проекта ☐ финансирование реализации мероприятий регионального проекта ☐ финансирование реализации регионального проекта по муниципальным образованияам Республики Тыва

Проблемы методов проектного управления:

1. «сложившееся стереотипное мышление и паттерны поведения госслужащих в виде отсутствия готовности и желания у сотрудников среднего звена принимать самостоятельные решения и брать на себя ответственность за них, страх признавать проблемы и свои ошибки, говорить о возможных рисках» [3, с. 36], является одной из основных причин, по которым именно в государственном секторе внедрение проектного управления сталкивается с сопротивлением, поскольку:

- Отсутствие определенных и необходимых компетенций у исполнителей;
- Деятельность сотрудника в команде не соответствует его должностному положению в организации;
- Непонимание приоритета основной деятельности над работой в проекте;
- Включение исполнителей проекта в принудительном порядке.

- Отсутствие в команде четкого разделения ответственности;
- Некорректная и нечеткая постановка задач и целей;
- Разногласие и конфликты внутри команды проекта.

Поэтому, куратор проектного управления определяет основные параметры проекта, обосновав его цель, указав продолжительность работ и потребность в ресурсах, а также учитывать возможные отклонения при реальном реализации.

2. нежелание планировать и осуществлять непрерывный контроль за ходом проекта, а также нежелание необходимости ведения отчетности перед руководством по заявленным результатам.

3. «недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, отсутствие информационной системы управления проектами» [14, с.65]. Без программных средств невозможно эффективно организовать информационную поддержку выполнения проекта.

4. Программы необходимо конкретизировать в проектах. Внедрение проектного управления в РФ «детерминировано отсутствием в органах власти регионов четкого представления об организационной структуре управления проектной деятельностью»

Овладение методологией управления проектами означает обладание одним из важных конкурентных преимуществ. Внедрение проектной организации работ основывается на использовании современных инструментов планирования и контроля хода реализации проектов. Хорошо разработанный проект помогает развиваться, завоевывать новые позиции, где оно функционирует, реализовывать перспективные планы.

Перспективы применения методологии управления проектами. Сегодня только около трети выполняемых проектов укладываются в сроки и бюджет.

При исследовании выпускной квалификационной работы предлагаю ряд рекомендаций по совершенствованию методов проектного управления в приоритетных национальных проектах, поскольку стандарт метода проектного управления PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

является руководством к своду знаний по управлению проектами для правительственных организаций, *РМИ*. И представляет собой своеобразной областью знаний управления проектами, управление человеческими ресурсами, как управление, планирование, набор и развитие команды проекта [49].

Предлагаю рекомендации по совершенствованию методов проектного управления в приоритетных национальных проектах:

1. дальнейшая разработка унифицированной нормативно-правовой основы организации проектного управления на муниципальном уровне при его адаптивной деятельности;
2. формировать проектную компетентность муниципальных служащих». Для решения предлагается «организация курсов повышения квалификации и переподготовки на базе специализированных учебных заведений;
3. программы и проекты необходимо конкретизировать, производить отбор и общее ранжирование;
4. проекты необходимо «правильно спланировать» - четкая декомпозиция до уровня контрольных точек и мероприятий;
5. объединять в «Типовые результаты» - упрощение планирования мероприятий и КТ проекта при сохранении необходимого уровня детализации планов для последующего своевременного контроля;
6. При планировании проектов необходимо делать проверку эффективности, достаточности и необходимости результатов;
7. «Этапы проекта» – инструмент детализации требований, который дает возможность контролировать затраты проекта;
8. Качество результатов проекта должно обеспечиваться за счет использования внешней по отношению к проекту экспертизы;
9. Функционирования «Системы управления проектной деятельностью» – это взаимосвязь жизненных циклов стратегического, портфельного и бюджетного управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андросова В.Е., Равлюк И.В., Шахворостов Г.И. Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на основе проектного подхода // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 4 (8). С. 1–30.
2. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006. – 216 с.: ил.
3. Багдасарьян И.С. Проектное управление в социально-экономическом развитии России. // Экономический рост: факторы эффективного развития. 2017. С.31-37.
4. Гагарский В. А. Процессное и проектное управление // Портал «Профессионал управления проектами». [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>
5. Дьячков Т.В., Михайлов А.С. Комплексный подход к организации обучения руководителей и специалистов проектных офисов в органах государственного управления // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С.37-42.
6. Ефремов В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6.
7. Заренков В. А. Управление проектами: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.; Изд-во АСВ; СПб.; СПбГАСУ, 2006. – 312 с.
8. Мазура И. И. и Шапиро В. Д. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под. общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 5-е. изд., перераб. – М. : Издательство «Омега – Л», 2009. – 960 с.
9. Мазур И.И. и Шапиро В.Д. Управление инвестиционно строительными проектами: международный подход. Руководство. М.: Ав валлон, 2004.

10. Мазура И. И. и Шапиро В. Д. Инвестиционно строительный инжиниринг: справ. пособие/ под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. М.: ЕЛИМА, 2007.
11. Михайлов О.В., Григорян А.Р. Возможность реализации проектного управления в регионе: проблемы и перспективы // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, Территорий и систем регионального и муниципального управления. 2016. С.98-102.
12. Моргунова Н. В., Филимонова Н. М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти // Российское предпринимательство. 2013. № 23 (245). С. 10–19.
13. Прокофьев С. Е., Мурар В. И., Рашкеева И. В., Елесина М. В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 6. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/02EVN614.pdf>
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). С.58-67.
15. Сафонова О.В. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами / О.В. Сафонова, Е.А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2. – С. 58-67.
16. Севек В. К. «Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-план: Учебное пособие.-Кызыл: Изд-во ТывГУ, 2010.-248 с.
17. Селютина Е.Н., Холодов В.А. Проектное управление в муниципальных образованиях: проблемы нормативно-правовой регламентации // Вестник Поволжского института управления. 2017. № 3. С.13-18.

18. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. – (Высшее образование)
19. Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С.49-54.
20. Чурзина Е.А. Правовое обеспечение проектного офиса // Новое слово в науке и практике. 2017. С.64-68.
21. Шеремет В. В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. и др.. Управление инвестициями: В 2-х т. Т. 2.— М.: Высшая школа,— 512 с.. 1998
22. ISO 10006: 2003 Система менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов. Госстандарт России, 2004.
23. PMBOK Guide 3rd Edition. Руководство к своду знаний по управлению проектами. PMI, 2004.
24. Government Extension to the *PMBOK Guide*. PMI, 2003.
25. Practice Standard for Work Breakdown Structure. 2nd Ed. PMI, 2006.
26. Practice Standard for Earned Value Management. PMI, 2005.
27. *PRINCE2*. OGC UK, 2001.
28. The Standard for Portfolio Management. PMI, 2006.
29. The Standard for Program Management. PMI, 2006
30. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая редакция) утверждены Председателем Правительства РФ Д. Медведевым 14 мая 2015 года <http://government.ru/media/files/QTqv2SI5qYEuu2zOHkOAwguydbKD9Ckf.pdf>.
31. Ежегодное Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию (на 2016 год) <http://kremlin.ru/events/president/news/50864>.
32. <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html> - Проектный метод, понятие, основные характеристики и принципы

33. <http://uo7hol.edusite.ru/DswMedia/postanovlenie299.pdf>-
Постановление от 23 июня 2014 г. № 299 г. Кызыл «О внесении изменений в государственную программу Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2017-2020 годы.
34. <https://gantbpm.ru/metody-upravleniya-proektami/> - Методы управления проектами. 16 методологий управления проектами
35. https://vk.com/project_in_tuva - Проектный офис Правительства Республики Тыва
36. <http://static.government.ru/media/files/P6XR0VoOjKZwdZZXPO6AVEBTv0LE0vxa.pdf> - Распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 N 2165-р <Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы>
37. <http://rtyva.ru/upload/iblock/a6e/2.pdf> - Распоряжение Об образовании Совета при Главе Республики Тыва по стратегическому развитию и приоритетным проектам (программам)
38. <http://rtyva.ru/upload/iblock/a6e/2.pdf> - Распоряжение Правительства Республики Тыва от 28.10.2016 г. О плане первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва
39. http://rtyva.ru/proektnyy-ofis-pravitelstva-rt/docs.php?SECTION_ID=2112 - Постановление «Об организации проектной деятельности в Правительстве Республики Тыва»
40. https://vk.com/karaool?w=wall180881822_2634 - Запуск первого проектного офиса
41. https://vk.com/karaool?w=wall180881822_2483 - Первое заседание Совета по стратегическому развитию и проектному управлению.
42. <https://edu.gov.ru/press/520/v-minprovescheniya-rossii-obsudili-klyuchevye-meropriyatiya-nacionalnogo-proekta-obrazovanie/> - В

Минпросвещения России обсудили ключевые мероприятия национального проекта «Образование»

43. <http://uo7hol.edusite.ru/DswMedia/postanovlenie299.pdf> - ПОСТАНОВЛЕНИЕ от 23 июня 2014 г. № 299 г.Кызыл @О внесении изменений в государственную программу Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»

44. <https://docviewer.yandex.ru> - ПРИЛОЖЕНИЕ к протоколу заседания Проектного комитета по реализации на территории Республики Тыва национальных проектов «Образование», «Наука» от 25 декабря 2018 г. №1 ПК-НПО/2018 Паспорт регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ)

45. Lynn Crawford, J. Brian Hobbs, J. Rodney Turner. Project Categorization Systems. PMI, 2005.

46. <http://gov.tuva.ru/proektnyy-ofis-pravitelstva-rt/2448/> - проектный офис Правительства Республики Тыва – Образование

47. https://ru.wikipedia.org/wiki/Государственная_программа_Российской_Федерации - термин «государственная программа»

48. <https://minjust.rtyva.ru/node/6343/> - Реестр региональных проектов.

49. PMBOK® 4th edition – 2008 / Руководство к Своду знаний по управлению проектами: американский национальный стандарт. - 4-е изд. - Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), 2008. - 464 с.

50. https://ru.wikipedia.org/wiki/Приоритетные_национальные_проекты - определение приоритетные национальные проекты.

51. https://ru.wikipedia.org/wiki/Человеческий_капитал - определение человеческий капитал.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«Структура процессов PMBOK Guide»

	Инициация	Планирование	Исполнение	Мониторинг	Завершение
Интеграция УП	1. Разработка устава проекта 2. Разработка предварительного описания содержания	1. Разработка плана УП	1. Руководство и управление исполнением проекта	1. Мониторинг и управление работами проекта 2. Общее управление изменениями	1. Закрытие проекта
Управление содержанием проекта		1. Планирование содержания 2. Определение содержания 3. Создание ИСР		1. Подтверждение содержания 2. Управление содержанием	
Управление сроками проекта		1. Определение состава операций 2. Определение взаимосвязей операций 3. Оценка ресурсов операций 4. Оценка длительности операций 5. Разработка календарного		1. Управление расписанием	
Управление стоимостью проекта		1. Стоимостная оценка 2. Разработка бюджета расходов		1. Управление расписанием	
Управление качеством проекта		1. Планирование качества	1. Процесс обеспечения качества	1. Процесс контроля качества	
Управление человеческими ресурсами			1. Набор команды проекта 2. Развитие команды проекта	1. Управление командой проекта	
Управление коммуникациями		1. Планирование коммуникации	1. Распространение информации	1. Ответственность по исполнению 2. Управление участниками проекта	
Управление рисками проекта		1. Планирование управления рисками 2. Идентификация рисков 3. Качественный анализ рисков 4. Количественный анализ 5. Планирование реагирования на риски		1. Мониторинг рисков и управление ими	
Управление поставками проекта		1. Планирование покупок и приобретение 2. Планирование контрактов	1. Запрос информации у продавцов 2. Выбор продавца	1. Администрирование контрактов	1. Закрытие контрактов

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

«Реестр региональных проектов»

№ п/п	Наименование национальных проектов	Наименование региональных проектов	Ответственные исполнители
И.о. первого заместителя Председателя Правительства Республики Тыва Брокерт А.В.			
1.	1. Жилье и городская среда	1. Жилье	Кужугет Д.А., начальник отдела по вопросам государственных программ и инвестиций Минстроя РТ
2.		2. Формирование комфортной городской среды	Соян А.А., главный специалист отдела организационного и документационного обеспечения и контроля Минстроя РТ
3.		3. Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда	Монгуш Р.А., начальник отдела жилищного и коммунального хозяйства Минстроя РТ
4.	2. Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	1. Улучшение условий ведения предпринимательской деятельности	Серен-Доржу Аян Владимирович, начальник отдела по проектному управлению Министерства экономики Республики Тыва
5.		2. Расширение доступа субъектов МСП к финансовым ресурсам, в том числе к льготному финансированию	
6.		3. Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства	
7.		4. Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации	Монгуш Ким Кызыл-оолович, начальник отдела Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Тыва
8.		5. Популяризация предпринимательства	Серен-Доржу Аян Владимирович, начальник отдела по проектному управлению Министерства экономики Республики Тыва
9.	3. Международная кооперация и экспорт	1. Промышленный экспорт	Догур-оол Ай-Хаан Владимирович, зам. директора Агентства по внешнеэкономическим связям Республики Тыва
10.		2. Экспорт продукции АПК	
11.		3. Системные меры развития международных коопераций и экспорта	
12.		4. Экспорт услуг	

И.о. первого заместителя Председателя Правительства Республики Тыва Хопуя Ш.Х.			
13.	4. Экология	1. Чистая страна	Кара-сал Евгений Викторович, консультант отдела государственной экологической экспертизы, лицензирования, охраны и мониторинга окружающей среды Минприроды РТ, Кызыл Орлана Михайловна, главный специалист отдела надзора Минприроды РТ
14.		2. Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами	Кара-сал Е.В., консультант отдела государственной экологической экспертизы, лицензирования, охраны и мониторинга окружающей среды Минприроды РТ
15.		4.Чистая вода	ОндарЧайнааМергеновна, инженер 1 категории отдела жилищного и коммунального хозяйства Минстроя РТ
16.		5. Сохранение лесов	БалчирЧейнеш Александровна, начальник отдела лесного хозяйства
И.о. заместителя Председателя Правительства Республики Тыва Натсак О.Д.			
17.	5. Демография	1. Финансовая поддержка семей при рождении детей	Серен Надежда Павловна, консультант отдела по вопросам семьи и детей Минтруда РТ, Монгуш Анна Очуровна – консультант отдела охраны материнства и детства Минздрава РТ
18.		2. Создание условий для осуществления трудовой деятельности женщин с детьми, включая достижение 100-процентной доступности (к 2021 году) дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет («Содействие занятости женщин - создание условий дошкольного образования для детей в возрасте до трех лет»)	АртнаЧечек Валериановна, начальник отдела содействия занятости Минтруда РТ, Намчилова Анастасия Алексеевна, консультант отдела общего образования Минобрнауки РТ

19.		3. Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения (Старшее поколение)	Ховалыг Айлан Дагбаевна, начальник управления социального развития Минтруда РТ, Донгак Янжмаа Настык-Доржуевна – начальник отдела организации лечебно – профилактической помощи взрослому населению Минздрава РТ
20.		4. Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек (Укрепление общественного здоровья)	Донгак Янжмаа Настык-Доржуевна – начальник отдела организации лечебно – профилактической помощи взрослому населению Минздрава РТ
21.		5. Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва Спорт-норма жизни	Монгуш Чойгана Кызыл-ооловна, начальник отдела Министерства спорта Республики Тыва
22.	6. Здравоохранение	1. Развитие первичной медико-санитарной помощи	Донгак Янжмаа Настык-Доржуевна – начальник отдела организации лечебно – профилактической помощи взрослому населению Минздрава РТ
23.		2. Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями	Ондар Эренмаа Алдын-ооловна, руководитель проектного офиса
24.		3. Борьба с онкологическими заболеваниями	Донгак Янжмаа Настык-Доржуевна – начальник отдела организации лечебно – профилактической помощи взрослому населению Минздрава РТ
25.		4. Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи	Урдук Ай-Суу Александровна, начальник отдела охраны материнства и детства, санаторно – курортного дела

		детям	
26.		5. Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами	Донгак Елена Дадар-ооловна, заместитель начальника отдела кадровой политики и правового обеспечения Минздрава РТ
27.		6. Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)	Ондар Орлан Васильевич, директор ГБУЗ «МИАЦ РТ»
28.		7. Развитие экспорта медицинских услуг	ОндарЭренмааАлдын-ооловна, руководитель проектного офиса
29.	7. Образование	1. Социальная активность	СендиЧойганммаХовалыговна, начальник отдела дополнительного образования и воспитания Минобрнауки РТ
30.		2. Успех каждого ребенка	
31.		3. Современная школа	Монгуш Ольга Александровна, начальник отдела общего образования Минобрнауки РТ
32.		4. Поддержка семей, имеющих детей	
33.		5. Цифровая образовательная среда	
34.		6. Учитель будущего	
35.		7. Молодые профессионалы	Очур Ольга Дуюнгаровна, начальник отдела науки, профессионального образования и подготовки кадров
36.	8. Культура	1. Обеспечение качественного нового уровня развития инфраструктуры культуры («Культурная среда»)	Куулар А.Н., начальник отдела народного творчества и архивной работы Минкультуры РТ, Санчы С.Т., консультант отдела правового, организационного и документационного обеспечения
37.		2. Создание условий для реализации творческого потенциала нации («Творческие люди»)	Хертек С.С., начальник отдела профессионального искусства и образования Минкультуры РТ
38.		3. «Цифровизация услуг и формирование информационного	Куулар А.Н., начальник отдела народного творчества и архивной работы Минкультуры РТ,

		пространства в сфере культуры («Цифровая культура»)	
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Чудаан-оол А.М.			
39.	9. Безопасные и качественные автомобильные дороги	1. Дорожная сеть	Чыргал-оол Ш.А., заместитель министра дорожно-транспортного комплекса, Салгын-оол С.С., консультант отдела дорожного хозяйства
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Тунев М.В.			
40.	10. Цифровая экономика	1. Информационная инфраструктура	Ховалыг Альберт Николаевич, начальник отдела информатизации, развития связи и телерадиовещания
41.		2. Кадры для цифровой экономики	
42.		3. Информационная безопасность	
43.		4. Цифровые технологии	
44.		5. Цифровое государственное управление	

Таблица 2.1.2. Реестр региональных и губернаторских проектов на 2019 год

№ п/п	Наименование губернаторского проекта	Ответственные исполнители	Паспорта готовности
Первый заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Брокерт А.В.			
1.	Индустриальный парк	Каратаева Е.В., министр экономики Республики Тыва	На стадии разработки
Первый заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Хопуя Ш.Х.			
2.	Таёжное село	Хопуя Ш.Х., и.о. первого заместителя Председателя Правительства Республики Тыва - министр природных ресурсов и экологии Республики Тыва	На стадии разработки
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Натсак О.Д.			
3.	Эффективный учитель - успешный ученик	Хардикова Е.В. - заместитель министра образования и науки РТ	Паспорт утвержден
4.	В каждой семье – не менее одного ребенка с высшим образованием	Санчаа Т.О., министр образования и науки Республики Тыва	Паспорт утвержден
5.	Шаги к благополучию	Сенги С.Х., министр труда и социальной политики Республики Тыва	На стадии разработки
6.	Социальный картофель	Сенги С.Х., министр труда и социальной политики Республики Тыва	
7.	Социальный уголь	Сенги С.Х., министр труда и	

		социальной политики Республики Тыва	
8.	Корова–кормилица	Сенги С.Х., министр труда и социальной политики Республики Тыва	
9.	Село, в котором я живу		Паспорт утвержден первым зам. Председателя Правительства РТ 22.06.2018 г.
10.	Здоровое детское питание	Донгак О.Э., министр здравоохранения Республики Тыва	
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва			
11.	Кыштаг для молодой семьи	Данзы-Белек Э.С., министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Тыва	Паспорт утвержден
12.	Дук	Данзы-Белек Э.С., министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Тыва	На стадии разработки
13.	Утварь для оленеводческой семьи	Данзы-Белек Э.С., министр сельского хозяйства и продовольствия Республики Тыва	Паспорт утвержден
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва Чудаан-оол А.М.			
14.	Народ против преступности	Оюн А.Г., Министерство Республики Тыва по делам юстиции	На стадии разработки
Заместитель Председателя Правительства Республики Тыва – руководитель Администрации Главы Республики Тыва и Apparата Правительства Республики Тыва Дамба-Хуурак А.П.			
15.	Живу. Люблю. Горжусь	Тамдын А.К., Министерство культуры Республики Тыва	На стадии разработки

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

«Постановление №299 от 23 июня 2014г. о внесении изменений в республиканском проекте «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»»



2. Разместить настоящее постановление на официальном сайте Правительства Республики Тыва в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Заместитель Председателя
Правительства Республики Тыва



А. Дамба-Хуурак

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

«Паспорт регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 годы»

ПРИЛОЖЕНИЕ
к протоколу заседания Проектного комитета
по реализации на территории Республики Тыва
национальных проектов «Образование», «Наука»

от 25 декабря 2018 г. № 1-ПК-НПО/2018

П А С П О Р Т регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ)

1. Основные положения

1. Основные положения		Наименование		Современная школа	
федерального проекта				01.01.2019 – 31.12.2024	
Краткое наименование регионального проекта	Современная школа	Срок начала и окончания			
Куратор регионального проекта		О.Д. Натсак, заместитель Председателя Правительства Республики Тыва			
Руководитель регионального проекта		Г.О. Санжаа, министр образования и науки Республики Тыва			
Администратор регионального проекта		Хардикова Е.В., заместитель министра образования и науки Республики Тыва			
Связь с государственными программами Республики Тыва		Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2018 - 2025 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 Государственной программой Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2025 годы» утвержденной постановлением Правительства Республики Тыва от 30 октября 2013 года			

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

«Сравнительный анализ структуры разделов Паспорта проектов»

«ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРОГРАММА РЕСПУБЛИКИ ТЫВА «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»	П А С П О Р Т регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) НА 2019 – 2024 годы
Наименование Программы	1. Основные положения
Ответственный исполнитель Программы	2. Цель и показатели регионального проекта
Соисполнители Программы	3. Задачи и результаты регионального проекта
Участники Программы	4. Финансовое обеспечение реализации регионального проекта «Современная школа»
Подпрограммы Программы	5. Участники регионального проекта
Программно-целевые инструменты Программы	Приложение ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ по реализации регионального проекта «Современная школа»
Цель Программы	Приложение, ПОКАЗАТЕЛИ регионального национального проекта «Образование» в разрезе муниципальных районов (городских округов) Республики Тыва
	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБОСНОВЫВАЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ регионального проекта «Современная школа»
Целевые индикаторы и показатели Программ	-
Этапы и сроки реализации Программы	-
Объем бюджетных ассигнований	-
Ожидаемые результаты реализации Программы	-
I. Общая характеристика сферы реализации Программы	-
II. Приоритеты и цели государственной политики в сфере реализации Программы, цели, задачи и показатели (индикаторы) достижения целей и решения задач	-
III. Прогноз конечных результатов Программы	-
IV. Сроки и этапы реализации Программы	-
V. Перечень и обобщенная характеристика основных мероприятий Программы	-
VI. Основные меры правового регулирования, направленные на достижение цели и результатов Программы	-
VII. Перечень и краткое описание подпрограмм Программы	-
VIII. Перечень целевых индикаторов и	-

показателей Программы	
IX. Обоснование состава и значений соответствующих целевых индикаторов и показателей Программы по этапам ее реализации	-
X. Информация по ресурсному обеспечению Программы	-
XI. Описание мер государственного регулирования и управления рисками с целью минимизации их влияния на достижение целей Программы	-
XII. Оценка эффективности Программ	-
ПОДПРОГРАММА 1. «Развитие дошкольного образования» 2. «Развитие общего образования» 3. «Развитие дополнительного образования детей» 4. «Развитие среднего профессионального образования» 5. «Развитие системы оценки качества образования и информационной прозрачности системы образования» 6. «Отдых и оздоровление детей» 7. «Безопасность образовательных организаций» 8. «Развитие научных исследований в области гуманитарных и естественных наук в Республике Тыва на 2014-2020 годы» 9. «В каждой семье – не менее одного ребенка с высшим образованием на 2014-2020 годы»	-
СВЕДЕНИЯ о показателях (индикаторах) государственной программы Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы», подпрограмм государственной программы и их значениях	-
СВЕДЕНИЯ о показателях (индикаторах) в разрезе муниципальных образований Республики Тыва	-
ПЕРЕЧЕНЬ ведомственных целевых программ и основных мероприятий государственной программы Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2020 годы»	-

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Паспорт проекта «Развитие образования и науки на 2014 – 2020 годы»

Наименование программы	«Развитие образования и науки на 2014-2020 годы» (далее – Программа)
Ответственные исполнители программы	Министерство образования и науки Республики Тыва (далее – Минобрнауки РТ)
Соисполнители Программы	Министерство культуры Республики Тыва, Министерство по делам молодежи и спорта Республики Тыва, Министерство строительства и модернизации коммунального хозяйства Республики Тыва (по капитальным вложениям)
Участники программы	Минобрнауки РТ; ГБНУ Министерства образования и науки Республики Тыва «Институт развития национальной школы» (далее – ИРНШ); ГАОУ ДПО (ПК) С «Тувинской государственный институт переподготовки и повышения квалификации кадров» (далее – ТГИПиПКК); ГБНИиОУ «Тувинский институт гуманитарных исследований»; ГБНУ «Убсунурский международный центр биосферных исследований Республики Тыва» (далее – УМЦ БИ РТ); ГБУ «Институт оценки качества образования Министерства образования и науки Республики Тыва» (далее – ИОКО); ГБУ «Центр развития воспитания»; администрации муниципальных образований (по согласованию); органы управления образованием муниципальных образований (по согласованию); республиканские общеобразовательные организации; муниципальные общеобразовательные организации (по согласованию); профессиональные образовательные организации
Подпрограммы Программы	Подпрограмма 1 «Развитие дошкольного образования»; Подпрограмма 2 «Развитие общего образования»; Подпрограмма 3 «Развитие дополнительного образования детей»; Подпрограмма 4 «Развитие среднего профессионального образования»; Подпрограмма 5 «Развитие системы оценки качества образования и информационной прозрачности системы образования»; Подпрограмма 6 «Отдых и оздоровление детей»; Подпрограмма 7 «Безопасность образовательных организаций»; Подпрограмма 8 «Развитие научных исследований в области гуманитарных и естественных наук в Республике Тыва на 2014-2020 годы»; Подпрограмма 9 «В каждой семье — не менее одного ребенка с высшим образованием на 2014-2020 годы»
Цель Программы	повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики и современным требованиям
Этапы и сроки реализации Программы	2014-2020 годы: I этап – 2014-2015 годы; II этап – 2016-2018 годы;

	III этап – 2019-2020 годы
Объемы бюджетных ассигнований Программы	общий объем финансирования Программы составляет 27 275 393,8 тыс. рублей, из них: средства федерального бюджета в объеме 7 564 234,3 тыс. рублей; средства республиканского бюджета в объеме 19 691 401,5 тыс. рублей; средства внебюджетных источников – 19 758,0 тыс. рублей; в том числе по годам: в 2017 г. – 3 593 425,9 тыс. рублей, из них: средства федерального бюджета в объеме 667 008,0 тыс. рублей; средства республиканского бюджета в объеме 2 924 017,9 тыс. рублей; внебюджетные источники 2 400,0 тыс. рублей; в 2018 г. – 3 527 654,4 тыс. рублей, из них: средства федерального бюджета в объеме 525 318,0 тыс. рублей; средства республиканского бюджета в объеме 2 999 836,4 тыс. рублей; внебюджетные источники 2 500,0 тыс. рублей; в 2019 г. – 3 721 201,6 тыс. рублей, из них: средства федерального бюджета в объеме 815 448,0 тыс. рублей; средства республиканского бюджета в объеме 2 903 253,6 тыс. рублей; внебюджетные источники 2 500,0 тыс. рублей;

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

«Паспорт регионального проекта «Современная школа» (Сетевая школа РТ) на 2019 – 2024 гг.»

1. Основные положения		Наименование федерального проекта		Современная школа	
Краткое наименование регионального проекта		Современная школа		Срок начала и окончания	01.01.2019 – 31.12.2024
Куратор регионального проекта				О.Д. Натсак, заместитель Председателя Правительства Республики Тыва	
Руководитель регионального проекта				Т.О. Санчаа, министр образования и науки Республики Тыва	
Администратор регионального проекта				Хардикова Е.В., заместитель министра образования и науки Республики Тыва	
Связь с государственными программами Республики Тыва				Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2018 - 2025 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 Государственной программой Республики Тыва «Развитие образования и науки на 2014-2025 годы» утвержденной постановлением Правительства Республики Тыва от 30 октября 2013 года	

2. Цель и показатели регионального проекта

Цель: вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования посредством обновления содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ, вовлечения всех участников системы образования (обучающиеся, педагоги, родители (законные представители), работодатели и представители общественных объединений) в развитие системы общего образования, а также за счет обновления материально-технической базы и переподготовки педагогических кадров к 2024 году [33], [46].

п/п	Роль в проекте	Фамилия, инициалы	Должность	Непосредственный руководитель	Занятость в проекте (процентов)
1.	Руководитель регионального проекта	Санчаа Т.О.	Министр образования и науки Республики Тыва	Натсак О.Д.	30
2.	Администратор регионального проекта	Хардикова Е.В.	Заместитель министра образования и науки Республики Тыва	Санчаа Т.О.	60
Общие организационные мероприятия по проекту					

3.	Участник регионального проекта	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации	Хардикова Е.В.	40
4.	Участник регионального проекта	Очур Б.И.	начальник ГБУ «Центр учета и мониторинга деятельности образовательных организаций»	Хардикова Е.В.	30
	Участник регионально го проекта	Ефимова Т.В.	директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования»	Хардикова Е.В.	30
Обеспечение возможности изучать предметную область «Технология» и другие предметные области на базе организаций, имеющих высокооснащенные ученико-места, в т.ч. детских технопарков «Кванториум»					
6.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Ефимова Т.В.	директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования»	Хардикова Е.В.	60
7.	Участник регионального проекта	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации	Монгуш Ч.В.	40
Обновление материально-технической базы в организациях, осуществляющих образовательную деятельность исключительно по адаптированным общеобразовательным программам					
9.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Монгуш А.З.	Директор РЦПМСС «Сайзырал»	Хардикова Е.В.	60
10.	Участник регионального проекта	Очур Б.И.	начальник ГБУ «Центр учета и мониторинга деятельности образовательных организаций»	Хардикова Е.В.	40
Создание материально-технической базы для реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ цифрового и гуманитарного профилей в расположенных в сельской местности и малых городах школах					
11.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Ефимова Т.В.	директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования»	Хардикова Е.В.	80

12	Участник регионального проекта	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации	Хардикова Е.В.	20
Внедрение методологии наставничества обучающихся общеобразовательных организаций					
13.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Ефимова Т.В.	директор ГБУ «Республиканский центр развития дополнительного образования»	Хардикова Е.В.	100
Создание новых мест в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и поселках городского типа					
15.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Очур Б.И.	начальник ГБУ «Центр учета и мониторинга деятельности образовательных организаций»	Хардикова Е.В.	100
Внедрение целевой модели функционирования психологических служб в общеобразовательных организациях					
16.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Монгуш А.З.	Директор РЦПМСС «Сайзырал»	Хардикова Е.В.	80
17.	Участник регионального проекта	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации	Монгуш Ч.В.	40
Проведение оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся					
18.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Кыргыз С.Б.	директор ГБУ «Институт оценки качества образования Республики Тыва»	Хардикова Е.В.	100
Обеспечение деятельности системы повышения квалификации для учителей предметной области «Технология» и других предметных областей на базе детских технопарков «Кванториум»					
19.	Ответственный за достижение результата регионального проекта	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения квалификации	Хардикова Е.В.	100
Внедрение обновленных федеральных государственных образовательных стандартов общего образования					
20.	Ответственный за достижение результата регионального	Куулар У.Д.	Ректор Тувинского института развития образования и повышения	Хардикова Е.В.	100

	проекта		квалификации		
Ликвидация обучения в 3-ю смену					
21.	Ответственный за достижение	Очур Б.И.	начальник ГБУ «Центр учета	Хардикова Е.В.	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Объемы бюджетных ассигнований Программы Развитие образования и науки на 2014-2020 годы

год	общий (тыс.рублей)	федеральный (тыс.рублей)	республиканский (тыс.рублей)	внебюджетные (тыс.рублей)
2017	3 593 426	667 008	2 924 018	2 400
2018	3 527 654	525 318	2 999 836	2 500
2019	3 721 202	815 448	2 903 254	2 500
итого	10 842 282	2 007 774	8 827 108	7 400

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Финансовое обеспечение реализации регионального проекта «Современная школа»

год	общий (млн.руб лей)	федераль ный (млн.руб лей)	из них межбюджетн ые трансферты бюджету (ам) Республики Тыва (млн.рублей)	республи канский (млн.руб лей)	из них межбюджетны е трансферты бюджету (ам) (млн.рублей)	внебюдж етные (млн.руб лей)
2019	772,78	727,14	727,14	45,64	25,24	0,00
2020	1 437,46	1 375,48	1 375,48	61,98	41,58	0,00
2021	2 939,06	2 829,50	2 829,50	109,56	89,16	0,00
итого	5 149,30	4 932,12	4 932,12	217,18	155,98	0,00