

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование процессов управления проектами в органах
государственной и муниципальной власти»

Обучающийся

В.Н. Тараненко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, Я.С. Митрофанова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические, организационные и нормативно-правовые основы процессов управления проектами в государственном секторе Российской Федерации....	7
1.1 Нормативно-правовые основы процессов управления проектами в органах государственной и муниципальной власти.....	7
1.2 Основы построения системы управления проектной деятельности и управление проектами в органах власти на основе проектных стандартов	16
1.3 Методические подходы к организации проектного офиса в системе управления проектами	23
2 Анализ процессов управления проектами в органах власти Самарского региона.....	37
2.1 Анализ основной деятельности органов региональной и муниципальной власти Самарского региона.....	37
2.2 Анализ процессов управления проектами в органах власти Самарского региона	41
2.3 Анализ инноваций в системе проектного управления в органах власти на муниципальном уровне	49
3 Направления развития процессов управления проектами в государственном секторе на методическом и организационном уровнях	52
3.1 Совершенствование системы мониторинга эффективности процессов управления проектами в муниципальных органах власти и разработка инструментария поддержки оценки зрелости проектного управления в проектных офисах органов власти	52
3.2 Оценка эффективности применения предложенных усовершенствований процессов управления проектами в органах государственного и муниципального управления.....	55
Заключение	61
Список используемой литературы и используемых источников.....	63

Введение

Актуальность исследования обоснована тем, что процессы управления проектами в государственном секторе требуют постоянного совершенствования в связи с ускорением изменений как во внешней среде, так и во внутренней среде реализуемых проектов, программ проектов и портфелей проектов и программ. Быстро изменяющаяся среда также диктует необходимость развития методов, инструментов, технологий и процессов проектного управления в органах власти.

На сегодняшний день все еще сохраняется нерешенное поле проблем, связанное с нарушением расписания проектов (программ), неэффективным распределением ресурсов, недостижением целевых показателей и другие проблемы. Можно также отметить низкий уровень зрелости организации проектной деятельности в отдельных регионах и органах власти, что требует доработки инструментов оценки зрелости и процессов доведения организации управления проектами в органах власти на различном уровне до необходимого эффективно работающего состояния.

Необходимость развития процессов управления проектами в государственном секторе Российской Федерации также связано с приоритетностью развития системы государственного и муниципального управления в нашей стране. Эффективность инструментов управления проектами была отмечена Президентом РФ В.В. Путиным еще в 2015 году в Послании Федеральному Собранию. Цитируя его речь, необходимо выделить, что «проектное управление – это один из основных инструментов эффективного управления в органах власти», поэтому его развитие и совершенствование его процессов – это одно из основных направлений совершенствования государственного и муниципального управления, что подтверждает актуальность магистерского исследования.

Объектом исследования являются органы власти Самарской области различного уровня. Предметом исследования являются процессы управления

проектами на всех фазах жизненного цикла проектов (программ), которые реализуются в проектной деятельности в государственном секторе.

Цель исследования - совершенствование процессов управления проектами в государственном секторе на различных уровнях власти. Гипотеза исследования состоит в том, что развитие процессов управления проектами на основе совершенствования различных инструментов и методов проектной деятельности, позволит повысить достижимость целевых показателей проектной деятельности в государственном секторе и минимизировать проектные риски в органах государственного и муниципального управления.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические и нормативно-правовые вопросы проектного управления в государственном секторе Российской Федерации;
- изучить процессы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла проектов и программ, реализуемых органами власти;
- выполнить анализ процессов проектного управления объектов магистерского исследования;
- рассмотреть теоретические аспекты и вопросы организации проектного офиса в рамках реализации поддержки проектной деятельности;
- разработать предложения, направленные на развитие процессов управления проектами в органах государственной и муниципальной власти;
- проработать методический инструментарий развития подходов к реализации процессов управления проектами в органах власти на муниципальном уровне.

Теоретико-методологическую основу магистерского исследования составили работы ученых-экономистов, в которых рассмотрены процессы управления проектами, методы и инструменты проектной деятельности, в том числе и в органах власти, научные статьи по обозначенной тематике,

официальные открытые источники Интернет, нормативно-правовые акты в области проектного управления, регулирующие проектную деятельность в государственном секторе.

Базовыми для настоящего исследования явились также статистические материалы и официальные документы органов власти Самарской области по обозначенной тематике.

Методы исследования: графические методы, методы системного анализа и теории систем, в том числе экспертные методы, метод аналогии, методы исследования стратегического менеджмента и другие.

Опытно-экспериментальной базой исследования являются региональные и муниципальные органы власти Самарского региона.

Научная новизна магистерского исследования заключается в разработке методического инструментария аналитической поддержки организационных процессов управления проектами в целях развития системы проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления.

Теоретическая значимость магистерского исследования состоит в развитии методических аспектов проектной деятельности органов власти.

Практическая значимость магистерского исследования заключается в том, что разработанный инструментарий аналитической поддержки организационных процессов управления проектами может быть использован в деятельности органов государственного сектора в целях развития проектной деятельности.

Личное участие автора в организации и проведении магистерского исследования состоит в проработке теоретических и правовых вопросов организации процессов управления проектами, сборе и исследовании аналитического материала по обозначенной тематике, разработке предложений по развитию процессов проектной деятельности, написании и опубликовании научной работы.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Результаты исследования опубликованы в виде научной статьи в электронном издании «Экономика и социум» №12(115) 2023 г.

На защиту выносятся:

- методический инструмент оценки уровня зрелости процессов управления проектами в проектном офисе органа власти, направленный на повышение эффективности реализации проектов и программ проектного офиса органа власти;
- предложена модель поддержки процессов мониторинга управления проектами на основе гибких методологий.

Структура магистерской диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Основной текст работы изложен на 75 страницах.

1 Теоретические, организационные и нормативно-правовые основы процессов управления проектами в государственном секторе Российской Федерации

1.1 Нормативно-правовые основы процессов управления проектами в органах государственной и муниципальной власти

Управление проектами в государственном секторе Российской Федерации начало свое внедрение в деятельность в 2015-м году. В это время началась разработка нормативно-правовых актов (НПА) и подготовка кадров для работы в системе управления проектами в органах государственного и муниципального управления в правительстве Российской Федерации. В 2016 году началось развитие организационной инфраструктуры проектной деятельности в органах власти, был создан Совет и Президиум совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при президенте Российской Федерации (РФ). Позже в 2018 году президиум был переименован в Президиум по стратегическому развитию и национальным проектам.

В 2016 году было утверждено «Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» (№1288 присвоен ПП в 2018 году), что позволило процессы управления проектами обеспечить нормативно-правовой базой.

В 2017 году были разработаны «Методические рекомендации по управлению проектами и организации проектной деятельности», а также переведены ряд государственных программ на проектное управление.

Процесс развития проектного управления в органах власти представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс развития проектного управления в органах власти в Российской Федерации

В системе управления государственными и муниципальными проектами необходимо чётко разделять и понимать основную терминологию. Под проектным управлением в государственном и муниципальном управлении понимается «интегральное управление деятельностью, направленной на достижение заданных целей, включая управление проектами программами и портфелями» [3]. Под управлением проекта «понимается использование соответствующих компетенций инструментов и методов для эффективного

получения результатов достижение показателей и цели проекта в условиях неопределённости временных ресурсных и иных ограничений» [3]. Под проектом понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение значимых уникальных результатов в условиях неопределённости, временных, ресурсных и других ограничений.

В настоящее время «проектная деятельность лежит в основе управления на всех уровнях власти, управление проектами стало основным механизмом реализации национальных, федеральных, региональных, муниципальных и ведомственных проектов. Поэтому развитие процессов, инструментов и подходов проектного управления является важной задачей для исследователей различного уровня» [5].

«В рамках управления проектами используются различные инструменты, среди которых выделяют формализованные методики, средства, механизмы, технологии, используемые в рамках процессов и функций проектного управления. Управление проектами считают наиболее эффективным подходом и в государственном и муниципальном управлении» [32].

В соответствии с Указом Президента РФ №204 от 7 мая 2018 года «жизненный цикл национального проекта включает следующие этапы: инициирование проекта, его подготовку, реализацию и завершение проекта. Обязательными для этапа реализации являются подэтапы и процессы мониторинга, оценки и контрольных мероприятий. Для проектного управления в органах власти характерен также постпроектный мониторинг» [10]. «Для каждого вида проекта (национальный, федеральный, региональный) принят определенный уровень утверждения документов проекта на каждом этапе жизненного цикла. На уровне национальных проектов – это Президиум Совета, на уровне федеральных проектов – это Проектный комитет, а на уровне региональных проектов методическими рекомендациями по подготовке региональных проектов от 30 ноября 2018 года (№9861п-Пб) утверждаются документы руководителем высшего ИОГВ субъекта

Российской Федерации или коллегиальным органом под его председательством» [15]. «В рамках этапов жизненного цикла обязательно определяются контрольные точки для улучшения управляемости, проведения мониторинга и контроля за проектом» [27].

Основными параметрами проекта является цель, показатели измерения достижений и выгод проекта по методике (программы, портфеля), результат и контрольная точка. Под контрольной точкой в управлении проектами в органах власти понимается «социальный, экономический или иной общественно-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта, выраженный в численно-измеримых показателях» [12]. «Показатели проектов в государственном и муниципальном управлении включают показатели первого и второго уровней. При этом показатели первого уровня включают индикаторы, которые определены в цели проекта. Показатели второго уровня являются основой для расчета показателей первого уровня. Также к показателям второго уровня относят показатели, наблюдаемые в ходе исполнения проекта, которые были выделены для обеспечения управляемости проекта» [17].

Остановимся также на требованиях к результатам и контрольным точкам проектов в государственном и муниципальном управлении. В проектном управлении в органах власти эти требования закреплены нормативными документами, например, такими как «Методические указания по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов» (утверждены Председателем Правительства РФ от 22 марта 2019 года №2523п-П6).

«В соответствии с данными методическими указаниями необходимо не менее четырех контрольных точек в год на один результат для своевременного принятия решений в случае рисков. Что касается «результата», то он представляет собой инструмент для упрощения планирования и мониторинга хода реализации проектов в органах власти.

Выделяют различные типы результатов. Контрольные точки делятся на «специальные и обеспечивающие» [27], могут также применяться дополнительные контрольные точки. Под специальными контрольными точками понимаются «контрольные точки, характеризующие жизненный цикл достижения результата» [13], под обеспечивающими подразумеваются «контрольные точки, соответствующие условиям организации работ (видам расходов)» [21], а под дополнительными понимаются контрольные точки, введенные руководителем проекта в дополнение к специальным и обеспечивающим. В «Методических указаниях по применению типов результатов и стандартизированных контрольных точек федеральных проектов» приведены перечни типов результатов федеральных проектов и специальных контрольных точек по типам результатов федеральных проектов.

При изучении процессов управления проектами в государственном секторе необходимо уделить внимание исследованию методологиям управления проектами или подходам к управлению проектами. Их изучим далее. «Самые распространенные и общепринятые методологии управления проектами – это классическая и гибкая» [23].

Многие экономисты отмечают, что классический проектный подход («каскадная модель», «водопадная модель») заключается в том, что этапы проекта реализуются последовательно [17]. «Присутствует вертикаль управления. Руководителю проекта делегированы полномочия. Он управляет командой и ресурсами, отчитывается заказчику и куратору (спонсору) проекта. Руководитель проекта составляет план проекта, который утверждается заказчиком, и команда действует согласно ему. Только в конце проекта готовый продукт (ценность) передается заказчику» [28].

«Основоположники классической модели управления проектами также предлагали использовать некоторые элементы гибкого управления. Так У. Ройс рекомендовал отрабатывать каждую стадию дважды на основе обратной связи от заказчика и дорабатывать результаты блока работ с учетом обновленных требований» [17]. На практике, как правило, эта рекомендация

не учитывалась, и традиционно сама модель декларировалась как модель «одного прохода» по стадиям, реализуемым в строгой последовательности.

«Характерной чертой для каскадной модели является то, что перейти к следующему этапу невозможно, пока не завершены работы текущего этапа, а также нет допущения возврата на более ранние этапы. Данный подход ориентирован на проекты, в которых есть строгие требования по последовательности выполнения задач. Как, к примеру, в большинстве проектов сферы ЖКХ, в государственном и муниципальном управлении.

Жизненный цикл проекта в классическом подходе представляется в виде этапов. Обычно выделяют пять этапов в рамках классического проектного управления, но допустимо добавлять и вспомогательные этапы, а также подэтапы в случае необходимости (рисунок 2).

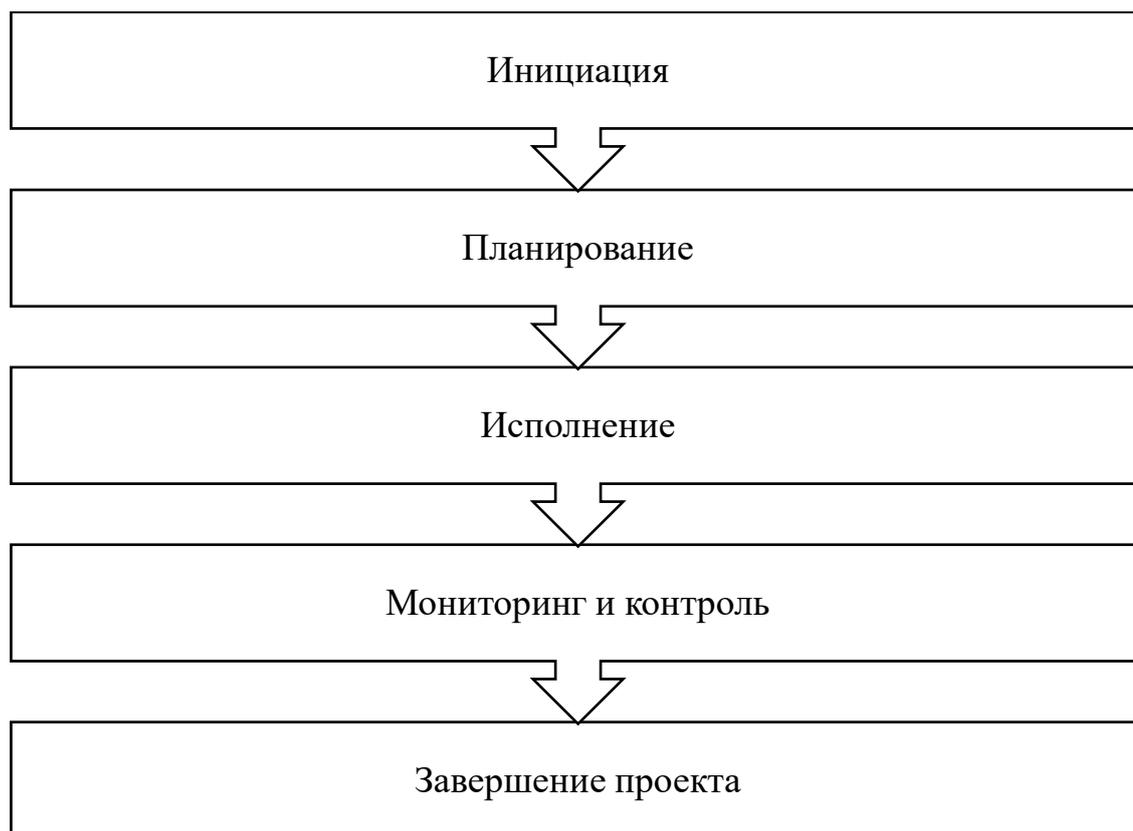


Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла управления проектами

Рассмотрим пять этапов традиционного (каскадного, классического) подхода к управлению проектами (рисунок 3) [34].

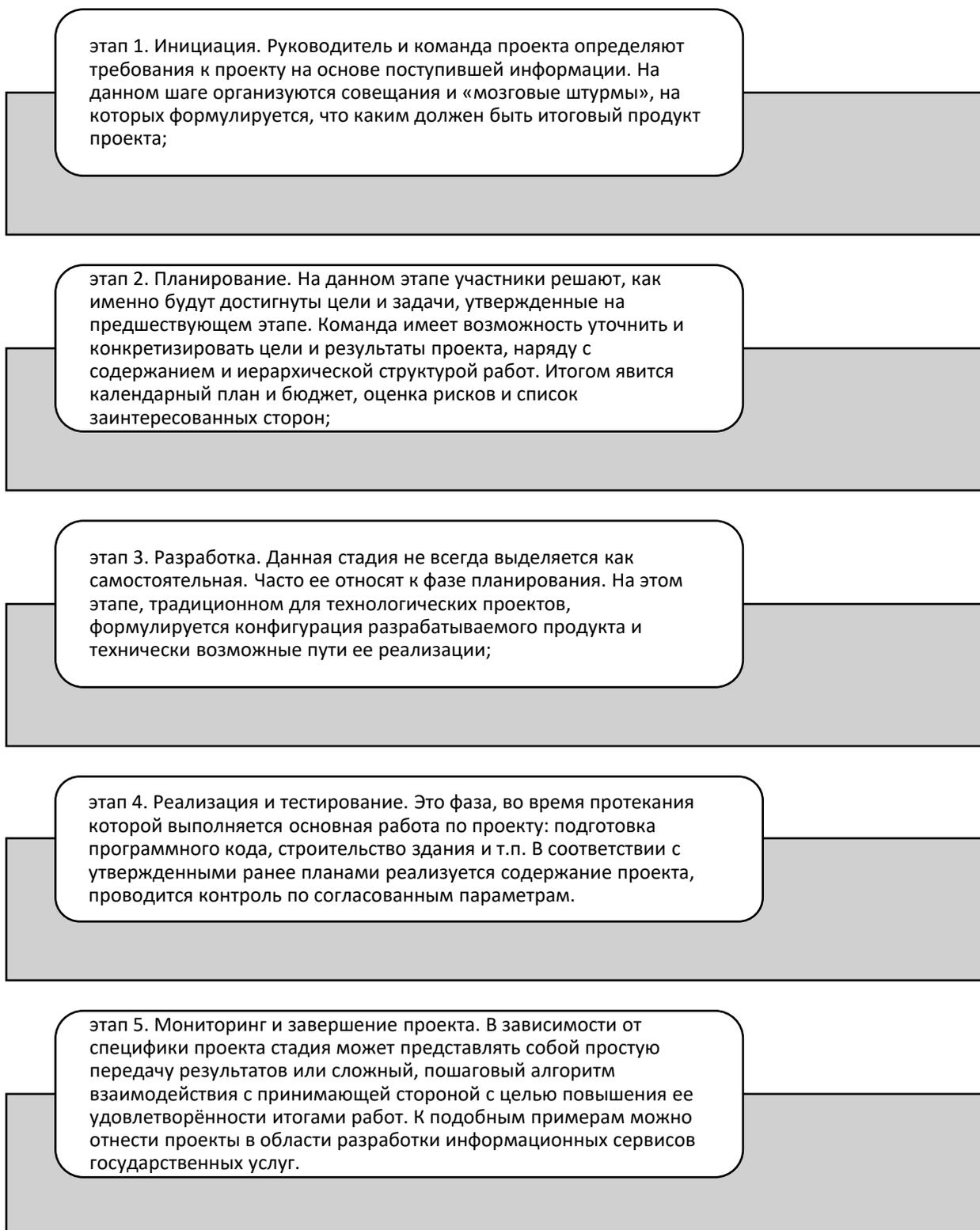


Рисунок 3 – Характеристика этапов жизненного цикла управления проектами

В стандартах проектного управления описываются содержание процессов управления проектами в рамках терминологии интеграции между группами процессов и взаимосвязей между ними, и цели, ради которых они иницируются. Данные процессы разделены на несколько групп, обозначаемых как группы процессов управления проектом: группа процессов инициации, группа процессов планирования, группа процессов исполнения, группа процессов мониторинга и контроля, группа процессов закрытия» [31].

«Благодаря тому, что классический проектный менеджмент жестко регламентирован по времени выполнения задач, для осуществления проектов в рамках данного подхода применяются методы календарно-сетевого планирования как наиболее оптимальные.

Для сопоставления гибкого подхода (Agile) с классическим, авторы иногда разделяют его на несколько стадий, соответствующих традиционным этапам жизненного цикла проекта» [36].

Общими для методов гибкого управления проектами будут следующие базовые элементы [2]:

- «визуальный контроль. Команда в повседневной деятельности использует карточки разных цветов и видов, которые демонстрируют, какое свойство итогового продукта уже реализована или спланировано и т.д. Посредством этого разработчики имеют визуализированную информацию о текущем положении дел. Это обеспечивает синхронизацию видения проекта каждым в команде. К участникам проекта относят и клиента;
- адаптируемое управление. Гибкое управление проповедует обслуживающее лидерство. Руководитель проекта - не уполномоченный раздавать указания сотрудник, а мотивирующий лидер, помогающий установить командные правила сотрудничества и работы;
- совместная работа. Исполнители, руководитель проекта и заказчик работают совместно, что позволяет исключить возможные потери информации и разницы в непонимании целей. Прозрачность

потока задач и работ позволяет моментально реагировать на выявленные проблемы и находить оптимальные решения;

– работа, основанная на распределении всего объема работ по проекту на составные части. Данный подход позволяет снизить сложность проекта и фокусироваться на каждой части в отдельности и другое» [13].

На сегодняшний день инструментарий гибкого управления (Agile) активно адаптируют в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Подходы гибкого управления проектами внедряются государственными корпорациями [2].

Рекомендуется классический подход использовать в крупных проектах с большими командами, а гибкий - в небольших проектах с высокой степенью неопределенности.

Необходимо эффективно сочетать подходы проектного управления, требования проектного управления и нормативное регулирование проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении, которое основывается на следующих документах, нормативно-правовых актах и стандартах:

- Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями от 24 июня 2021 №987) [7];
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [8];
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [9];
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [10];
- Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» [11];
- Методические рекомендации по внедрению проектного

управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ) [12];

– ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения» [13] и другие.

Развитие нормативно-правовой базы в данном направлении и эффективная адаптация стандартов проектного управления обеспечивает национальные интересы в различных областях.

В настоящее время достаточно много работ проведено в данном направлении и все органы власти на различных уровнях обеспечены методическими рекомендациями эффективного выстраивания процессов управления проектами, однако часто возникает проблемы адаптации рекомендаций, стандартов, нормативно-правовых актов под условия организации процессов проектной деятельности в каждом конкретном органе власти.

Однако сегодня накоплен большой положительный опыт реализации проектов в органах власти в различных регионах, который масштабируется и на другие органы власти на различных уровнях.

Далее будут рассмотрены международные стандарты управления проектами, методы и инструменты которых используются в государственном и муниципальном управлении. Также будут выделены основные процессы системы управления проектами в органах власти.

1.2 Основы построения системы управления проектной деятельности и управление проектами в органах власти на основе проектных стандартов

Структура процессов системы управления проектной деятельностью (СУПД) в органах власти Российской Федерации выстроена в соответствие с подходами к оценке зрелости организации проектной деятельности. Сама структура представлена на рисунке 4.

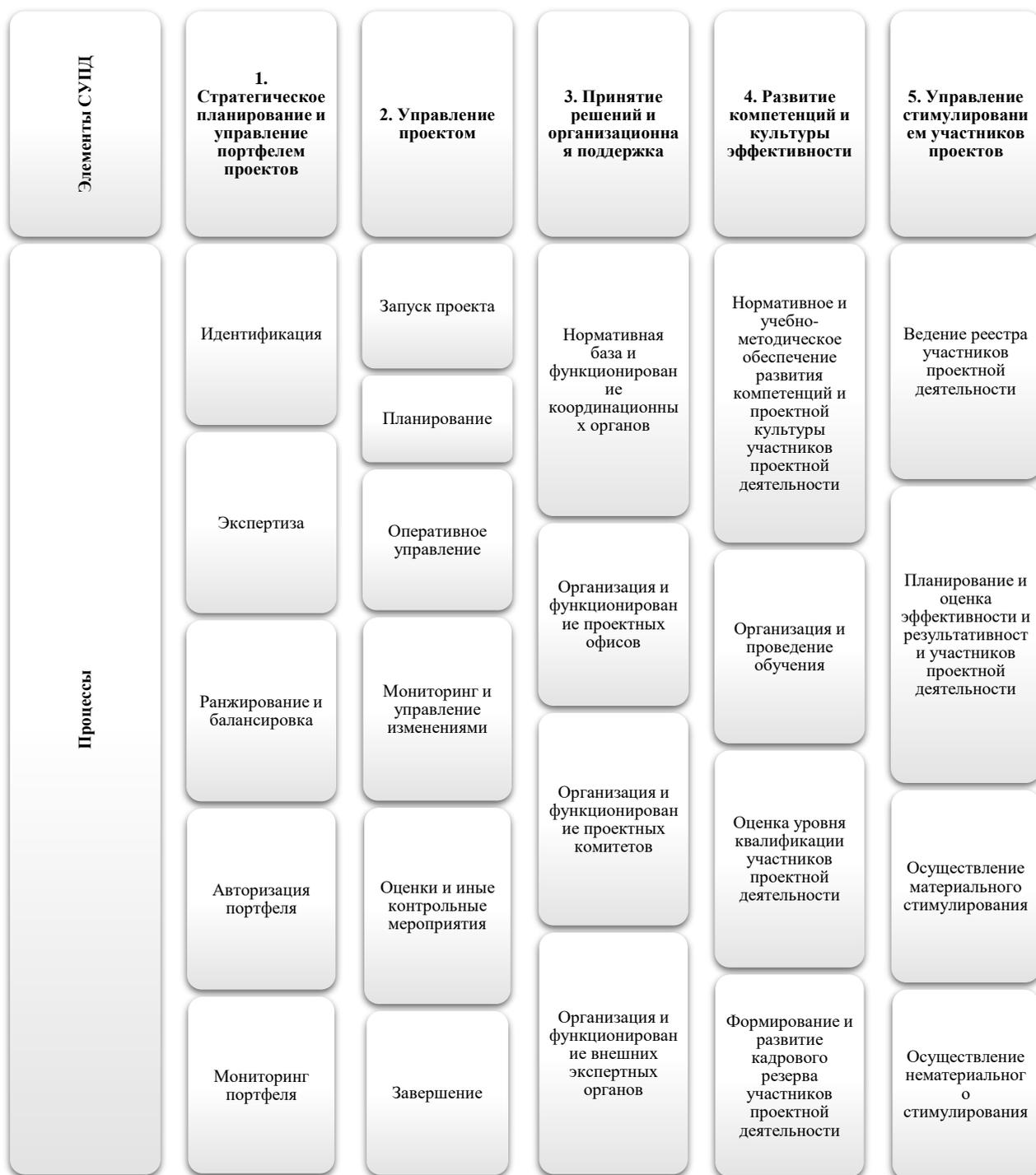


Рисунок 4 – Структура процессов системы управления проектной деятельностью в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации

В структуре СУПД выделено 5 элементов, которые представлены группами процессов управления проектами. Выделение процессов

обеспечивает возможность в дальнейшем оценить уровень зрелости СУПД в каждом конкретном органе власти.

Система управления проектами в органах государственной и муниципальной власти также выстраивается с учетом нормативно-правовой базы, в том числе и стандартами проектного управления. Рассмотрим ряд основных стандартов проектного управления, преимущества которых легли в основу организации системы управления проектами в государственном секторе.

PMBoK (Project Management Body of Knowledge) — свод знаний по управлению проектами, в котором содержатся методики, подходы, инструменты и техники, необходимые для эффективного выполнения проекта [31]. В стандарте собран положительный опыт проектного управления со всего мира и различных отраслей. Его положительный опыт активно используют при выстраивании СУПД в государственном секторе и в Российской Федерации.

PMBoK включает в себя:

- описание терминов проектного управления;
- описание основных организационных структур компаний и ролей команды проекта;
- описание процессов и областей знаний об управлении проектами, принципов проектного управления, навыков менеджеров проектов.

ISO 21500 – это международный стандарт, который устанавливает основные принципы и практики управления проектами. Он содержит руководство по выполнению процессов, связанных с управлением проектами, и предоставляет общие рекомендации для эффективного достижения целей проекта [18]. Стандарт ISO 21500 включает в себя такие аспекты, как определение проекта, планирование, организация, контроль качества, управление рисками и коммуникации. Он также обсуждает роли и ответственности участников проекта, включая руководство, команду проекта и заинтересованные стороны. Стандарт ISO 21500 может быть использован

организациями любого размера и отрасли, а также органами государственного и муниципального управления для улучшения своих проектных практик и повышения результативности выполнения проектов.

P2M, или Program and Project Management for Enterprise Innovation — это стандарт управления инновационными проектами, который поддерживает и развивает Японская ассоциация PMAJ [39]. Это стандартный процесс, используемый в области управления проектами, который охватывает все этапы разработки и реализации проекта, включая производство и выпуск готового продукта.

Сравнительный анализ выше обозначенных стандартов управления проектами приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ международных стандартов по управлению проектами

Критерий	PMBoK	ISO 21500	P2M
Подход в основе стандарта	Основан на представлении проекта как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов и подсистем.	Основан на проектном подходе. Он устанавливает руководящие принципы и рекомендации по управлению проектами, чтобы обеспечить их эффективное выполнение и достижение поставленных целей.	Основан на подходе, который позволяет одной стороне связываться с несколькими другими сторонами однажды и передавать данные между ними. Этот подход обеспечивает эффективную и масштабируемую коммуникацию между участниками проектной деятельности.
Принципы	Ориентация на проект. Целостность. Взаимосвязь. Управление. Процессное. Качество. Управление рисками. Управление коммуникациями. Управление интересами заинтересованных сторон.	Ориентация на результат. Системный подход. Риски. Ресурсы. Планирование. Лидерство. Ответственность. Коммуникации. Интеграция. Качество.	Ориентация на стратегические цели. Адаптивность. Управление рисками. Управление портфелем. Инновации. Лидерство. Командная работа и сотрудничество.

Продолжение таблицы 1

Критерий	PMBoK	ISO 21500	P2M
Область применения	Управление проектами различных видов в любых отраслях. Информационные технологии, строительство, телекоммуникации, здравоохранение, финансы, производство, образование	Может быть использован любым типом организации, включая публичные, частные; применительно к любому типу проектов безотносительно к их сложности, размеру, длительности	Широко применяется в различных областях, включая телекоммуникации, интернет вещей (IoT), видеоконференции и мультимедийные системы. Он обеспечивает эффективную и надежную коммуникацию между множеством элементов проектной деятельности.
Методология	Описывает пять процессов управления проектами: инициирование, планирование, выполнение, контроль и завершение, а также девять знаний об управлении проектами, таких как управление интеграцией, областью знаний по управлению временем, стоимости, качеству, рискам и другими.	Описывает процессы управления проектами, которые включают в себя инициирование, планирование, выполнение, контроль и завершение проектов. Однако, в отличие от PMBoK, ISO 21500 более общий и не так детально расписывает знания и навыки управления проектами.	P2M уделяет большее внимание стратегическому и бизнес-направлениям проектов и программ, а также управлению интересами заинтересованных сторон. Он также охватывает все основные аспекты управления проектами, включая инициирование, планирование, выполнение, контроль и завершение.

Продолжение таблицы 1

Критерий	PMBoK	ISO 21500	P2M
Рекомендуемые методы и инструменты проектного управления	Управление интеграцией проекта, управление областью знания, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление коммуникациями, управление рисками, управление заинтересованными сторонами. Матрица ответственности, сетевая диаграмма, график Ганта, управление изменениями, методология SCRUM, коммуникационный план	Проектный план, риски и возможности, управление качеством, управление временем, управление стоимостью, управление коммуникациями, управление приобретениями, управление стейкхолдерами, управление человеческими ресурсами	Метод управления проектами P2M, метод управления программами MSP, методология Agile, методика Scrum, Методика PRiSM, методика Lean Six Sigma, методология построения команды Tuckman. Матрица управления временем и запланированных результатов, диаграмма Ганта, сетевая диаграмма, управление рисками, управление стейкхолдерами, управление изменениями

Управление проектами в органах государственного и муниципального управления может сильно выиграть от применения стандарта PMBoK. Стандарт PMBoK предоставляет набор инструментов и методов, которые помогут вам справиться с этими задачами и достичь успеха в проекте. Сочетание стандарта PMBoK и методологий проектного управления в проектах является весьма эффективным подходом. Многие методологии проектного управления, такие как Agile и Scrum, уделяют большое внимание гибкости и командной работе. Они позволяют более быстро и эффективно реагировать на изменения в проекте и удовлетворять потребности заказчиков.

Сочетание стандарта и методологий проектного управления помогает достичь более эффективного управления и успешной реализации проектов в различных сферах.

Стандарт ISO 21500, или "Руководство по применению проектного управления в организации", является универсальным руководством по

управлению проектами, которое можно применять в различных областях деятельности и секторах. Он определяет ключевые процессы и практики проектного управления и может быть полезен для организаций, которые занимаются разными видами проектов.

Применение стандарта ISO 21500 может помочь в управлении такими проектами, определении ролей и ответственностей, планировании и контроле работ, а также улучшении коммуникации между участниками проекта. Относительно сочетания стандарта ISO 21500 и методологий проектного управления, можно сказать, что это рекомендуется. Методологии проектного управления, такие как Agile, Waterfall, PRINCE2 и др., предоставляют уточненные рекомендации по организации и управлению проектами в конкретной области. Стандарт ISO 21500 в свою очередь является универсальным и общепризнанным руководством, которое можно дополнить и адаптировать в соответствии со специфическими требованиями проектов.

Например, при реализации проекта, основанного на Agile-методологии разработки, можно использовать основные принципы стандарта ISO 21500, такие как планирование, управление рисками и качеством, контроль проекта и коммуникация, но адаптировать их под укладывающиеся в Agile-подход методы и инструменты работы. Это поможет создать более устойчивую и эффективную систему управления проектом, которая будет сочетать общепринятые стандарты и методологии проектного управления.

Государственным учреждениям часто приходится иметь дело с несколькими проектами, связанными с инфраструктурой, развитием и модернизацией. Стандарт P2M помогает им управлять всем портфелем проектов через централизованное планирование, управление ресурсами и контроль за прогрессом и достижением целей. Например, Министерство транспорта реализует несколько проектов по модернизации и расширению городского транспортного сектора. Эти проекты включают строительство новых дорог, реконструкцию и модернизацию существующих, разработку систем управления трафиком и другие. Стандарт

P2M позволяет министерству централизованно планировать и управлять всеми проектами, контролировать их прогресс, регулировать участие ресурсов и гарантировать достижение заранее определенных целей и результатов.

Одновременно с применением стандарта P2M, можно сочетать различные методологии проектного управления, такие как Agile, Waterfall, PRINCE2 и другие в зависимости от конкретных требований проекта и предпочтений организации. Комбинирование стандарта и методологий проектного управления позволяет достичь наилучших результатов и управлять проектами более эффективно, адаптируясь к специфике каждого проекта и организации.

Далее рассмотрим построение системы управления проектами на основе единого организационного элемента, который относят к организационным инновациям в проектном управлении – это проектный офис. Организация проектных офисов на сегодняшний день реализована в большинстве органов власти.

1.3 Методические подходы к организации проектного офиса в системе управления проектами

Проектное управление на сегодняшний день в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и ограниченности ресурсов является одной из самых эффективных управленческих практик. Основой стратегического управления проектной деятельностью в организациях, в том числе и в органах власти является проектный офис. В практике проектной деятельности существует достаточно много разных понятий, которые используются для обозначения проектного офиса, например, офис проектного управления или РМО.

«Под проектным офисом понимается подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации. Проектный офис также отвечает за планирование и контроль

портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по программам и проектам» [27].

При организации проектного офиса как основы стратегического управления проектной деятельностью можно опираться на различные источники информации, такие как:

- стандарты проектной деятельности, как российские, так и международные;
- отчеты и исследования РМІ;
- методики и материалы конкурса «Проектный Олимп и другой положительный опыт.

«Проектный офис может представлять собой временную или постоянную организационную единицу, создающую условия для повышения эффективности проектной деятельности, обеспечения целесообразности и результативности ее компонентов. Проектный офис не является коллегиальным органом управления» [29].

Компоненты проектной деятельности, которые включают проект, программу, портфель проектов, а также связанные мероприятия, являются объектами управления в рамках проектного офиса.

При создании проектного офиса в первую очередь необходимо определиться с целями создания проектного офиса и с его основными задачами. Можно выделить ряд направлений формирования целеполагания проектного офиса.

Во-первых, это целесообразность проектного офиса. Основной критерий целесообразности – соответствие целям и стратегии организации. Данное направление целеполагания связано с тем, что проекты должны иметь ценность для организации в каждый момент своего существования.

Во-вторых, это результативность, заключающаяся в необходимости доводить до завершения проекты, которые утверждены.

В-третьих, эффективность проектной деятельности, требующая получения максимальной эффективности, используя меньшие или те же ресурсы.

Целеполагание является основой конструкции проектного офиса. Проектные офисы часто теряют свою цель и ценность для организации, если высшее руководство и руководитель проектного офиса не могут согласовать реалистичные ожидания от его работы. Необходимо очень четко формулировать цели проектного офиса исходя из стратегии организации и разъяснять руководству и ключевым заинтересованным лицам для чего создается проектный офис.

Если одно из этих направлений целеполагания необходимо руководству организации, то тогда есть необходимость создания проектного офиса. Если эти цели не актуальны для организации, то нет необходимости создавать проектный офис.

Цели отражают необходимость проектного офиса организации со стратегической точки зрения. Задачи же проектного офиса показывают укрупненные ожидания от создания проектного офиса, которые возникают у руководителя организации или любого другого лица, принимающего решение по созданию проектного офиса. Задачи отображают направления достижения стратегических целей за счет создания и развития проектного офиса.

При создании и развитии проектного офиса можно выделить ряд основных задач.

Во-первых, это создание работающей системы правил проектной деятельности, ее методологии.

Во-вторых, создание работоспособной системы принятия решений проектного офиса. Это является основой для достижения стратегических целей. Необходимо в рамках проектного офиса обеспечивать актуальную подачу информации в необходимом, понятном виде всем заинтересованным сторонам.

В-третьих, организация управления знаниями и формирование проектных компетенций. Это необходимо, для того чтобы не были потеряны получаемые в ходе проектов технические и организационные знания, и в дальнейшем они использовались в следующих проектах и программах.

Можно также выделить ряд дополнительных задач проектного офиса:

- управление отдельными компонентами проектной деятельности;
- принятие управленческих решений по отдельным компонентам;
- централизованное выполнение проектных функций;
- создание комфортной среды для участников проектной деятельности;
- оптимизация выполнения процессов проектной деятельности и другое.

В рамках управления отдельными компонентами проектной деятельности сотрудники проектного офиса могут выступать в роли руководителя проекта, руководителя программы, менеджера портфеля. Каждая роль в соответствии с компонентом несет ответственность за его успешную реализацию.

При переходе на централизованное выполнение проектных функций проектному офису передаются полностью или частично определенные функции на конкретном проекте с целью снижения их стоимости или повышения качества их выполнения [34].

В рамках создания комфортной среды для участников проектной деятельности проектный офис должен решать вопросы мотивации, обучения, создания комфортных условий для работы в проектах, донесения информации до всех заинтересованных сторон.

Существуют разные подходы к выделению и разделению функций проектного офиса. Один из подходов связан с выделенной ролью проектного офиса. Этот подход основан на выделении ролей в соответствии с циклом Деминга - PDCA.

Выделяют следующие роли проектного офиса, на основе которых формируются определенные функции:

- методологическая;

- экспертная;
- управленческая;
- поддерживающая;
- контролирующая.

Методологическая роль проектного офиса связана с разработкой, внедрением и совершенствованием процессов, методов и инструментов проектной деятельности. В рамках данной роли проектный офис проводит консультации участникам проектной деятельности, разъясняя как применять разработанный методический и практический инструментарий. Например, проектный офис может разработать методику календарного планирования проектов и программ и далее консультировать по ее внедрению и использованию [43].

Экспертная роль проектного офиса заключается в формировании рекомендаций участникам проектной деятельности и поддержки принятия управленческих решений при выполнении функций.

Если рассматривать управленческую роль проектного офиса, то она предполагает принятие проектным офисом решений в рамках имеющихся у него полномочий при выполнении функций.

Поддерживающая или административная роль проектного офиса заключается в поддержке выполнения функций проектной деятельности. Например, это может быть информационная поддержка, обеспечивающая внедрение и сопровождения информационных систем проектного управления. Контролирующая роль проектного офиса заключается в отслеживании правильности реализации функций проектной деятельности в организации.

В каждом конкретном проектном офисе функции будут формироваться, учитывая объект управления или компоненту проектной деятельности, функции, связанные с данной компонентой и роль [12].

Существует также подход разделения функций проектного офиса на базовые и расширенные. Расширенные функции проектного офиса выбираются в зависимости от выполняемых задач.

К базовым функциям относятся следующие:

- разработка и внедрение методологии управления проектами, а также контроль за ее соблюдением;
- формирование реестра проектов и программ, а также сводной отчетности по ним;
- планирование и контроль реализации проектов и программ по запросу или на постоянной основе.

Примерами расширенных функций проектного офиса могут быть следующие:

- централизованное выделение руководителей и администраторов проектов;
- поддержка проектной деятельности за счет выбора, внедрения, обучения и развития информационных систем управления проектами;
- разработка и внедрение системы стимулирования участников проектной деятельности;
- обучение проектному управлению;
- управление знаниями;
- аудит проектов;
- портфельное управление и другое.

Можно также выделить еще целый ряд функций, которые выполняет или поддерживает проектный офис. Здесь можно выделить управление идеями, предложениями и технико-экономическими обоснованиями, также управление целевыми и контрольными показателями. Проектный офис выполняет функции, связанные с формированием отчетности и информированием заинтересованных сторон. К расширенным функциям можно отнести функции по популяризации проектной деятельности и развитию проектной культуры.

В соответствие с процессами проектной деятельности к функциям проектного офиса относятся:

- управление финансами;

- управление закупками и контрактами;
- управление рисками;
- управление сроками;
- управление ресурсами;
- развитие персонала и команд, кадровое обеспечение компонентов;
- развитие и администрирование системы стимулирования участников компонентов и другие.

Кроме выделения различных функций в проектном офисе, необходимо отметить, что в отдельных подходах разделяют уровни организации проектного офиса.

Первый уровень – это уровень организации. Такой проектный офис может называться центральным проектным офисом. Он представляет собой подразделение, которое организует планирование и контроль проектной деятельности, методологическую и административную поддержку, развитие проектного управления в организации, портфельное управление.

Второй уровень организации проектного офиса связан с уровнем подразделения. На уровне подразделения создается так называемый функциональный проектный офис, который выполняет те же функции, что и центральный проектный офис, только на уровне подразделения.

Следует отметить, что все задачи, связанные с разработкой и внедрением методологии проектного управления, всегда остаются у центрального проектного офиса.

Выделение функциональных офисов может быть связано с разнообразием специфики отдельных проектов организации, когда присутствуют, например, IT-проекты и технические проекты с разными жизненными циклами и документацией. Также может быть выделен третий уровень проектных офисов в организации на уровне программы или отдельного проекта.

Название такого офиса так и формулируется «Проектный офис программы» или «Проектный офис проекта». Функциональное наполнение

таких офисов значительно уже, чем на вышестоящих уровнях и связан со спецификой программ или проектов и с их реализацией.

Это типология не является стандартизированной, еще существуют и другие классификации проектных офисов, например, по типам выполняемых функций.

По типам выполняемых функций можно выделить четыре основные типа проектных офисов:

- корпоративный проектный офис;
- управляющий проектный офис;
- методологический;
- поддерживающий.

Корпоративный проектный офис реализует поддержку выполнения всех компонентов проектной деятельности в организации, связывает их со стратегией, внедряет проектный подход в управление.

Управляющий проектный офис отвечает за реализацию конкретных компонентов проектной деятельности, отдельных портфелей, программ и проектов. Методологический проектный офис обеспечивает методическую поддержку организации всех процессов в проектном офисе. В данном проектном офисе не только создают методологию, но и контролируют ее применение. Поддерживающий проектный офис предоставляет сервисы и поддержку участникам проектной деятельности [42].

Необходимо отметить, что каждый конкретный проектный офис будет уникален и по составу, и по организационной структуре, и по функционалу. Это связано и со спецификой конкретной организации, и с особенностями отдельных компонентов проектной деятельности.

Существуют и другие классификации проектных офисов. В международной практике можно выделить следующие типы проектных офисов:

- репозитарный;
- обучающий;

- управляющий.

Репозитарный проектный офис представляет собой структуру, разрабатывающую стандартные методы и инструментарий управления проектами. Репозитарный офис собирает, обрабатывает и хранит базу знаний по управлению проектами, далее передавая полученный положительный опыт управления проектами в организацию. Обучающий проектный офис обеспечивает функции проектного управления через обучение и координацию. Управляющий проектный офис обеспечивает централизацию управления проектами в организации.

В разрезе характеристик профиля «Решаемые задачи» необходимо будет определить какие конкретно из ранее описанных выше задач будет решать проектный офиса организации.

В разрезе характеристик профиля «Связь со стратегией» необходимо определиться будет ли проектный офис вовлечен в разработку и реализацию стратегии организации или отдельного подразделения, в зависимости от уровня проектного офиса.

В разрезе характеристик профиля «Охват объектов управления» необходимо решить за какие конкретно проекты, программы, портфели отвечает проектный офис.

В разрезе характеристик профиля «Охват обеспечивающих элементов системы менеджмента проектной деятельности» необходимо определить обеспечивающую инфраструктуру, которая позволит реализовать все компоненты проектной деятельности.

К основным элементам любой системы проектной деятельности относятся такие, как организационная структура, процессы и персонал.

Проектный офис определяет также и дополнительные элементы:

- система обеспечения компетентности персонала
- система проектной мотивации персонала
- информационная система управления проектной деятельностью
- система поддержки и развития проектной деятельности

При формировании организационной структуры проектного офиса необходимо определить его ролевой состав.

Ролевой состав проектного офиса зависит от выполняемых задач и может включать следующие роли:

- руководитель;
- методолог;
- руководитель проектов;
- администратор Проектного комитета;
- администратор, координатор или куратор проектов;
- специалист по портфельному управлению;
- менеджеры по планированию и отчетности и другие.

При создании проектного офиса как минимум формируется команда из двух-трех человек, куда входит руководитель проектного офиса, методолог, специалист по планированию и отчетности.

Дальнейшее развитие организационной структуры зависит от целей организации и задач проектного офиса.

Ключевой ролевой состав проектного офиса зависит от целого ряда факторов. К формированию ролевого состава также можно подходить с точки зрения компетентностного подхода, определяя его исходя из компетенций, которые могут потребоваться для эффективной работы проектного офиса.

Можно выделить ряд компетенций, которыми должны обладать специалисты проектного офиса. К ним относятся:

- коммуникационные, включающие способность слушать и договариваться, выявлять ключевую информацию и другие;
- аналитические и расчетные;
- компетенции, связанные с грамотным документированием и регламентированием процессов;
- компетенции, связанные с настройкой и работой в информационных системах поддержки проектного управления;
- компетенции по презентации и донесению результатов и другие.

Рассмотрим функциональное содержание отдельных ролей проектного офиса.

Руководитель проектного офиса или проектный директор, основываясь на иерархической организационной структуре организации обычно является топ-менеджером или близким по должности сотрудником. Руководитель проектного офиса не только должен уметь организовывать работу данной структуры, но и на равных обеспечивать взаимодействие с руководством организации, обеспечивая стратегические интересы на высшем уровне.

К функциям роли руководителя проектного офиса относятся следующие:

- организация работы проектного офиса;
- контроль соответствия проектов целям организации;
- контроль процессов управления портфелем и программами;
- организация и контроль приоритетности проектов портфеля и другие.

Рассмотрим содержание и функции роли методолога проектного офиса. Методолог является одной из ключевых ролей в проектном офисе. На эту должность должен быть назначен специалист с высоким уровнем «экспертности» в проектном управлении. Его уровень и статус эксперта обычно должны быть подтверждены сертификацией на основе используемого стандарта. Если же стандарт проектного управления в организации не утвержден, то тогда методолог должен иметь сертификацию одного из ведущих стандартов.

Это очень важный момент, так как методолог будет определять методы, подходы и инструменты проектного управления. От компетенций данного специалиста зависит, насколько они приживутся в организации, насколько эффективно их можно будет использовать, какую пользу они смогут принести. Поэтому работа методолога является ядром проектного офиса и всего проектного управления.

Методолог должен обладать достаточным практическим опытом как руководства проектами, так и внедрением проектного управления.

Выделим основные функции методолога проектного офиса. К ним относится:

- разработка корпоративных стандартов управления проектами и методологии их применения с описанием процессов проектного управления;
- интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;
- проектирование корпоративной базы знаний по проектам;
- внутреннее обучение, сертификация и другие функции.

Возможно совмещение в роли методолога опытного внешнего консультанта и внутреннего сотрудника. В данном случае внешний консультант обеспечит нужный уровень экспертизы, а внутренний сотрудник не позволит использовать методы, не совместимые с корпоративной культурой организации и ее стратегическими целями.

На сегодняшний день существует множество различных рекомендаций по созданию проектного офиса. Рассмотрим один из алгоритмов разработки проектного офиса. В данном алгоритме можно выделить следующие семь этапов:

- диагностический этап;
- этап разработки концепции и структуры проектного офиса;
- этап определения стандартов и методологии проектного офиса;
- этап адаптации стандартов и методологии;
- этап планирования организации проектного офиса;
- этап подбора персонала в проектный офис;
- этап обучения персонала проектного офиса.

На первом диагностическом этапе необходимо определить, нуждается ли конкретная организация в проектном офисе, как созданная структура поможет в достижении стратегических целей организации.

На втором этапе разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая должна соответствовать стратегиям, целям и задачам организации.

На третьем этапе следует определить необходимые методы и инструменты проектного управления в соответствии с установками стратегической системы организации.

На четвертом этапе выбранные за основу стандарты и методологии следует адаптировать к корпоративной культуре и процессам организации.

На пятом этапе необходимо заняться планированием организации проектного офиса. Здесь можно использовать инструментарий проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов с учетом вновь создаваемого подразделения и новых функций участников проектной деятельности.

На шестом этапе необходимо подобрать персонал для работы проектного офиса, а также подобрать специалистов для проектных команд.

На седьмом этапе проводится обучение всех участников проектной деятельности. Общую методологию должны освоить все специалисты организации. Таким образом можно выровнять их уровень понимания корпоративной системы управления проектами и выработать единые подходы к реализации проектов.

При создании проектного офиса необходимо принять решение к каким компонентам он будет иметь отношение. Рассмотреть организационный охват проектного офиса, определяющий подразделения и организации, на которые распространяются его полномочия и ответственность [45].

В рамках организации проектного офиса следует определить, какие из функций проектный офис должен выполнять и в какой роли, а также географическую распределенность офиса. Специалисты рекомендуют для упрощения и улучшения качества коммуникаций избегать территориальной распределенности сотрудников проектного офиса.

Также при создании и развитии проектного офиса может быть использован аутсорсинг, где часть функций офиса будет реализовываться с привлечением внешних подрядчиков.

Одним из важных аспектов встраивания проектного офиса в структуру организации является правильное и четкое распределения полномочий и ответственности между участниками проектной деятельности. Рекомендуется закрепить данное распределение в виде матрицы ответственности или в другом локальном нормативном документе организации.

Исследовав вышеназванные аспекты можно сделать вывод, что проектный офис в каждой конкретной организации и в каждом конкретном органе власти будет иметь свои особенности создания и развития с учетом нормативно-правовой базы его организации.

Таким образом, были рассмотрены теоретические аспекты и нормативно-правовые основы процессов управления проектами в государственном секторе Российской Федерации, изучены нормативно-правовые основы процессов управления проектами в органах государственной и муниципальной власти, основы построения системы управления проектной деятельности и управление проектами в органах власти на основе проектных стандартов, а также рассмотрены методические подходы к организации проектного офиса в системе управления проектами.

2 Анализ процессов управления проектами в органах власти Самарского региона

2.1 Анализ основной деятельности органов региональной и муниципальной власти Самарского региона

В настоящее время на всех уровнях власти реализуются проекты различного значения. Проекты реализуются с помощью процессов управления проектами. Для изучения особенности процессов управления проектами в органах власти, сначала необходимо изучить их основную деятельность и систему управления.

В качестве объекта исследования в данной работе выступает Самарский регион и его органы власти. Данный регион является очень большим регионом с развитой структурой. На сегодняшний день, Самарская область насчитывает чуть больше, чем 3 миллиона жителей, что ставит регион на 11 место по численности населения России.

Самара находится в Поволжье в Приволжском федеральном округе, что является благоприятным территориальным расположением, как в логистическом, так и в промышленном плане. Объект исследования является промышленно-развитой областью с большим количеством земли для сельскохозяйственной деятельности. Самарская область является очень перспективным и развивающимся регионом во многих областях жизни:

- достойный образовательный центр, область стоит в десятке рейтинга индекса образования;
- высокий уровень производительности труда, наличия рабочих мест и кадров;
- большое количество природных ресурсов, добываемых в настоящее время.

Самарская область подчиняется основному закону, которым является Устав Самарской области, был принят Самарской губернской думой 5 декабря

2006 года. Законодательную власть осуществляет Самарская губернская дума, исполнительную власть – губернатор Самарской области, судебную власть – федеральные суды и мировые судьи.

Рассматривая Самарскую область в рамках муниципального устройства, то можно составить территориальную и численную характеристику Самарской области. Характеристика отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Количественные характеристики Самарской области

Наименование	Количественная характеристика
Городские округа	10
Муниципальные районы	27 (12 городских и 284 сельских)
Города областного значения	10 городов, из них самыми крупными являются Самара, Тольятти, Сызрань
Площадь	53 565 км ²
Население	3 142 683 чел.

Каждая из указанных областей должна иметь развитие и рост, чего нельзя добиться без использования эффективных управленческих технологий, такими как технологии управления проектами. Самарская область является перспективным местом для реализации и развития различных, например, в сельскохозяйственной структуре, технологической направленности, дизайне, и, в том числе, в сфере государственного и муниципального управления.

В соответствие со ст.132 ФЗ №131 «...территории муниципальных образований определяются с учетом исторических и иных местных традиций. Структура органов местного самоуправления определяется населением самостоятельно в соответствии с общими принципами организации местного самоуправления в Российской Федерации, установленными федеральным законом» [22].

Далее был проведен анализ социально-экономической деятельности региона на основе официального ресурса «Бюджет для граждан Самарской области». Здесь можно сделать вывод об итогах социально-экономического

развития Самарской области за девять месяцев 2022 года и ожидаемых итогах развития за 2022 год [34].

Результаты анализа представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ показателей социально-экономического развития Самарской области за 2022 год

Самарская область	
Численность занятых людей в экономике	3 158,3 тыс. чел.
ВРП	2 125,0 млрд. руб.
Фонд оплаты труда	558 230,0 млн. руб.
Прибыль прибыльных организаций	457 100,0 млн. руб.
Среднегодовой индекс потребительских цен	114,3%

«Самарская область является одним из субъектов Российской Федерации. Относится она к Приволжскому федеральному округу. Ее административным центром является городской округ Самара.

В соответствии с Уставом Самарской области регион состоит из тридцати семи муниципальных образований верхнего уровня (десять городских округов и двадцать семь муниципальных районов).

Городской округ Тольятти - второй по величине и значимости город в Самарской области. Официальное наименование - городской округ Тольятти. В его состав входит город Тольятти (единственный населенный пункт)» [12].

В настоящее время в Тольятти проживает примерно 720 тыс. чел. Границы территории городского округа установлены Законом Самарской области «Об установлении границ городского округа Тольятти Самарской области» [23]. «Территорию городского округа составляют земли городского округа, прилегающие к ним земли общего пользования, рекреационные земли, земли для развития городского округа, находящиеся в пределах границ городского округа (ст. 3 Устава городского округа)» [24].

В Тольятти реализуются два проекта федерального масштаба:

- особая экономическая зона промышленно-производственного типа;

– технопарк в сфере высоких технологий «Жигулевская долина».

На сегодняшний день, есть ряд причин, сдерживающих социально-экономическое развитие Тольятти:

– «мононаправленность экономики (зависимость от ситуации на ВАЗе, для химической промышленности - зависимость от ситуации на сырьевых рынках);

– развитие социальной инфраструктуры (образование, спорт, здравоохранение, культура и др.) не имеет ясных приоритетов, имеет слабые связи с развитием базовых отраслей;

– отсутствие высокотехнологичных направлений, инновационной экономики, «интеллектуальных» отраслей вызовет неминуемо отток населения из города, снижение конкурентоспособности продукции и в итоге - стагнацию в развитии городского округа;

– недостаточное развитие малого и среднего предпринимательства» [33].

Справиться с существующими проблемами призваны помочь стратегические документы - муниципальные программы, стратегический план развития городского округа, стратегия Самарской области и Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, а также повышение эффективности системы управления проектной деятельности в органах муниципальной власти.

Необходимо внедрять и развивать наиболее эффективные методы и инструменты организации процессов управления проектами. Далее проведен анализ процессов управления проектами в органах власти Самарского региона.

2.2 Анализ процессов управления проектами в органах власти Самарского региона

Постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Самарской области» регулирует проектную деятельность в органах власти Самарской области. Этим же постановлением утверждены Положение «О проектной деятельности и функциональная структура проектной деятельности в Правительстве Самарской области» [14], которые регулируют проектную деятельность с учетом региональных особенностей.

Проектное управление в Самарском регионе организовано в соответствии с определенными стадиями жизненного цикла проекта, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 - Стадии жизненного цикла проекта в проектном управлении в Самарском регионе

Функциональная структура проектной деятельности в Самарской области представлена постоянными органами управления и временными. Обозначенная структура представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 - Функциональная структура проектной деятельности в Самарской области

«В целях организации работы по реализации приоритетных проектов в Самарской области постановлением Правительства Самарской области от 11.07.2017 № 437 образован Совет по национальным и приоритетным проектам Самарской области, утверждено положение о его деятельности» [34]. Также, постановлением Правительства Самарской области от 02.11.2018 № 635 «Об общей координации реализации национальных и федеральных проектов и внесении изменений в отдельные Постановления Правительства Самарской области» рекомендовано органам местного самоуправления в муниципальных районах и городских округах Самарской области выполнить организацию процессов проектной деятельности в соответствии со следующим алгоритмом (рисунок 7).

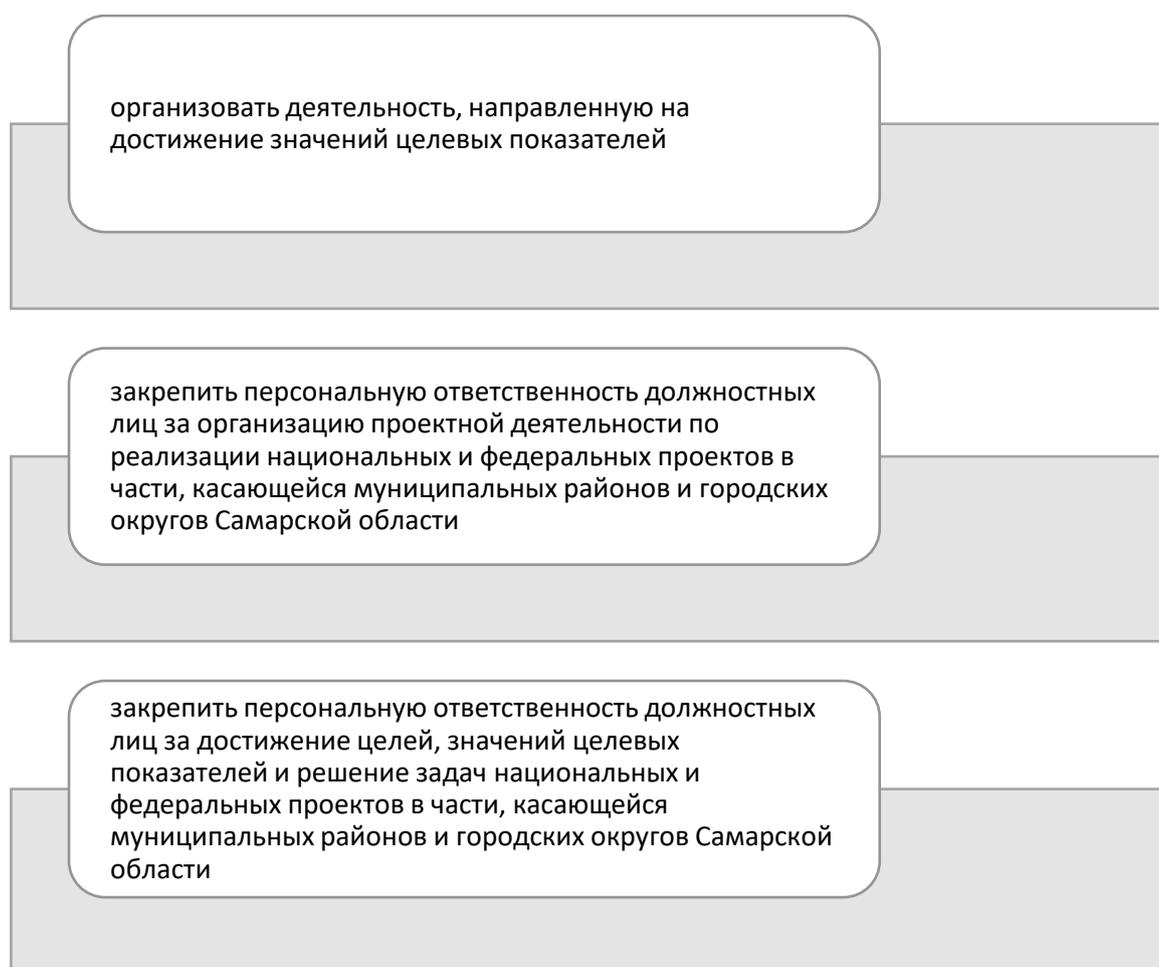


Рисунок 7 – Рекомендации по организации процессов проектной деятельности в соответствии с постановлением Правительства Самарской области от 02.11.2018 № 635

«Таким образом, на региональном уровне сформирована нормативная правовая база, регламентирующая вопросы организации и реализации национальных проектов, закреплена персональная ответственность, созданы необходимые органы управления и координации, принимается участие в реализации всех национальных проектов до 2024 года» [34].

Далее рассмотрим организацию процессов проектной деятельности в городских округах Самарской области.

Реализация национальных проектов в городском округе Самара осуществляется в рамках исполнения Указов Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года», а также в соответствии с методическими указаниями Аппарата Правительства Российской Федерации по организации участия органов местного самоуправления в реализации региональных проектов от 25.08.2020 и сведений, касающихся исполнения региональных составляющих национальных проектов в Самарской области, размещенных на официальном сайте министерства экономического развития и инвестиций Самарской области Национальные проекты (samregion.ru).

Городской округ Самара активно включился в исполнение национальных проектов, что позволяет улучшить качество жизни горожан в различных сферах жизни. В городском округе Самара определена следующая структура органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов (рисунок 8).

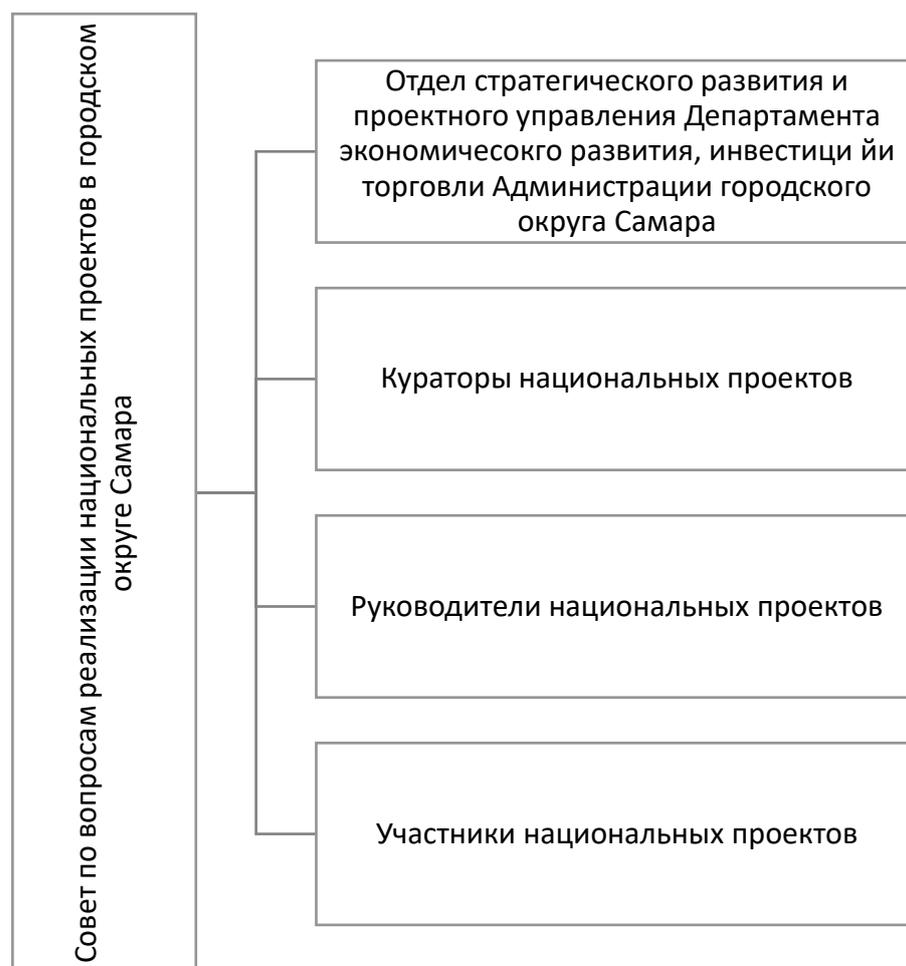


Рисунок 8 - Структура органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов

Совет по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара – совещательный орган, образованный в целях организации работы по реализации национальных проектов. Отдел стратегического развития и проектного управления Департамента экономического развития, инвестиций и торговли Администрации городского округа Самара – выполняет функции проектного офиса. Кураторы национальных проектов – ответственные за реализацию региональных составляющих национальных проектов. Руководители национальных проектов – ответственные за достижение целей, значений целевых показателей и решение задач национальных проектов. Участники национальных проектов – ответственные за обеспечение своевременного исполнения показателей.

Общая координация деятельности участников национальных проектов осуществляется отделом стратегического развития и проектного управления Департамента экономического развития, инвестиций и торговли Администрации городского округа Самара.

Основными нормативными актами, регулирующими структуру органов управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов являются следующие документы:

- Постановление Администрации городского округа Самара от 29.12.2018 № 1091 «Об общей организации проектной деятельности в городском округе Самара», постановление от 20.09.2020 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара»
- Постановление Администрации городского округа Самара от 20.09.2019 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара»
- Постановление Администрации городского округа Самара от 30.11.2020 № 924 «Об органах управления проектной деятельностью по реализации национальных и федеральных проектов в городском округе Самара и о внесении изменения в постановление Администрации городского округа Самара от 20.09.2019 № 696 «О создании Совета по вопросам реализации национальных проектов в городском округе Самара».

Для более эффективной организации проектной деятельности разработаны и утверждены «Методические рекомендации по организации проектной деятельности в органах местного самоуправления в Самарской области» (2021 год, 7 июля).

«При администрации городского округа Тольятти создан проектный офис (Постановление №3258-П/1 от 2 октября 2017 года) по развитию территории опережающего социально-экономического развития «Тольятти».

Комплексное управление проектами в Самарской области реализовано очень на высоком уровне (реализуется 52 региональных проекта). По каждому проекту в цифровом виде отслеживаются показатели, контрольные точки и сравниваются результаты с планом, организован электронный документооборот» [27].

На рисунке 9 показана система организации процессов управления проектами на всех этапах жизненного цикла проектов в органах власти в Самарском регионе, которая построена на основе нормативно-правовой базы проектной деятельности в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации.

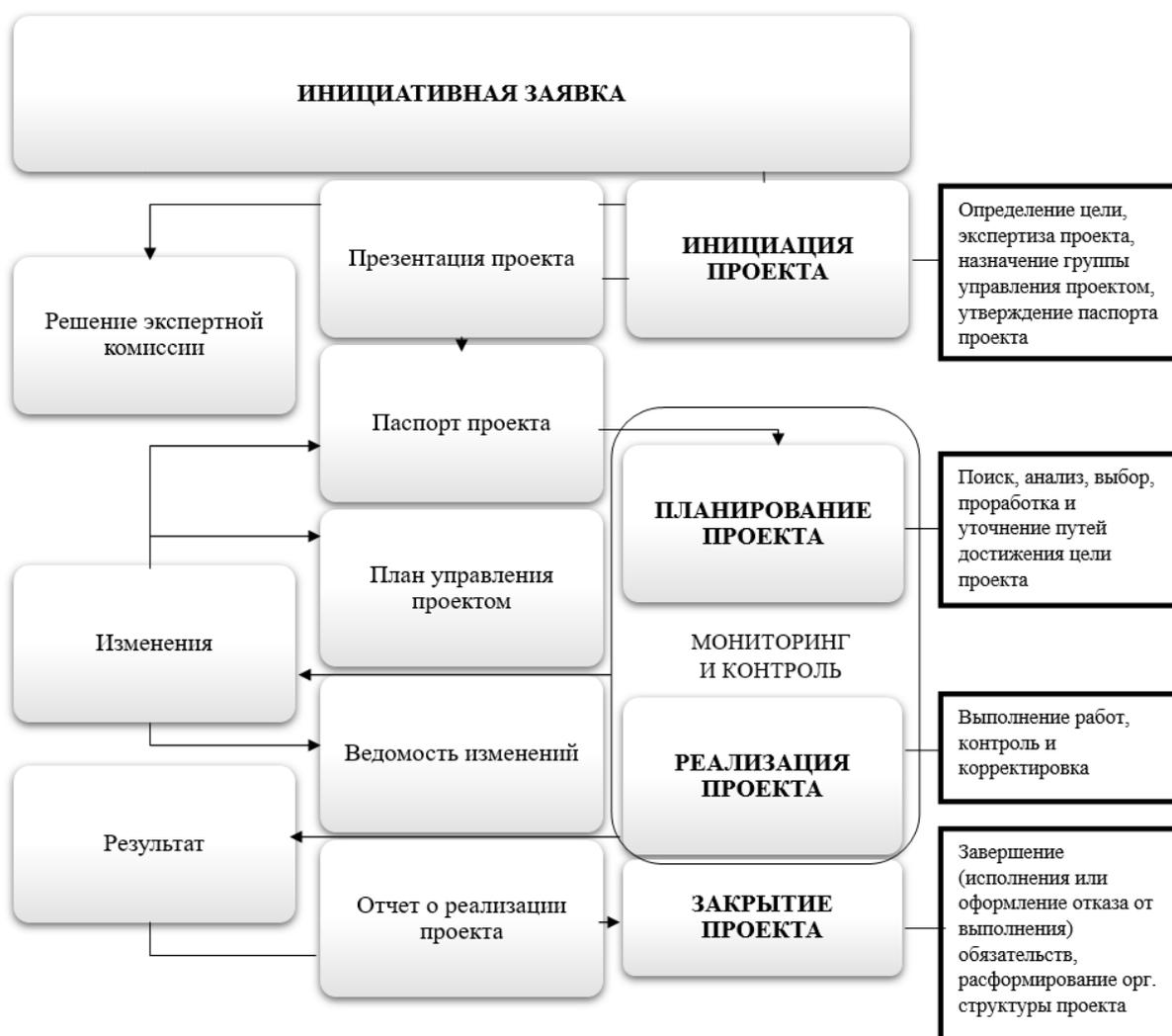


Рисунок 9 - Система организации процессов управления проектами в органах власти в Самарском регионе

Для оценки зрелости системы управления проектной деятельностью в органах власти Самарского региона используются Методические рекомендации (№9286п-П6 от 12 декабря 2017 года). Их графическая систематизация представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Система оценки зрелости процессов управления проектами в органах власти

На наш взгляд, система оценки не учитывает оценку результатов процессов управления проектами, а именно достижение целей, показателей. Так как «основными параметрами проекта является цель, показатели

измерения достижений и выгод проекта (программы, портфеля), результат и контрольная точка», необходимо при проведении оценки зрелости процессов управления проектами в муниципальных органах власти учитывать достижение целевых показателей и контрольных точек (рисунок 11).

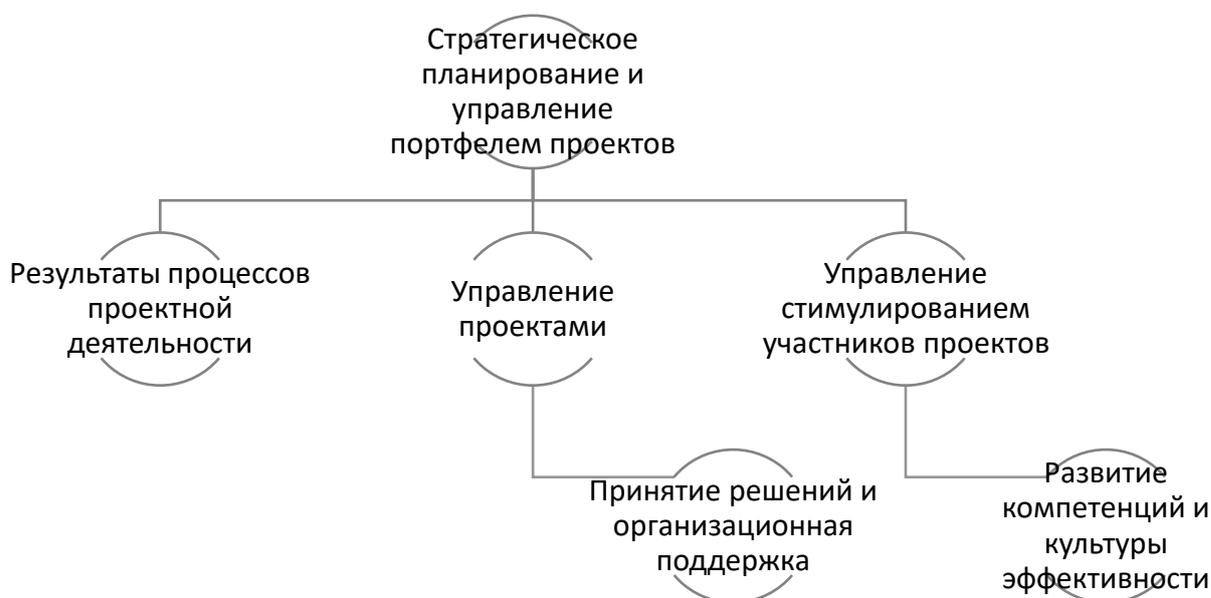


Рисунок 11 – Скорректированная система оценки зрелости процессов управления проектами в органах власти в Самарском регионе

Поэтому в качестве развития данной методики предлагается выделить еще один блок «Результаты проектной деятельности», где будут оценивать процессы достижения целевых показателей проектов различных уровней.

2.3 Анализ инноваций в системе проектного управления в органах власти на муниципальном уровне

Рассматривая опыт внедрения инновационных управленческих технологий в системе государственного и муниципального управления Самарской области, проанализируем инновации в проектном управлении. В

Самарском регионе в Самаре и Тольятти на базе органов власти реализован проектный офис, который признан организационной инновацией в системе управления проектами в органах власти. Это позволило повысить эффективность реализации многих проектов.

Самарская область является развитой во многих сферах, например, в производственно-техническом потенциале и в развитии бизнес программ. Она является конкурентоспособной на международном уровне.

Одними из главных задач Правительства Самарской области являются поиск и содействие в поиске инновационных форматов управления, а также помощь в реализации проектов субъектам Самарского региона т.д.

Важным примером эффективного применения инноваций в управлении проектами является управление в области цифровой трансформации региона.

20.08.2021 г. губернатором Д. И. Азаровым утверждена Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Самарской области. Ключевые отрасли для цифровизации область выбрала самостоятельно: государственное управление, наука и образование, здравоохранение и другие. Программу «минимум» обеспечивает финансовыми ресурсами федеральный бюджет [27].

Цифровизация обязательным образом касается и системы государственного и муниципального управления. На сегодняшний день, цифровизация в рассматриваемой области работает по следующим направлениям:

- предоставление электронных услуг;
- предоставление услуг для развития бизнеса;
- электронное правительство Самарской области;
- создание ряда платформ для предоставления государственных услуг;
- упрощение системы налогообложения;
- проведение цифровой трансформации существующих государственных платформ.

Также можно отметить, что благодаря цифровизации развиваются и цифровые инструменты поддержки процессов управления проектами в Самарском регионе, что повышает эффективность проектной деятельности.

Стратегия цифровизации благодаря проектному управлению благоприятно сказывается не только в области государственного и муниципального управления. Она так же проявляется в системе здравоохранения, сельского хозяйства, школьного и дошкольного образования, транспортного развития Самарской области и т.д.

Для Самарской области важно соответствовать и улучшать систему управления проектами. Это также может отражаться через коммуникативную составляющую. В другом смысле это можно отразить как обмен информацией между уже существующими учреждениями государственного и муниципального управления, их взаимодействие на пути возникающих задач и уровень сотрудничества.

Также можно сделать вывод, что в Самарской области процессы управления проектами выстроены достаточно эффективно и подкреплены законодательно, но необходима дальнейшая проработка методических инструментов организации процессов управления проектами и их оценки на основе различных подходов и инноваций.

3 Направления развития процессов управления проектами в государственном секторе на методическом и организационном уровнях

3.1 Совершенствование процессов подсистемы мониторинга эффективности процессов управления проектами в муниципальных органах власти и разработка инструментария поддержки оценки зрелости проектного управления в проектных офисах органов власти

В рамках развития процессов управления проектами в органах власти на всех уровнях предлагается внедрение инструментария поддержки оценки зрелости проектного управления в проектных офисах органов власти, который рассмотрен в пункте 2.2 магистерского исследования. Также в рамках развития подсистемы мониторинга эффективности процессов управления проектами в проектных офисах муниципальных органов власти предлагается внедрить алгоритм реализации мониторинга эффективности гибкого проектного управления. Гибкое проектное управление на сегодняшний день считается очень эффективным проектным подходом, оно закреплено стандартами проектного менеджмента и интегрировано в систему управления проектной деятельностью, выстроенной на классических методологиях. Гибкое управление все чаще применяется в государственном и муниципальном управлении для максимально быстрого получения результатов (продуктов) проектов регионального и муниципального уровня, что соответствует условиям неопределенности и быстрого изменения внешней и внутренней среды проектной деятельности, развития инновационных цифровых технологий.

«Содержание каждого проекта имеет свои особенности, например, различия в сочетании навыков и практического опыта членов команды, разный состав и специфику результата проекта, а также ограничения, связанные с

возрастом, масштабом, сложностью и характером проектной деятельности в том органе власти, где ведется работа. Команды часто применяют на практике собственную особую комбинацию методов, даже когда используют какой-то конкретный инструмент в качестве отправной точки» [23].

В качестве инструмента совершенствования процессов управления проектами в органах власти рекомендуется использовать модель реализации мониторинга эффективности гибкого проектного управления. Она включает в себя 4 этапа реализации (рисунок 12).

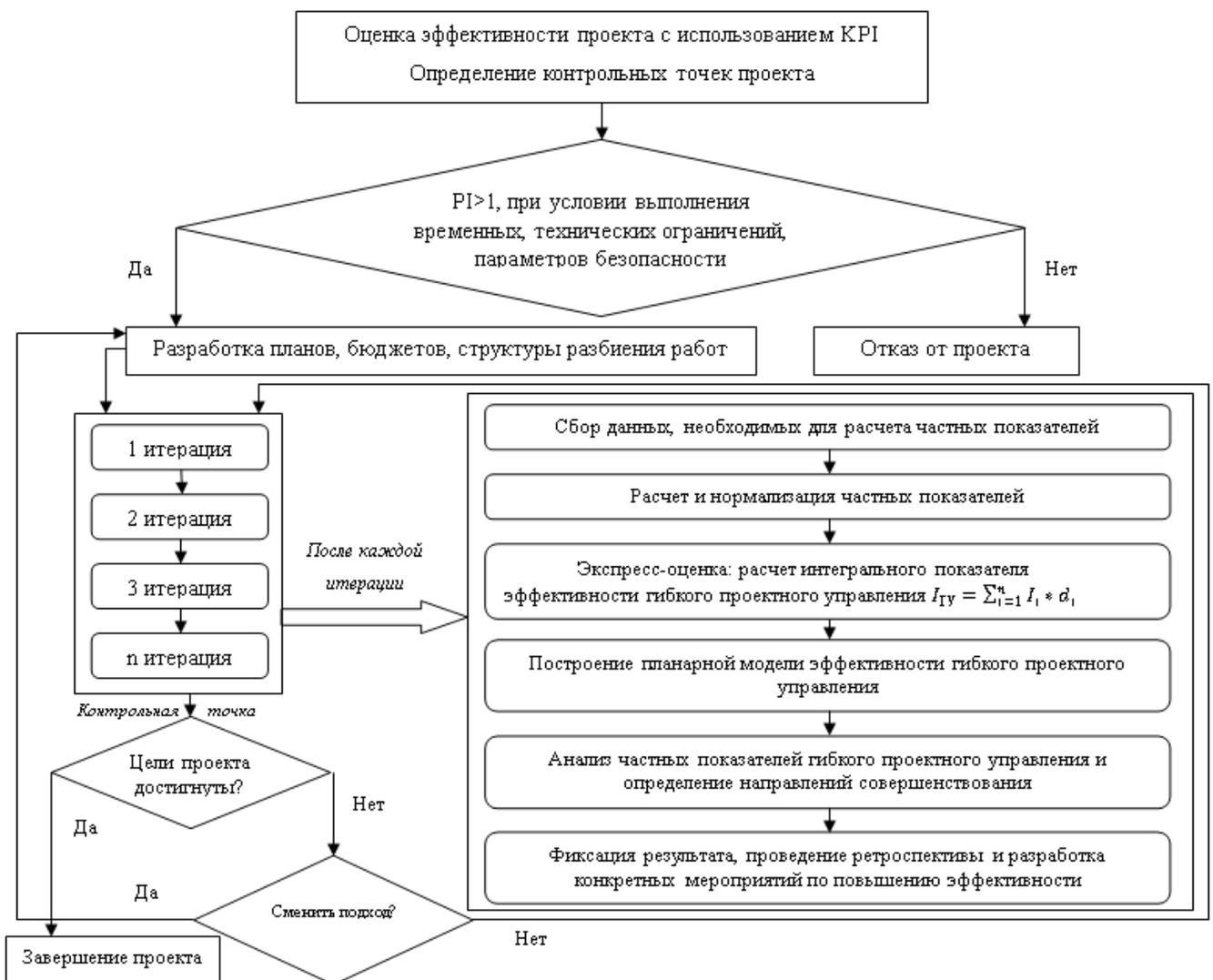


Рисунок 12 - Модель реализации мониторинга эффективности гибкого проектного управления

1 этап. «Происходит оценка экономической эффективности проекта и процессов управления с помощью методических рекомендаций и определение его контрольных точек. Также на данном этапе определяются целевые значения рентабельности инвестиций для разработанных сценариев реализации проекта:

$$PI = \frac{(NPI - NPE) + OV}{I}, \quad (1)$$

где: PI - индекс рентабельности инвестиций; NPI - дисконтированный приток денежных средств за время жизни проекта; NPE - дисконтированный отток денежных средств за время жизни проекта; I - дисконтированная величина инвестиционных затрат; OV – ценность инвестиций.

2 этап. При выполнении условия $PI > 1$ происходит переход на этап итерационно-инкрементальной разработки услуги (продукта) проекта, который сопровождается разработкой планов, бюджетов, структуры разбиения работ для каждой итерации» [18].

3 этап. «После каждой итерации проводится расчет интегрального показателя эффективности гибкого проектного управления, анализ частных показателей для определения направлений совершенствования процессов разработки, а также формирование конкретных мероприятий по повышению эффективности проектного управления.

Оценка проводится по следующей формуле:

$$I_{ГУ} = \sum_{i=1}^n I_i * d_i(1), \quad (2)$$

где: $I_{ГУ}$ – интегральный показатель эффективности гибкого проектного управления; n – количество анализируемых направлений; I_i – частный индекс i-го направления оценки; d_i – показатель значимости i-го индекса.

4 этап. При достижении контрольных точек проекта оценивается целесообразность использования гибкого подхода в зависимости от

реализации условий, прописанных в сценариях. После достижения всех поставленных целей проект завершается» [18].

Предложенный методический подход имеет следующие преимущества:

- позволяет проводить мониторинг эффективности проекта по двум проекциям, что делает процесс управления более прозрачным и эффективным;
- позволяет дополнить традиционные критерии эффективности проектного управления, такие как время, затраты, качество, критериями, отражающими гибкий подход: оценкой величины поставленной ценности, удовлетворенности заинтересованных сторон и оценкой готовности инновациям. В расчете частных показателей всех направлений оценки учитывается специфика проектов органов власти.

Итак, в данном магистерском исследовании предложен инструментарий, направленный на развитие подсистемы мониторинга эффективности процессов управления проектами в муниципальных органах власти, а также предложено развитие методики оценки зрелости проектного управления в проектных офисах органов власти

3.2 Оценка эффективности применения предложенных усовершенствований процессов управления проектами в органах государственного и муниципального управления

Принято всю совокупность показателей по критериям оценки эффективности управления проектами делить на две группы: качественные и количественные.

«Качественные показатели оценки эффективности системы проектного управления предлагают выявление некоторых параметров, характеризующих функционирование систем и сравнения по ним существующих для целей выявления наиболее эффективных.

Количественные показатели, как правило, экономические, придают наглядность показателю эффективности, однако не всегда отражают полное представление о специфике функционирования системы управления. Количественная оценка эффективности проектной деятельности компании может включать как экономическую составляющую (систему показателей, позволяющих оценить экономическую эффективность проекта), так и процессную (оценка степени соответствия результата внедрения проектного управления, поставленным целям и задачам). Эти оценки проводятся методом сравнительного анализа тенденций изменения определённых характеристик, таких как отклонения по времени, стоимости проекта, отклонения по качеству и др.» [18].

«По мнению большинства экспертов, оценка эффективности проектов производится по определенным индикаторам, которые учитываются с учетом согласованных критериев. Хотим отметить, что определение указанных критериев находятся в прямой зависимости от сферы реализации, состава системы и характеристики реализуемого проекта» [13]. «Важным инструментом для определения качественных показателей эффективности управления проектами может выступать экспертное заключение. Показатели качественной оценки эффективности проектов можно сгруппировать следующим образом:

- увеличение степени эффективности работы согласно заранее установленным параметрам (решение намеченных задач, производство более качественной продукции);
- определение количественных величин, которые способствуют косвенной оценке труда (неточности в работе сотрудников, число функций, запросов, обработанных ими);
- достижение заданных заранее целей (оценка полученной информации, отчетных данных).

В целях осуществления количественной оценки проекта путем сравнения фактических данных над плановыми, рекомендуется проводить следующие расчеты» [12]:

- отклонения от утвержденного бюджета;
- отклонение процессов реализации работ или сроков их исполнения;
- количество нерешенных проблем;
- устранение неточностей, ошибок, определенных в результате контроля над качеством проектного плана;
- формирование полной обеспеченности трудовыми ресурсами для реализации проекта.

Таким образом, эффективность каждого проекта для каждой хозяйствующей организации определяется по определенным индивидуальным показателям эффективности.

«Переход к гибкому проектному управлению в органах власти потребует применения и иных измерений. Использование гибкого подхода означает поиск новых показателей, которые имеют значение для команды и руководства. Эти метрики имеют важное значение, поскольку сфокусированы на поставке ценности. Одной из проблем отчетности о ходе работ является способность команды прогнозировать завершение.

Команда может применять собственные единицы измерения, так она может лучше определять и оценивать, а также поставлять свою работу. Негативной стороной относительной оценки является отсутствие возможности сравнивать работу команд или наращивать скорость работы разных команд в совокупности.

Команды, работающие по гибкому подходу в органах власти, используют разные измерения: время ожидания (общее время, которое требуется для поставки какого-то элемента, измеряемое от времени его включения в доску заданий до момента его завершения), время цикла (время, необходимое на обработку элемента), и время отклика (время, которое

элемент находится в состоянии ожидания до начала работы). Команды измеряют время цикла, чтобы увидеть узкие места и задержки, которые не обязательно находятся внутри команды» [24].

«Каждая команда имеет свою собственную ресурсную возможность. При использовании командой относительных единиц следует иметь в виду, что количество относительных единиц работы, которые может завершить команда в заданный период времени, является уникальным для данной команды.

Для оценки эффективности проектной деятельности с использованием разработанных инструментов для развития процессов проектной деятельности в органах власти можно использовать, рекомендованную методiku, закрепленную в стандарте РМВоК, а именно, метод освоенного объема (Earned Value Management, EVM)» [20].

Сначала оцениваются показатели на начало отчетного периода по региональному проекту регионального проектного офиса Самарской области, а точнее на 1 января 2023 года. Расчеты представлены в таблице рисунка 13.

Из расчетов видно, что на лицо отклонение от графика, превышение бюджета. При поиске решения для сложившейся ситуации весьма полезен последний прогнозный показатель. Он демонстрирует, с какой финансовой эффективностью необходимо работать с текущего момента до конца проекта, чтобы на момент его окончания остаться в рамках согласованного бюджета проекта по завершению (ВАС). Полученное значение говорит о том, что эффективность работы в проекте необходимо поднять на 59% либо удешевить приобретаемые ресурсы на 59%.

Budget At Completion (Бюджет по завершению) - сумма бюджета на весь проект. Для данного проекта составляет 1 503 400 млн. рублей;

Earned Value (Освоенный Объем) - выполненная часть работ от запланированного объема. EV равен 772455 руб., т.к. процент выполнения по задачам равен 59%, а ее базовый бюджет составляет 1 343 400 рублей

Actual Cost (Фактическая стоимость) - реальная стоимость выполненных работ. Определяется суммой, которую уже затратили по факту на выполненный объем работ. AC равен 1 051 200 рублей.

Произошло отклонение от стоимости (Cost Variance, CV). Бюджет превышен на 278 745 руб. на момент расчета.

Индекс отклонения по стоимости (Cost Performance Index, CPI) составляет 0,735. Значение меньше единицы говорит о превышении бюджета.

Индекс отклонения от календарного плана (Schedule Performance Index, SPI) равен 0,735. Значение меньше единицы говорит об отставании от базового графика.

отклонение бюджета по завершению (Variance At Completion, VAC) на указанную дату составляет -542 510,87 руб.

Согласно оценке до завершения (Estimate To Complete, ETC) для завершения проекта потребуется 994 710,87 руб.

Индекс производительности до завершения (To Complete Performance Index, TCPI) составляет 1,62.

Рисунок 13 - Показатели на начало отчетного периода по региональному проекту регионального проектного офиса Самарской области (01.01.2023)

Для повышения показателей регионального проекта предложено, использовать гибкий подход, эффективность которого подтверждена разработанным алгоритмом, который описан в пункте 3.1 магистерского исследования, а также предложены следующие мероприятия по процессам проектного управления:

- «повышение эффективности работы команды, а именно внедрение «гибкого» подхода в управление проектами, описанного выше;
- удешевление части работ (если это возможно);
- анализ распределения нагрузки на служащих (в частности с помощью инструментов гибкого управления на каждого занятого в разработке) и перераспределение задач и приоритетов по ним самой командой. Основным критерием определения оценки эффективности управления проектом рекомендуется использовать показатель использования рабочего времени служащего.

Измерение показателей регионального проекта через десять месяцев после внедрения гибкого подхода и его инструментов показал повышение эффективности работы в проекте необходимо на 40%, что доказывает эффективность предложенного методического инструментария и гибкого подхода проектного управления. До обозначенного уровня (59%) необходимо еще повысить эффективность процессов проектной деятельности на 19%.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенный методический инструментарий можно использовать в органах власти регионального и муниципального уровня в рамках развития процессов управления проектной деятельностью.

Заключение

Процессы управления проектами в государственном секторе требуют постоянного совершенствования в связи с ускорением изменений как во внешней среде, так и во внутренней среде реализуемых проектов, программ проектов и портфелей проектов и программ. Развитие и совершенствование процессов является одним из основных направлений совершенствования государственного и муниципального управления, как одного из приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации.

В ходе выполнения магистерской диссертации были выполнены следующие задачи:

- проведено исследование теоретических и нормативно-правовых вопросов проектного управления в государственном секторе Российской Федерации;
- изучены процессы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла проектов и программ, реализуемых органами власти;
- проведен анализ процессов проектного управления органов управления в Самарском регионе;
- проработаны направления, связанные с развитием процессов управления проектами в органах государственной и муниципальной власти;
- разработан методический инструмент, направленный на совершенствование системы управления проектами в органах власти на различных уровнях.

Необходимо отметить, что в ходе исследования в рамках проработки научной новизны исследования, предложен методический инструмент оценки уровня зрелости процессов управления проектами в проектном офисе органа власти, направленный на повышение эффективности реализации проектов и программ проектного офиса органа власти. Также, как инструмент развития

процессов управления проектами предложена модель поддержки процессов мониторинга управления проектами на основе гибких методологий.

Предложенный методический инструментарий можно использовать в органах власти регионального и муниципального уровня в рамках развития процессов управления проектной деятельностью.

Развитие процессов управления проектами на основе совершенствования методических инструментов проектной деятельности, позволит повысить достижимость целевых показателей системы управления проектами в государственном секторе и минимизировать проектные риски в органах государственного и муниципального управления.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Ворошилов Н.В. Эффективность муниципального управления: сущность и подходы к оценке // Проблемы развития территории. Вып. 3 (77). 2020. С. 144.
2. Выдрин И. В. Местное самоуправление в России: от идеи к практике // Конституционное и муниципальное право. 2020. №11. С. 75-80.
3. Голосова Л. Д. Российская Федерация, ее субъекты и муниципальные образования как субъекты гражданского права [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://legalquest.ru/grazhdanskoe-pravo/rossijskaya-federaciya-ee-subekty-i-municipalnye-obrazovaniya-kak-subekty-grazhdanskogo-prava.html>.
4. ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом".
5. ГОСТ Р 54870-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов".
6. ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой".
7. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения".
8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». - URL: <http://www.consultant.ru>.
9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». - URL: <http://www.consultant.ru>
10. Закон РФ от 06.07.1991 N 1550-1 (ред. от 03.12.2008) «О местном самоуправлении в Российской Федерации» / Официальный сайт компании

«КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105/.

11. Игнатов, В. Г. Местное самоуправление / В. Г. Игнатов, В. В. Рудой. В. В. Рудой - Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. - 524 с.

12. Калиниченко Н. Понятие и основные признаки муниципального образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fb.ru/article/357098/ponyatie-i-osnovnyie-priznaki-munitsipalnogo-obrazovaniya>.

13. Кобышева Е. Г. Двухуровневая модель местного самоуправления: проблемы и перспективы // Административное и муниципальное право. 2020. 9 (93). С. 946-951.

14. Лексин В. Н. Результативность и эффективность действий региональной и муниципальной власти: назначение и возможности корректной оценки // Регион: экономика и социология. 2012. № 1 (73). С. 7.

15. Лошкарев А.В., Гостева О.Н. Реализация проектов цифровой трансформации в государственном управлении на территории Самарской области // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - №10-2.

16. Магомедов К. О. Проблемы функционирования и развития местного самоуправления в России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 4. С. 98.

17. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ).

18. Михайлова Н. А. Инновационные формы и механизмы формирования концепции эффективного муниципального управления // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. 2021. № 3 (36). С. 127-134. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2021.3.12/>.

19. Муниципальная программа «Развитие органов местного самоуправления городского округа Тольятти на 2022-2025 годы» / Администрация городского округа Тольятти официальный портал. [Электронный ресурс].

20. Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7).

21. Национальные проекты в Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://np.minfin-samara.ru> (дата обращения: 21.10.2023).

22. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 "Руководство по проектному менеджменту".

23. Нормативно-правовой акт. Устав Самарской области [Текст]: Закон Самарской области от 18.12.2006 № 179-ГД // Волжская коммуна. – 2006. - № 237 (25790).

24. Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 01.05.2019) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». - URL: <http://www.consultant.ru>

25. Об организации проектной деятельности в Правительстве Самарской области [Электронный ресурс]: постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542. – URL: https://www.samregion.ru/documents/government_resolution/542-ot-18-08-2017/ (дата обращения: 16.10.2023).

26. Об утверждении плана реализации Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года / Официальный сайт Правительства России. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm>.

27. Официальный сайт «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ac.gov.ru/projects>. Дата обращения: 21.10.2023.

28. Оценка эффективности деятельности администрации городского округа Тольятти. Показатели эффективности деятельности ОМСУ / Официальный сайт Правительства Самарской области. [Электронный ресурс].

29. Паспорт региональной составляющей национального проекта «Экология» (Самарская область) [Электронный ресурс]: протоколом Совета по национальным и приоритетным проектам Самарской области от 12.04.2019 №ДА-11. – URL: <https://economy.samregion.ru/upload/iblock/c7a/Pasport-NP-Ekologiya.pdf> (дата обращения: 16.10.2023).

30. Петухов Р. В. Развитие территорий муниципальных образований: проблема баланса интересов / Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации: Изменение баланса интересов государственной власти и местного самоуправления / Под ред. Е.С. Шугриной. - М: «Проспект», 2022. - 484 с. С. 8.

31. Пешина Э. В., Стрекалова А. А. Модели взаимодействия национального, субнационального и местного уровней управления в зарубежной научной мысли федерализма // Муниципалитет: экономика и управление. №1. 2014. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2014/01/01/>; Шакирова Р. К. Бюджетный и налоговый федерализм: соотношение понятий и принципов реализации // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2020. С. 100.

32. Пикулькин А. В. Система государственного управления: Учебник. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 639 с. С. 43.

33. Полномочия Думы / Официальный сайт Думы городского округа Тольятти. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://dumatlt.ru/about/o_dume/polnomoch.php.

34. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями от 24 июня 2021 №987).

35. Постановление Администрации городского округа Тольятти №72-п/1 от 15.01.2018 г. «О внесении изменений в постановление администрации городского округа Тольятти от 28.08.2022 г. № 2917-п/1 «Об утверждении муниципальной программы городского округа Тольятти “Развитие малого и среднего предпринимательства городского округа Тольятти».

36. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 21.08.2020) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»).

37. Постановление Правительства РФ от 28 сентября 2021 г. № 974 «О создании территории опережающего социально-экономического развития «Тольятти» / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=205180&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.3384217144808901#05244113023507857>.

38. Правительство Самарской области [Электронный ресурс]. - URL: https://www.samregion.ru/sam_region/ (дата обращения: 16.10.2023).

39. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 июля 2014 г. № 1398-р. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/41d4f68fb74d798eae71.pdf>.

40. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 10.02.2022) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с "Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года")

41. Совет по развитию местного самоуправления / Официальный сайт Президента России. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://kremlin.ru/structure/councils#institution-9>.

42. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы, которая утверждена Указом Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».

43. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс].

44. Об организации проектной деятельности в Правительстве Самарской области [Электронный ресурс]: постановление Правительства Самарской области от 18.08.2017 № 542. – URL: https://www.samregion.ru/documents/government_resolution/542-ot-18-08-2017/ (дата обращения: 16.10.2023).

45. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области [Электронный ресурс]. - URL: <https://samarastat.gks.ru> (дата обращения: 16.10.2023).

46. Указ Президента РФ от 26 октября 1993 г. N 1760 «О реформе местного самоуправления в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) / Сайт Конституции Российской Федерации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://constitution.garant.ru/history/active/10102781/>.

47. Устав городского округа Тольятти / Администрация городского округа Тольятти официальный портал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tgl.ru/structure/department/ustav-gorodskogo-okruga-tolyatti//>.

48. Утверждена Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года / Сайт Министерства экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области. [Электронный ресурс].

49. Федеральный закон «О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации и Федеральный закон Об общих принципах

организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 27.05.2014 N 136-ФЗ / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163524/.

50. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс].

51. Федеральный закон «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» от 29.12.2014 N 473-ФЗ (ред. от 31.12.2022) / Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/.

52. Центр стратегических разработок: доклад «Государство как платформа» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf.
Дата обращения: 21.10.2023.

53. Ширяева В. А., Ленская И. Ю. Доверие населения к органам муниципальной власти как основа активного участия граждан в общественной жизни муниципального образования: современное состояние // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 1. С. 183.

54. 95 Essential Project Management Statistics: 2022 Market Share & Data Analysis: <https://financesonline.com/35-essential-project-management-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>

55. Barletta, W. (2019). Implementing Information Security and Its Technology: A Line Management Perspective. Lawrence Berkeley National Laboratory. Retrieved from. - URL:<https://escholarship.org>

56. Edward L. Glaeser & Giacomo A.M. Ponzetto & Andrei Shleifer, 2020. «Securing Property Rights» Working Papers 930, Barcelona Graduate School of Economics.

57. Kaganova O., Nayyar-Stone R. Municipal real property asset management: An overview of world experience, trends and financial implications //Journal of Real estate portfolio management. - 2020. - T. 6. - №. 4. - C. 307-326.

58. Kim, Jongchul, 2018. «Propertization: The process by which financial corporate power has risen and collapsed, » Review of Capital as Power, Capital As Power - Toward a new Cosmology of Capitalism, vol. 1(3).

59. Pulse of the Profession 2020 (PMI): https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/pmi_pulse_2020.pdf.

60. Savina O. V. et al. Decision-Making Support for Municipal Property Management // Proceedings of the International Session on Factors of Regional Extensive Development (FRED-2019), Irkutsk, Russia. - 2020. - T. 27. - C. 346-349.