

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)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Проектное управление инновационным развитием системы
образования на примере национального проекта «Образование»

Обучающийся

Н.Л. Витославский

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

Д-р экон. наук, доцент, В.В. Даньшина

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

Тольятти 2024 г.

Содержание

Введение	3
1. Теоретические положения проектного управления инновационным развитием системы образования	8
1.1 Основные принципы проектного управления	8
1.2 Система управления проектами в Правительстве Российской Федерации	13
1.3 Инновационное развитие системы образования	20
2. Применение проектного подхода в Минпросвещения России в рамках инновационного развития системы образования	25
2.1 Анализ организации проектного управления в Минпросвещения России	25
2.2 Управление процессами в рамках проектной деятельности инновационным развитием системы образования	37
2.3 Реализация национального проекта «Образование»	55
3. Совершенствование проектного подхода в Минпросвещения России, в рамках инновационного развития системы образования	60
3.1 Обоснование необходимости совершенствования организации проектной деятельности в Минпросвещения России	60
3.2 ..Совершенствование процессов организации проектной деятельности в Минпросвещения России	62
3.3..... Ожидаемые результаты внедрения проектных предложений в ВПО Минпросвещения России	71
Заключение	75
Список используемой литературы и используемых источников	77

Введение

В современном мире проектное управление становится всё более актуальным и востребованным. Оно применяется в различных сферах деятельности, таких как бизнес, государственное управление, образование, культура и другие. Проектное управление позволяет эффективно организовать работу над задачами и достигать уникальных результатов в условиях заданных ограничений.

Проектное управление доказывает свою эффективность во всем мире на протяжении последних лет.

Этот инструмент помогает достигать намеченных результатов в кратчайшие сроки в пределах выделенного бюджета, с изменениями (учитывающими влияние внешних факторов), а также способствует налаживанию продуктивного сотрудничества между различными ведомствами и обеспечивает рациональное использование ресурсов.

В свою очередь любой проект состоит из процессов. Под процессом понимаем – устойчивую и целенаправленную совокупность взаимосвязанных действий, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определенных продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя [2].

Чем более точно и грамотно будут организованы процессы при реализации проектов, тем оперативнее и качественнее будет достигнут результат. Также при корректно выстроенных процессах будет возможно эффективнее проводить постоянный мониторинг реализации проектов, заранее выявлять и отрабатывать риски, своевременно вносить изменения, строго следовать ограничениям (временным и ресурсным) и главное – оперативно реагировать на состояние внешней среды.

В результате правильно организованных процессов можно достичь поставленных целей на уровне государства, в условиях изначальных ограничений и в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что в условиях возрастания конкуренции между государствами, усиления влияния глобальных внешних факторов (пандемия, геополитическое давление), вопрос времени, затрачиваемого на решение приоритетных задач на уровне государства, становится более актуальным.

Образование — это одна из ключевых областей человеческой деятельности. Образование считается ключевым фактором социального и экономического развития. Это связано с осознанием того, что знания и навыки их применения — это наиболее ценный ресурс и основной капитал современного общества.

Для того чтобы система образования развивалась эффективно, необходимо применять новые технологии и внедрять передовые методы обучения. Это невозможно без опоры на современную теорию управления, которая включает в себя теорию управления проектами.

В последнее время проектному управлению уделяется всё больше внимания. Это связано с тем, что поиск оптимального способа реализации проекта в установленные сроки при максимальной эффективности использования ресурсов является ключевым фактором успеха. Проектный подход к управлению уже показал свою эффективность на практике.

Применение проектного управления позволяет детально структурировать и выстроить более эффективную работу, оптимизировать использование бюджетных средств, эффективно распределить временные и человеческие ресурсы, а также повысить уровень сотрудничества между различными ведомствами для достижения целей развития государства.

Проектное управление — это также инструмент для профессионального и личностного роста сотрудников. Участие в проектах мотивирует каждого работника постоянно развиваться, обогащать свои знания, умения и навыки, а также достигать новых профессиональных высот.

Также стоит отметить, что инновации в образовании представляют собой процесс разработки, внедрения и распространения в образовательной

среде новых идей, инструментов, педагогических и управленческих методик. Этот процесс улучшает показатели эффективности различных элементов образовательной системы, а сама система переходит на новый качественный уровень, что и определяет инновационное развитие системы образования.

Многогранность, очевидность преимуществ проектного управления и важность инновационного развития системы образования обусловили выбор темы исследования.

Объектом исследования: организация проектной деятельности в Минпросвещения России (на примере национального проекта «Образование» 2019 – 2024 гг.).

Предмет исследования: управление процессами организации проектной деятельности.

Цель исследования: формирование рекомендаций по улучшению организации проектного управления в Минпросвещения России, в рамках постоянного инновационного развития системы образования.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность организации проектного управления в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации зависит от возможности эффективно выполнять функции по оперативному выполнению возложенных задач и реагированию на возможные риски и проблемы встречающиеся в рамках реализации мероприятий проектов, связанные с воздействием внешних факторов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- исследовать теоретические и законодательные аспекты организации проектного управления в работе федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, в рамках инновационного развития системы образования;

- проанализировать практику и специфику управления проектами на примере национального проекта «Образование», реализуемого Минпросвещения России;
- определить направления улучшения системы проектного управления в Минпросвещения России, в рамках инновационного развития системы образования, разработать рекомендации по усовершенствованию процессов организации проектной деятельности.

Теоретико-методологическую основу в процессе написания работы автором были использованы следующие источники информации:

- официальные документы и правовые акты, которые относятся к сфере проектного управления в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации;
- научные труды отечественных и зарубежных ученых;
- учебные и методические пособия.

Методы исследования: в данной работе были использованы эмпирический и теоретический методы исследования, такие как: наблюдение, сравнение, методы статистической обработки, изучение, анализ нормативных документов, методы логического вывода.

Опытно-экспериментальная база исследования осуществлялась на базе ведомственного проектного офиса Министерства просвещения Российской Федерации, в рамках реализации национального проекта «Образование».

Научная новизна исследования заключается в:

- разработанных алгоритмах действий в составе процессов организации проектной деятельности, которые сокращают сроки по исполнению возложенных задач, в отличие от существующих;
- оптимизации модели организации проектной деятельности за счет усовершенствования основных процессов.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- исследование основ проектного управления;
- выявлении основных этапов организации проектного управления;
- определении возможностей совершенствования в рамках проектного управления.

Практическая значимость исследования. Итоги исследования могут быть использованы при разработке программ, направленных на реализацию и развитие проектного управления в федеральных органах государственной власти Российской Федерации. Также они могут быть полезны для анализа опыта становления проектного управления инновационным развитием системы образования.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в непосредственном участии в процессах организации проектного управления в Минпросвещения России.

Апробация велась в течение всего исследования. Важность корректно выстроенных процессов организации проектной деятельности на уровне государства (в рамках инновационного развития) опубликовано в следующем издании:

- Витославский Н.Л. «Возможность непрерывного получения уникальных результатов на уровне государства, благодаря корректно выстроенным процессам в рамках проектного подхода» // Студенческий форум: электрон. научн. журн. 2024. № 36(303). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/303/154660> (дата обращения: 21.11.2024).

На защиту выносятся:

1. Разработанные алгоритмы действий в составе основных процессов организации проектной деятельности;
2. Модель организации проектной деятельности ведомственного проектного офиса Минпросвещения России (в рамках основных процессов).

1. Теоретические положения проектного управления инновационным развитием системы образования

1.1 Основные принципы проектного управления

В современном мире компании, организации и государства всё чаще сталкиваются с глобальными внешними факторами, такими как пандемия, геополитическое давление и другие. Эти события заставляют переосмысливать подходы к управлению и искать новые пути для достижения результатов.

Одним из главных вызовов, с которыми мы сталкиваемся, является необходимость быстрой адаптации к изменяющимся условиям. Внешние факторы могут возникать внезапно и требовать немедленных действий. Поэтому важно иметь гибкую систему управления, которая позволит быстро реагировать на изменения и принимать эффективные решения.

В период 1950-1960-х гг. проектное управление стало более систематизированным и формализованным. В рассматриваемый временной промежуток проектное управление сформировалось в качестве сферы знаний. Появились следующие методы и инструменты проектного управления: метод критического пути и метод оценки и анализа программ, сетевые графики, которые позволяли более точно планировать и контролировать выполнение проектов.

В период 1970-1990-х годах проектное управление стало ещё более популярным и востребованным. Были созданы новые стандарты и методологии, такие как PMBOK (Project Management Body of Knowledge, на текущий момент вышло уже седьмое издание) [38], которые определяли более широкий спектр знаний и навыков, необходимых для успешного управления проектами. Были созданы новые методы и инструменты, такие как управление рисками («International Control — Integrated Framework»)

и управление качеством, которые позволяли более эффективно управлять проектами и достигать поставленных целей.

В 2000-х годах проектное управление стало ещё более интегрированным в бизнес-процессы организаций. Были созданы новые стандарты и методологии, такие как Agile, которые позволяли более гибко и адаптивно управлять проектами в условиях быстро меняющейся среды [39].

Важно отметить, что выбор между Agile и классическим проектным управлением зависит от конкретных условий и требований проекта. В некоторых случаях Agile-подход может быть более эффективным, а в других — классическое проектное управление.

Сегодня проектное управление является неотъемлемой частью многих организаций и позволяет им успешно реализовывать сложные и масштабные проекты, достигать поставленных целей и получать конкурентные преимущества на рынке.

Проектное управление является одним из функциональных направлений общего менеджмента и выполняет традиционные функции:

- планирование;
- целеполагание;
- организацию;
- контроль;
- мотивацию.

На протяжении многих лет во всём мире активно развивается практика проектного управления.

Проектное управление — это системный подход к планированию, организации и контролю за реализацией проектов с целью достижения поставленных целей в рамках ограниченных ресурсов и времени. Оно позволяет эффективно управлять изменениями, оптимизировать использование ресурсов и минимизировать риски.

Основными принципами проектного управления являются:

- ориентация на результат: проектное управление направлено на достижение конкретных результатов в установленные сроки. Это означает, что главная цель всех процессов и действий в рамках проекта – достижение уникального результата;
- системный подход: проектное управление представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, функционирующих в единой системе и объединённых общей целью. Это включает в себя планирование, организацию, контроль и анализ результатов;
- гибкость: проектное управление должно быть способно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Проекты, в свою очередь, могут быть скорректированы с учетом новых требований;
- координация: включает в себя распределение ролей, обязанностей и ответственности между участниками проектного управления;
- контроль: проектное управление включает в себя постоянный контроль за ходом реализации проекта. Это позволяет своевременно выявлять отклонения от плана и принимать меры для их устранения;
- оптимизация ресурсов: проектное управление направлено на эффективное использование ресурсов, таких как время, деньги, материалы и персонал. Это достигается за счёт планирования, контроля и оптимизации ресурсов;
- минимизация рисков: проектное управление включает в себя анализ и управление рисками, связанными с реализацией проекта. Это позволяет снизить вероятность возникновения негативных последствий и минимизировать их влияние.

Важно подчеркнуть, что российские и зарубежные авторы провели множество исследований и опубликовали множество учебных пособий и книг, посвящённых проектному управлению.

Ученые М. Грачёв и Т. Митрохина провели анализ концепции политического проектирования, изучили его аспекты, методы и организации [37].

Т.В. Ускова и Е.Д. Копытова в своём исследовании осмыслили теорию проектного управления и изучили вопросы, связанные с развитием его научно-методического обеспечения [33].

Анализ особенностей проектного менеджмента в государственных органах – социолог Н.С. Гегедюш [3].

Герд Дитхелм – основательно и полно изложил весь комплекс задач управления проектами, представил прикладной аспект и примеры из опыта разных стран и фирм, практические рекомендации [4].

Гарольд Керцнер – наглядно показывает, как можно сделать из управления проектами эффективный стратегический инструмент по созданию и сохранению конкурентного преимущества [6].

Рассел - Д. Арчибалд – охарактеризованы большинство аспектов управления проектами и проектными программами, практические методики и организационные концепции, базовые элементы планирования и проект-менеджмента [24].

Дэннис Локк – помогает сформировать полное представление об управлении проектами [7].

Джозеф Хигни – руководство по проектному управлению, основанное на классическом своде знаний PMBOK [35].

Также необходимо обратить внимание на доклад Сафоновой О.В. (сотрудник Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации). Она утверждает, что «увеличивается роль проектного управления в стратегическом планировании. Потребность в проектном управлении продиктована необходимостью усилить эффективность и прозрачность работы органов государственной власти России» [23].

Тодда К. Уильямс даёт представление о глобальных проблемах и рисках в проектном управлении, а также о возможных подходах к их решению [42].

Проектное управление помогает:

- реализовывать ключевые проекты, оптимально используя ресурсы и достигая запланированных результатов;
- повышать эффективность работы, что ведёт к улучшению качества предоставляемых услуг;
- стимулировать внедрение инноваций, способствуя развитию и внедрению новых технологий и подходов.

Методология проектного управления играет важную роль на государственном уровне и помогает достигать стратегически важных целей.

Важно подчеркнуть, что проектное управление, в частности при его внедрении в государственных структурах, сталкивается с определёнными трудностями. Среди них — обеспечение открытости и предоставление информации обществу, а также адаптация к особенностям документооборота.

В рамках проектной деятельности по национальным проектам – по каждому проекту предусмотрен общественно-экспертный совет. Паспорта новых проектов и запросы на изменения проектов (только по тем изменениям, которые предусмотрены Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 г. № 1288 (далее – Постановление № 1288)) [21] направляются для рассмотрения в общественно-экспертный совет. Состав общественно-экспертного совета утверждает куратор национального проекта.

Общественно-экспертный рассматривает поступившие документы и принимает решение об их согласовании, согласовании с замечаниями или об отклонении.

При правильном подходе и использовании методов проектного управления можно добиться повышения оперативности достижения результатов и эффективности реализации проектов.

1.2 Система управления проектами в Правительстве Российской Федерации

Использование проектного подхода в деятельность государственных органов является приоритетным направлением Правительства Российской Федерации. Проектный подход внедрялся в целях мобилизации и структурирования бюджетных ресурсов для достижения уникальных результатов.

В России в рамках государственного управления используется программно-целевой подход (набор целевых показателей в рамках развития страны). Модель использования программно-целевого подхода предполагает разработку национальной программы и составляющих элементов: национальные проекты и комплексы процессных мероприятия.

Программы представляют собой набор мероприятий, реализуемых на федеральном и региональном уровнях, что делает их ключевым инструментом для достижения стратегических целей государства.

Проектное управление является ключевым методом при реализации национальных проектов, утвержденных Указами Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [29] и от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [30].

Впервые проектный подход был применён в 2005 году, когда разрабатывались приоритетные национальные проекты [11].

С помощью проектного управления выполнять задачи в сжатые сроки, поэтому проектный подход был выбран основным инструментом в рамках достижения национальных целей государства.

Опыт проектного управления стал новой движущей силой системных изменений.

Проектная деятельность в Правительстве Российской Федерации осуществляется в соответствии с Постановлением № 1288 [21].

Постановлением № 1288 утверждены:

- положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (далее – положение);
- функциональная структура проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (далее – функциональная структура).

В функциональную структуру входят:

- Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам;
- проектный комитет;
- ведомственный координационный орган;
- проектный офис Правительства Российской Федерации (федеральный проектный офис)
- Минэкономразвития России;
- ведомственный проектный офис;
- региональный проектный офис;
- руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, руководитель ведомственного проекта;
- администратор национального проекта, администратор федерального проекта, администратор ведомственного проекта;
- участники национального проекта, участники федерального проекта, участники ведомственного проекта;
- общественно-экспертный совет;

- центр компетенций проектной деятельности;
- Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации;
- Автономная некоммерческая организация «Национальные приоритеты»;
- оператор системы «Управление».

Система проектного управления в Российской Федерации, реализуется с использованием следующих принципов:

- автоматизация систем управления проектами;
- использование новых технологий;
- преодоление препятствий между различными государственными структурами, в рамках взаимодействия;
- проведение постоянного мониторинга реализации проектов.

При реализации национальных проектов происходит переосмысление методов взаимодействия между федеральным центром и регионами, создаются новые форматы взаимодействия. Проектное управление задает новые ориентиры в государственном управлении.

Проектное управление — это инструмент, который предоставляет возможность эффективно достигать поставленных результатов в рамках решения стратегических задач государства в условиях постоянных изменений внешней среды.

В Правительстве Российской Федерации, с учётом опыта реализации уже завершённых и текущих национальных проектов (далее – НП), в рамках подготовки к реализации новых проектов на период 2025–2030 гг. были сформированы основные этапы разработки проектов [27]:

- подготовительный (включает: «Решение о разработке»; «План разработки»; «Формирование рабочих групп»);
- анализ ситуации, вызовы и возможности (включает: «Ландшафт отрасли»; «Анализ вызовов и возможностей»; «Обратную связь»);
- целеполагание и образ результата (включает: «Образ результата (цель)»; «Целевые показатели»);

- воронка мероприятий, оценка эффектов от реализации мероприятий (включает: «Воронка мероприятий»; «Итоговый портфель мероприятий и определение ресурсов»);
- управление проектом (включает: «Модель управления»; «Влияние на цели верхнего уровня и провязка другими стратегическими/программными документами»);
- защита, согласование и утверждение (включает: «Презентацию проекта»; «Паспорт проекта»).

Рассмотрим основные аспекты организации проектного управления на уровне государственных органов, в рамках национальных проектов.

Следует выделить, что включает в себя паспорт национального проекта и паспорта федеральных проектов, входящих в его состав (далее – ФП). Паспорт национального проекта включает в себя цель (цели) национального проекта, общественно значимые результаты и задачи, показатели с указанием значений по годам реализации, перечень и общие сведения о федеральных проектах, обеспечивающих достижение общественно значимых результатов и показателей национального проекта, сроки реализации и объем финансового обеспечения национального проекта за счет всех источников финансирования, информацию о кураторе, руководителе и администраторе национального проекта, а также иные сведения. По поручению и (или) указанию Президента Российской Федерации, поручению Правительства Российской Федерации, Председателя Правительства Российской Федерации, решению Совета, президиума Совета в паспорт национального проекта могут включаться задачи и их показатели. Утверждает паспорт национального проекта президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (далее – Совет) [21].

При планировании паспорта проекта необходимо разработать общее понимание целей в рамках его реализации:

- необходимо определить «Миссию и стратегические цели проекта»;
- определить цели проекта;

- определить количественные целевые показатели проекта;
- определить результаты проекта;
- определить этапы и работы проекта.

Паспорт федерального проекта, входящего в состав национального проекта, включает в себя общественно значимые результаты, задачи и показатели национального проекта, достижение которых осуществляется в рамках федерального проекта, иные задачи, дополнительные показатели федерального проекта, мероприятия (результаты), контрольные точки, сроки реализации и объемы финансового обеспечения федерального проекта за счет всех источников финансирования, информацию о кураторе, руководителе

и администраторе федерального проекта, а также иные сведения. Утверждает паспорт федерального проекта проектный комитет по соответствующему национальному проекту (является коллегиальным органом, состав которого утверждается президиумом Совета или куратором национального проекта по каждому национальному проекту) [21].

Правильно выстроенные этапы реализации проектов, а также утвержденная функциональная структура, позволяют оперативно осуществлять функции распределения, координации и контроля работ проекта (структура управления национальным проектом отражена на рисунке 1) [20].

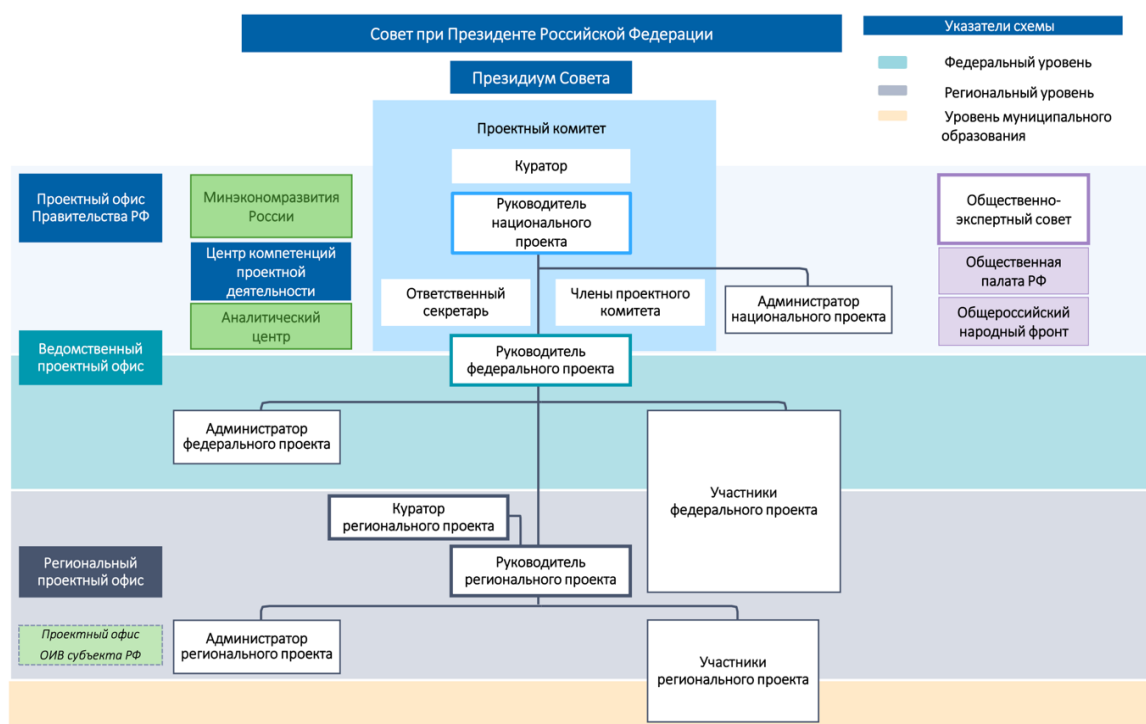


Рисунок 1 – Структура управления национальным проектом

Данные по органам управления проектами и их функциям представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение основных функций в рамках проектной деятельности

Орган управления	Исполняемые функции
Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам	Определение целей, целевых показателей и параметров национальных проектов
Президиум Совета	Утверждение паспортов национальных проектов
Центр компетенций проектной деятельности	Экспертная и консультационная поддержка проектной деятельности
Общественно-экспертный совет	Участие в разработке проектов, подготовка заключений на паспорта проектов
Руководитель национального проекта	Достижение целей, показателей и результатов национального проекта

Продолжение таблицы 1

Орган управления	Исполняемые функции
Руководитель федерального проекта	Достижение целей, показателей и результатов федерального проекта
Администратор федерального проекта	Мониторинг реализации федерального проекта, формирование отчетности
Участники федерального проекта	Ответственные исполнители мероприятий и контрольных точек

«Едиными методическими рекомендациями по проектной деятельности», подготовленными в соответствии с постановлением № 1288 [5], закреплены требования к результатам и контрольным точкам проектов.

Единые методические рекомендации по проектной деятельности содержат исчерпывающий и актуальный перечень требований, указаний, рекомендаций и шаблонов документов, необходимых для реализации проектов, в том числе:

- порядок разработки паспортов НП, ФП;
- порядок применения типов мероприятий (результатов), типов контрольных точек и параметров характеристик ФП, Региональных проектов (далее – РегП);
- порядок внесения изменений в НП, ФП;
- порядок проведения мониторинга НП, ФП, РегП;
- порядок планирования и реализации параметров НП и ФП в субъектах Российской Федерации;
- порядок завершения НП, ФП, РегП.

Отдельно отметим, что в соответствии с указанными методическими рекомендациями в рамках реализации результатов, необходимо устанавливать определенное количество контрольных точек (не менее 6), распределённых

в течение года (равномерно, чтобы минимум по 1 контрольной точке в каждом квартале), на один результат для мониторинга завершения значимых

действий по его достижению. Контрольные точки должны соответствовать типам результатов (предусмотренных едиными методическими рекомендациями). Необходимо включать в результат обеспечивающие контрольные точки (должны соответствовать виду расходов у соответствующего результата) и специальные контрольные точки (должны соответствовать типу результата).

Необходимо отметить основные ошибки реализации крупных проектов:

- нечеткое формулирование целей и результатов проектов;
- недостаточно проработанные стратегия и план реализации проекта;
- недостаточно проработанная организационная структура управления проекта;
- неэффективные коммуникации среди участников проекта и с внешними организациями.

Формирование и совершенствование законодательной базы в этой сфере, а также успешное внедрение стандартов управления проектами способствуют реализации национальных интересов в разнообразных областях.

1.3 Инновационное развитие системы образования

Современный мир отличается высокой конкурентной борьбой. Инновационное развитие системы образования на данный является ключевым направлением для поддержания уровня конкурентоспособности страны на мировом рынке образования.

Многие авторы, придерживаются мнения о том, что инновационное развитие — это неотъемлемая часть процесса общественного прогресса.

Рассмотрим некоторые подходы к определению понятия «инновационного развития».

«Инновационное развитие» представляется стратегией инновационного прорыва на основе объединений усилий народа, государства и бизнеса в освоении принципиально новых и конкурентоспособных продуктов и технологий, инновационного обновления критически устаревшего производственного аппарата, повышения роли и ответственности государства за освоение и распространение новых поколений техники и технологий, эффективность интеграционных процессов, содействие повышению инновационной активности предпринимателей, ученых, инженеров, молодого поколения, которым в будущем предстоит принимать и осуществлять судьбоносные решения [1].

Г.С. Мерзликина интерпретирует инновационное развитие как «сбалансированное инновационное состояние, своего рода инновационное благополучие, заключающееся в формировании и рациональном, активном использовании инновационного потенциала предприятия» [8].

Тумина Т.А. понимает инновационное развитие как процесс реализации на предприятиях системы мероприятий, способной обеспечить прогрессивное движение в пространстве и времени к заданной цели, путем первоочередного использования инновационных преимуществ и расширенного воспроизводства последних [28].

У авторов нет единой точки зрения относительно понятия «инновационное развитие», общим во всех подходах можно признать – использование инноваций.

Принимая во внимание изложенное, можно сделать вывод, что инновационное развитие — это процесс реализации системы мероприятий (учитывающий внедрение инноваций), способный обеспечить прогрессивное развитие.

Основной путь повышения эффективности системы образования является внедрение инноваций (лат. *innovatio* – обновление, новшество, нововведение). Это непростой процесс, который включает в себя последовательное обновление и улучшение содержания, методов, инструментов, а также педагогических методик.

Необходимо отметить, что включает в себя система образования в Российской Федерации:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты и самостоятельно устанавливаемые требования, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;
- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;
- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;
- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования [34].

Система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также

учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования [34].

Инновационное развитие системы образования невозможно без деятельности, связанной с решением прорывных задач развития отрасли образования, обновлением и совершенствованием содержания, методов, средств обучения и воспитания, педагогических технологий.

В настоящий момент реализуется национальный проект «Образование», направленный на достижение национальной цели Российской Федерации, определенной Указом Президента Российской Федерации, по обеспечению возможности для самореализации и развития талантов.

Вклад текущего национального проекта «Образование» в развитие системы образования заключается в следующих направлениях:

- развитие инфраструктуры образования. Строительство школ, обновление материально-технической базы образовательных организаций и оснащение их современным оборудованием;
- профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров. Реализация программ повышения квалификации, методическая поддержка и сопровождение педагогических работников и управленческих кадров системы образования, развитие навыков работы учителей в современной образовательной среде;
- совершенствование содержания образования и воспитание. Обновление нормативных и методических документов, определяющих содержание образования, внедрение новых методик и технологий преподавания, формирование системы управления качеством образования, развитие программ воспитания в образовательных организациях, обеспечение условий для участия детей в мероприятиях патриотической направленности и детских общественных движениях, творческих конкурсах.

Цели национального проекта «Образование»:

- обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;
- воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций.

Указанные цели наиболее широко характеризуют совершенствование системы образования в рамках ее инновационного развития и являются неотъемлемой частью прогрессивного развития.

Под инновационным развитием системы образования следует понимать процесс реализации системы мероприятий (учитывающий внедрение инноваций), способный обеспечить прогрессивное развитие отрасли образования, с учетом совершенствования содержания, методов, средств обучения и воспитания, педагогических технологий.

Реализация национального проекта «Образование» позволяет эффективно достигать уникальных результатов, решать прорывные задачи развития отрасли образования, в условиях ресурсных ограничений и вносит значительный вклад в инновационное развитие системы образования.

В первой главе были рассмотрены основные функции и принципы проектного управления, развитие проектного управления, понятие инновационного развития системы образования, нормативно-правовые акты, в рамках организации проектной деятельности в государственных органах и структуру управления национальными проектами.

2. Применение проектного подхода в Минпросвещения России в рамках инновационного развития системы образования

2.1 Анализ организации проектного управления в Минпросвещения России

Министерство просвещения Российской Федерации (далее – Минпросвещения России) является федеральным органом исполнительной власти, образованным в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 11 мая 2024 г. № 326 «О структуре федеральных органов исполнительной власти» [31].

В Минпросвещения России создан ведомственный проектный офис Минпросвещения России (далее – ВПО), который действует в соответствии с разделом VII функциональной структуры, утвержденной Постановлением № 1288. Куратором ВПО является заместитель Министра просвещения Российской Федерации ответственный за проектную деятельность, руководителем ВПО является директор Департамента проектной деятельности и развития региональных систем образования. Функции ВПО осуществляет Департамент проектной деятельности и развития региональных систем образования.

В условиях функционирования системы управления проектами должны использоваться:

- должностные инструкции (положение о работе) для участников проекта;
- определить порядок действий в рамках управления проектами;
- информационная система управления проектами [41].

В ВПО входят сотрудники нескольких отделов Департамента проектной деятельности и развития региональных систем образования:

- отдел организации проектной деятельности;

- отдел контроля реализации национальных и региональных проектов;
- отдел финансового сопровождения проектной деятельности;
- отдел разработки и контроля реализации государственных программ.

В рамках осуществления проектной деятельности ВПО: инициирует, подготавливает, реализует и завершает проекты, в частности национальный проект «Образование» (далее – НПО) и федеральные проекты, входящие в его состав, а также федеральные проекты, не входящие в состав национальных проектов, например – федеральный проект «Профессионалитет».

Техническую поддержку ВПО (в том числе в рамках взаимодействия с субъектами Российской Федерации в части отчетов по реализуемым результатам и показателям на территории субъекта Российской Федерации) осуществляет подведомственная Минпросвещения России организация.

Проектная деятельность в Минпросвещения России реализуется в соответствии с Постановлением № 1288.

В рамках НПО по состоянию на 2024 год реализуются 7 ФП:

«Современная школа» (далее – Е1); «Успех каждого ребенка» (далее – Е2); «Цифровая образовательная среда» (далее – Е4); «Социальная активность» (далее – Е8); «Социальные лифты для каждого» (далее – ЕА); «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» (далее – ЕБ); «Развитие системы поддержки молодежи («Молодежь России»))» (далее – ЕГ).

Из них в части Минпросвещения России: Е1, Е2, Е4, ЕА, ЕБ; в части Росмолодежи: Е8, ЕГ.

В рамках указанных проектов в том числе – развивается инфраструктура общеобразовательных организаций, происходит оснащение современным оборудованием, разрабатываются и совершенствуются программы профессионального развития педагогических работников,

развиваются навыки работы учителей в современной образовательной среде, обновляются нормативные и методические документы, определяющие содержание образования, внедряются новые методики и технологии преподавания. Результаты указанных мероприятий оказывают существенное влияние на инновационное развитие системы образования.

Структура Минпросвещения России, в рамках проектной деятельности (в части НПО):

Кравцов С.С. – Министр просвещения Российской Федерации, руководитель НПО;

Шварцман И.В. – Заместитель Министра просвещения Российской Федерации; администратор НПО; руководитель федеральных проектов Е1, Е2, Е4, ЕБ; курирует проектную деятельность в Минпросвещения России.

Бугаев А.В. – Первый заместитель Министра просвещения Российской Федерации; руководитель федерального проекта ЕА; администратор федерального проекта ЕБ;

Колударова Ольга Павловна – Заместитель Министра просвещения Российской Федерации; администратор федерального проекта Е1;

Горобец Андрей Валерьевич – Директор Департамента цифровой трансформации и больших данных; администратор федерального проекта Е4.

Информация по куратору, руководителям и администраторам проектов НПО в части Минпросвещения России, представлена в Таблице 2.

Куратором национального проекта «Образование» является Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – Чернышенко Дмитрий Николаевич.

В соответствии с пунктом 9 положения, утвержденного Постановлением № 1288 – работа с паспортами проектов осуществляется в соответствующих подсистемах государственной интегрированной информационной системе по управлению общественными финансами «Электронный бюджет» (далее – ГИИС «Электронный бюджет») [21].

С 2018 года в ГИИС «Электронный бюджет» Минфином России разработана «Подсистема управления национальными проектами», основной раздел, в котором происходит работа по всем проектам.

Продemonстрируем основные разделы ГИИС «Электронный бюджет», в которых ВПО Минпросвещения России ведет основную работу.

На рисунке 2 отображена «Подсистема управления национальными проектами».

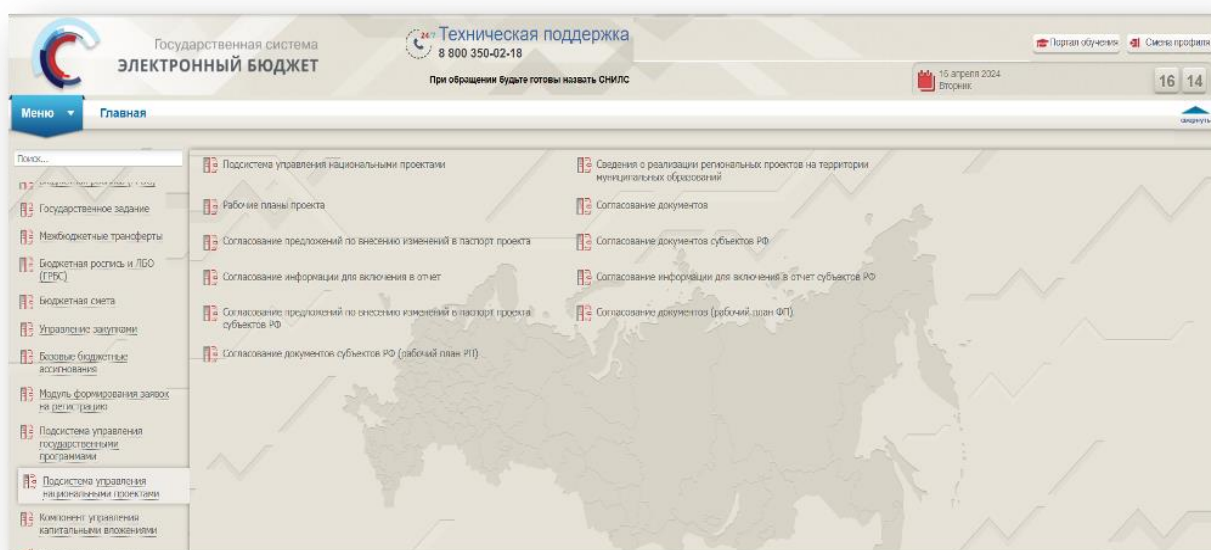


Рисунок 2 – «Подсистема управления национальными проектами».

На рисунке 3 представлен реестр предложений на внесение изменений в паспорт проекта. Из предложений на изменение формируются единые запросы на изменения паспортов проектов.

Рисунок 3 – Реестр запросов на изменение паспортов проектов.

На рисунке 4 представлен реестр запросов на изменения паспортов проектов.

В реестре предусмотрены этапы, которые необходимы для утверждения направленного документа.

Цветовая индикация:

Зеленый – согласовано;

Синий – согласование не требуется;

Желтый – документ находится на согласовании;

Оранжевый – согласовано с замечаниями;

Красный – не согласовано.

Стоит отметить, в случае согласования запросов на изменения с замечаниями, при направлении документа на рассмотрение в Правительство Российской Федерации – необходимо приложить таблицу разногласий, в которой отмечается, будет ли замечание учтено в дальнейшем, если замечание учтено не будет – необходимо написать подробное обоснование.

Государственная система

ЭЛЕКТРОННЫЙ БЮДЖЕТ

Техническая поддержка

8 800 350-02-18

При обращении будьте готовы назвать СНИЛС

Портал обучения

Система справочной

17 апреля 2024

Среда

15

08

Меню

Главная

Согласование документов

2025 2022

2024 2026

2023 2025

2022 2024

2021 2023

2020 2022

2019 2021

Обновить

Реестр

Поиск

Согласование документов

Запросы

Согласование

Утверждение об исполнении

Отбор, запрос на изменение

Сортировка документов

Статусная информация

Планирование на электронную почту

ВЛО	ОСБ	ОСВ	ОК КР	ОМ ГР	ИЗР	Мо	ЕЗ	Зак	ОПО	Рус.ОП	Рус.КР	Куратор	ПК	РГ	ПС	Смет / Проект	Статус	Инициатор	Дата	Примечание	З
																		Монитор	Дата	Примечание	
																	Утверждено	Е-2024/013	04.04.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/003	04.04.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	Е-2024/014	04.04.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/003	02.01.2021	Нормативный	З
																	Утверждено	Е-2024/002	19.03.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	Е-2024/005	05.03.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/001	22.02.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/006	19.02.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	Е-2024/003	26.02.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/002	22.02.2021	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/001	10.01.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2024/001	24.02.2024	Нормативный	З
																	Отклонено	ЕБ-2024/001	20.02.2024	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/031	24.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	Е-2023/045	15.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/029	22.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/010	22.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/012	15.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/024	12.12.2023	Нормативный	З
																	Утверждено	ЕБ-2023/042	14.10.2023	Нормативный	З

Рисунок 4 – Реестр запросов на изменения паспортов проектов.

На рисунке 5 представлен вид паспорта национального проекта «Образование» в модуле «Подсистема управления национальными проектами», а именно его показатель со значением по годам. Стоит отметить, что в Электронном бюджете также реализован функционал по выгрузке паспортов проектов в разных форматах (word, pdf, excel).

Электронный бюджет
управление национальными проектами

Федеральные проекты Национальные проекты **НП: Паспорт проекта Образование**

Печать паспорта Печать паспорта Дата версии: текущий момент Редакция: Действующая редакция - Е-2024/004 - 05.03. Век

Обновить Добавить Поиск Просмотр Удалить Печать

№ п/п	Код	Наименование показателя	Единица измерения (по ОКЕИ)	Базовое значение	Исх. (v)
10	10	Доля обучающихся общеобразовательных организаций, ...	Процент	11,3500	31.12.2019
2	2	Средневзвешенный результат Российской Федерации в группе международных исследований, место Российской Федерации (не ниже)	Место	14,8800	31.12.2018
9	9	Количество созданных новых мест в общеобразовательных...	Место	79 944,0000	31.12.2019

ОЗР: (02) Обеспечена возможность профессионального развития и обучения на протяжении всей профессиональной деятельности для п...

Обновить Добавить Удалить Сохранить

Единица измерения (по ОКЕИ)	Значения		Год
	План	Факт	
ПРОЦ	75,0000	0,0000	2023
ПРОЦ	80,0000	0,0000	2024

Стр. 1 из 1 Записей: Записи с 1 по 11, всего 11

Рисунок 5 – вид паспорта НПО в модуле «Подсистема управления национальными проектами».

На рисунке 6 представлена карточка исполнения результата федерального проекта, в которой отражается дата исполнения, плановое и фактическое значения, а также комментарий. В эту карточку подгружаются документы, подтверждающие исполнение по результату.

Форма редактирования Исполнение: Значение результата

Сохранить Сохранить и закрыть Закрыть

Сведения Риски Контрольные точки и мероприятия Особое мнение Объекты и КТ объектов

Наименование результата:
(131) Создано новых мест в общеобразовательных организациях, расположенных в сельской местности и поселках городского типа.

Значение(план): 72 Значение(факт): 59 Значение(прогноз) на конец года: 72 Тип документа исполнения: Информация ВПО

Дата достижения (план): 31.12.2024 Дата исполнения: 31.12.2024 Просрочка: 0 Тип исполнения: Прогноз

Информация о достижении: В работе Статус исполнения: Отсутствие отклонений Тип статуса: Основной

Комментарий:
В работе. Подтверждающие документы:
1. "Информационно-аналитический отчет по достижению результатов и показателя федерального проекта «Современная школа» Иное Министерство просвещения Российской Федерации от 02.04.2024г. №АН-1/02ан, приложен файл.
2. "Разрешения на ввод" Иные Органы местного самоуправления от 29.03.2024г. №6/н, приложен файл.
Ведется мониторинг реализации программы в части создания новых объектов путем строительства общеобразовательных организаций. В марте завершилось строительство (введен в эксплуатацию) 1 объекта на 180 мест в 1 субъекте Российской Федерации (Костромская область).
Предоставлена информация : 59 из 72.

Дополнительные сведения:
Ведется мониторинг реализации программы в части создания новых объектов путем строительства общеобразовательных организаций. В марте завершилось строительство (введен в эксплуатацию) 1 объекта на 180 мест в 1 субъекте Российской Федерации (Костромская область).

Рисунок 6 – карточка исполнения результата ФП.

Дополнительно отразим функционал, внедренный в ГИИС «Электронный бюджет» в прошлом году – справочник мероприятий (результатов), а именно – предложения на изменение справочника мероприятий (рисунок 7) и сведения о мероприятиях (рисунок 8).

Меню

Главная

Предложения на изменение Сп... x

2025-2027

2024-2026

Обновить

Создать мероприятие (результат)

Реестр

Согласование

Массовое согласование

ЗП

Печать

Отобразить утвержденные в УИИ(УП)

Очистить фильтры

Справочная информация

№	МР	Версия	Требуется уточнение ФОИВ	Статус	Актуальность ключей БК	Код	Мероприятие (результат)	Код	Гос.программа (комплексная программа)	Код	Наименование	Код типа структурного элемента	Код	Структурный элемент	Наименование	Тип мероприятия (результата)	Период
1	2	-	-	Утверждено	-	X11787	Внедрена и функционирует Целевая модель ра...	02	Государственная программа Российской О...	2	E2	Федеральный проект "Успех каждого ре...	Приобретение товаров...	2019			
2	2	-	-	Утверждено	I	010234	Создано новых мест в общеобразовательных о...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2022			
3	2	-	-	Утверждено	-	010203	Создано новых мест в общеобразовательных о...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2022			
4	2	-	-	Утверждено	I	012387	Реализованы мероприятия по модернизации и...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2019			
5	2	-	-	Утверждено	-	013728	Создано новых мест в общеобразовательных о...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2019			
6	2	-	-	Утверждено	-	013727	Создано новых мест в общеобразовательных о...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2019			
7	2	-	-	Утверждено	I	012128	Создано новых мест в общеобразовательных о...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2019			
8	2	-	-	Утверждено	-	X12666	Внедрены рабочие программы воспитания обу...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Патриотическое ...	Утверждение документа	2021			
9	2	-	-	Утверждено	-	X12646	Проведены повышение квалификации штатных...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Проведение образова...	2021			
10	2	-	-	Утверждено	I	X12644	Обеспечено участие сборных команд Российс...	02	Государственная программа Российской О...	2	E2	Федеральный проект "Успех каждого ре...	Проведение массовых м...	2020			
11	3	-	-	Утверждено	-	X12647	Обеспечено организационно-методическое соп...	02	Государственная программа Российской О...	2	E2	Федеральный проект "Успех каждого ре...	Утверждение документа	2021			
12	3	-	-	Утверждено	-	X12699	На базе образовательных организаций высшей...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Оказание услуг (выполн...	2021			
13	2	-	-	Утверждено	-	X10235	Педагогические работники и управленческие к...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Проведение образова...	2021			
14	2	-	-	Утверждено	-	X10233	Внедрены методики преподавания общеобразова...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Проведение образова...	2021			
15	2	-	-	Утверждено	-	X12643	Обеспечено проведение всероссийской олимпиа...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Успех каждого ре...	Проведение массовых м...	2020			
16	2	-	-	Утверждено	-	014172	Создано новых мест за счет средств субъектов...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2022			
17	2	-	-	Утверждено	I	X12724	Разработана и реализуется комплекс мер, нап...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Патриотическое ...	Оказание услуг (выполн...	2021			
18	2	-	-	Утверждено	I	X15020	Созданы филиалы автономной некоммерческо...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Патриотическое ...	Создание (реорганизаци...	2023			
19	3	-	-	Утверждено	I	X14748	Обеспечена актуализация Справочника профес...	47	Государственная программа Российской О...	2	E6	Федеральный проект "Молодой профес...	Оказание услуг (выполн...	2023			
20	2	-	-	Утверждено	-	012965	Создано (восстановлено) зданий в общеобразова...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Строительство (реконст...	2023			
21	5	-	-	Утверждено	-	X13165	В соответствии с разработанными обучающим...	02	Государственная программа Российской О...	2	E7	Федеральный проект "Развитие систем...	Проведение массовых м...	2022			
22	5	-	-	Утверждено	-	X12670	Разработан авторизированный цифровой обр...	02	Государственная программа Российской О...	2	E4	Федеральный проект "Цифровая образо...	Оказание услуг (выполн...	2021			
23	2	-	-	Утверждено	-	X25859	Организованы курсы по реке Волга для детей...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Патриотическое ...	Проведение массовых м...	2024			
24	2	-	-	Утверждено	-	X15048	Проведен конкурс управленцев Лидеры возро...	02	Государственная программа Российской О...	2	E4	Федеральный проект "Социальные лиф...	Оказание услуг (выполн...	2023			
25	2	-	-	Утверждено	-	X25911	На базе образовательных организаций высшей...	02	Государственная программа Российской О...	2	E1	Федеральный проект "Современная шко...	Создание (реорганизаци...	2024			

Рисунок 7 – Реестр предложений на изменение справочника мероприятий.

Меню

Главная

Предложения на изменение Сп...

Сведения о мероприятиях (рез...

2025-2027

2024-2026

Планирование

Исполнение

Обновить

Реестр

Согласования

Массовое внутреннее согласование

ЭП

Печать

Очистить фильтры

Отобразить историю версий и редакций

Справочная информация

Статус одобрения редакции	Статус	I	Код мероприятия (результата)	Наименование мероприятия (результата)	Версия	Редакция	Редакция, создавшая версию	Тип редакции	Код гос. программы (комплексной программы)	Код типа структурного элемента	Код структурного элемента	Наименование структурного элемента	Значения результата на 2024 год			Значения результата на 2025 год			Значения результата на 2026 год			Нормативная ссылка
													Было	+/-	Стало	Было	+/-	Стало	Было	+/-	Стало	
Утверждено	-		X2568...	Обновлена материал...	1				02	2	E2	Федеральный проект "У...										
	-		X2588...	Внедрены методики пре...	2		1.01		02	2	E1	Федеральный проект "С...			34...							
На согласовании	Утверждено	-	X258820...	Внедрены методики пре...		2.01		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	3452		3452							
На согласовании	Утверждено	-	X258820...	Внедрены методики пре...		2.02		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	3452		3452							
Утверждено	-		X2576...	Обеспечено материаль...	1				02	2	E2	Федеральный проект "У...										
	-		X12119...	Обновлена материал...	2		1.01		02	2	E1	Федеральный проект "С...			900							
На согласовании	Черновик	-	X1211910...	Обновлена материал...		2.01		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	900		900							
На согласовании	Утверждено	-	X1211910...	Обновлена материал...		2.02		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	900		900							
На согласовании	Черновик	-	X1211910...	Обновлена материал...		2.03		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	900		900							
На согласовании	Утверждено	-	X1211910...	Обновлена материал...		2.04		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	900		900							1-1
На согласовании	Утверждено	-	X1211910...	Обновлена материал...		2.05		Изменение резул...	02	2	E1	Федеральный проект "Сов...	900		900							1-1
Утверждено	-		X1154...	Победителями спорт...	3		2.01		02	2	ЕВ	Федеральный проект "П...			3							
	-		X1316...	В соответствии с разраб...	2		1.01		02	2	ЕГ	Федеральный проект "Р...			15.5							
На согласовании	Черновик	-	X131650...	В соответствии с разраб...		2.01		Изменение резул...	02	2	ЕГ	Федеральный проект "Разв...	15.5		15.5							
Утверждено	-		X1414...	Количество педагоги...	3		2.01		02	2	E1	Федеральный проект "С...			35...							
	-		X1266...	Организовано прове...	4		3.01		02	2	ЕВ	Федеральный проект "П...			8							
На согласовании	Черновик	-	X126690...	Организовано проведе...		4.01		Изменение резул...	02	2	ЕВ	Федеральный проект "Патр...	8		8							
На согласовании	Утверждено	-	X126690...	Организовано проведе...		4.02		Изменение резул...	02	2	ЕВ	Федеральный проект "Патр...	8		8							
Утверждено	-		O25802...	Создано новых мест ...	2		1.05		02	2	E1	Федеральный проект "С...			5							
	-		X2587...	Педагогические рабо...	2		1.01		02	2	E2	Федеральный проект "У...			3							
	-		X2587...	Приобретено спорт...	2		1.01		02	2	E2	Федеральный проект "У...			3							
	-		X1413...	Создана система орг...	3		2.01		02	2	E1	Федеральный проект "С...			30							
	-		X2578...	В общеобразователь...	1				02	2	E2	Федеральный проект "У...										
	-		X2578...	В общеобразователь...	1				02	2	ЕВ	Федеральный проект "У...										

Рисунок 8 – Реестр сведений о мероприятиях (результатах).

В апреле 2023 года Минфином России и Минэкономразвития России был подписан Приказ № 48н/249 «Об утверждении порядка формирования и ведения справочника мероприятий (результатов) структурных элементов государственных программ (комплексных программ) Российской Федерации» [22].

В предложениях на изменение указанного справочника мероприятий предусмотрен функционал по добавлению нового мероприятия и внесению изменений в существующее.

На рисунке 9 отображена карточка мероприятия (результат), которую необходимо заполнить при заведении нового мероприятия (результата).

Рисунок 9 – Заполнение карточки по новому мероприятию (результату)

Основные поля, подлежащие заполнению:

- этап бюджетного цикла;
- период реализации результата;
- тип результата;
- является результат денежным или нет (в случае если результат денежный – необходимо проставить необходимые галочки в чек-боксах: федеральный бюджет, фонд национального благосостояния, внебюджетные источники; консолидированные бюджеты субъектов РФ; бюджеты внебюджетных источников; консолидированная субсидия; единая субсидия из федерального бюджета);
- наименование результата;
- структурный элемент (при добавлении «Типа структурного элемента» поля «Госпрограмма» и «Тип структурного элемента» заполняются автоматически);
- единица измерения по ОКЕИ;
- характеристика мероприятия (результата);

- детализированная характеристика (обязательно, если предусмотрено типом результата, в остальных случаях носит рекомендательный характер);
- единица измерения детализированной характеристики (при наличии);
- направление расходов по результату (на момент заполнения карточки результата – направление расходов уже должно быть выделено Минфином России. Направление расходов выделяется путем заполнения и направления на рассмотрение Минфина России нормативно-справочной информации по результату);
- реализация результата в субъектах РФ;
- участие юридических лиц в реализации.

После заполнения карточки мероприятия она утверждается ответственным за результат и направляется на согласование в Минфин России и Минэкономразвития России (реестр, в котором происходит согласование отображен на рисунке 6).

Минфин России и Минэкономразвития России могут согласовать предложения на изменения справочника или могут отклонить его. В любом из случаев – у согласующих есть возможность оставить комментарий к результату, путем утверждения резолюции по результату.

В случае отклонения одним из согласующих предложения на изменение справочника мероприятий – карточка подлежит доработке, внутриведомственному утверждению и последующему направлению на согласование в Минфин России и Минэкономразвития России.

В случае утверждения предложения на изменение справочника мероприятий – формируется версия результата в сведениях о мероприятии (реестр сведений о мероприятиях отображен на рисунке 7).

В сведениях о мероприятиях необходимо заполнить следующую информацию по результату:

- значения результата по годам реализации;

- значения детализированной характеристики по годам реализации (при наличии);
- указать тип нарастания результата (то как считаются значения результата. Системой предусмотрено: нарастающий итог (может быть возрастающим и убывающим); накопительный итог; значение на последний год;
- указать информационную систему, в которой будет содержаться информация по результату;
- консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации (в случае, если результат реализуется в субъектах);
- финансовое обеспечение из внебюджетных фондов (при наличии).

После заполнения необходимой информации – результат подлежит внутриведомственному утверждению ответственным за результат.

Параллельно с заполнением сведений о мероприятии заполняются обоснования бюджетных ассигнований (финансовая информация по результату, по каждому из видов расходов).

После утверждения сведений о мероприятиях и обоснования бюджетных ассигнований – формируется сводный документ по обоснованию бюджетных ассигнований. В него подгружается сутевая информация из сведений о мероприятиях и финансовая из обоснования бюджетных ассигнований по всем видам расходов.

Сводный документ по обоснованию бюджетных ассигнований утверждается курирующим заместителем Министра.

После утверждения сводного документа по обоснованиям бюджетных ассигнований – вся информация передается в паспорт проекта (необходимо синхронизировать результат в редакции паспорта проекта в подсистеме управления национальными проектами). В случае добавления нового результата необходимо заполнить контрольные точки по результату, указать ответственного за результат и контрольные точки, привязать результат к национальной цели развития, заполнить раздел «Влияние результатов

на показатели проекта» и после выполнения всех действий – сформировать предложение на изменение паспорта проекта (далее – ПНИ) (реестр предложений на изменение паспорта проекта отображен на рисунке 3). После внутриведомственного утверждения ПНИ формируется черновик единого запроса на изменение паспорта проекта (с обоснованием изменений).

После внутриведомственного утверждения единого запроса на изменение – он уходит на внешнее согласование и утверждение в соответствии с Постановлением Правительства № 1288.

После утверждения единого запроса на изменение паспорта проекта он должен автоматически примениться в течение суток в действующей редакции паспорта проекта. В случае, если запрос не применился – формируется обращение в службу технической поддержки ГИИС «Электронный бюджет», и происходит взаимодействие со специалистами службы технической поддержки, которые выясняют и устраняют причины, препятствующие применению утвержденного единого запроса на изменение паспорта в действующей редакции паспорта проекта.

Дополнительно на рисунке 10 отметим этапы необходимые для внесения изменений в результат проекта, с учетом изменения финансового обеспечения по результату.

Инициаторы изменений	Тип изменения	Этапы внесения изменений и утверждения единого запроса на изменение паспорта проекта															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
На Службной записке (СЗ) от профильного Департамента	Внесение изменений в значение результата (с субъект. разбивкой) с изменением Финансового Обеспечения (ФО)	СЗ от профильного Департамента о необходимости перераспределения средств ФО и изменение значения результата (+ разбивка по субъектам)	Перераспределение средств между счетами	В случае отсутствия КВА, закрывающей и утверждение ИСН профессиональным Департаментом и Департаментом, ответственным за фин. обеспечение (Д.Ф.)	Утверждение нормативно-справочной информации Минфина России	Создание новой редакции в Предложении на изменение Справочника мероприятий (результатов)	Согласование Предложения на изменение Справочника мероприятий (результатов) профильным Департаментом и утверждение руководителем проекта	Утверждение Предложения на изменение Справочника мероприятий (результатов) МЭ и МЭР	Создание новой редакции в Предложении на изменение Справочника мероприятий (дополнительные сведения)	Выбор редакции в сведениях о мероприятиях. Изменение результата и/или ФО (ИФ)	Согласование сведений профильным Департаментом и утверждение руководителем проекта	Формирование обоснованного бюджетного ассигнования (ОБАС)	Формирование Единой записки на изменение сведений бюджетной росноты (СЗР)	Направление письма в СЗР	Формирование в Записке на изменение СЗР приложения 11/12, проверка на наличие бюджетных ассигнований (БА) на 01 счета	Формирование в Записке на изменение СЗР приложения 06АС	Утверждение Записки на изменение СЗР профильным Департаментом, ИТО, Д.Ф.
		Утверждение Записки на изменение СЗР Руководителем ИТО, ОИ (П, МЭР, Зам. Министра Финансов, Зам. ГИИР по ИТО, МЭ, Минисис Фед, Собрани	Формирование и утверждение администратором и системы автоматического ГИИ	Утверждение законодательного ЕЗ	Синхронизация с редакцией паспорта в подсистеме управления национальным проектом	Перепроверка в сведениях о мероприятиях. Выбор редакции результата и/или ФО (ИФ)	Выполнение автоматическим созданием редакции паспорта в части субъектовых значений/контроль точности/отсутствие на за результата/или на результате на подходе	Проверка печатной версии Направления на согласование ПНИ	Формирование ЕЗМ	Формирование и направление на согласование бюджетных ассигнований	Направление на согласование ЕЗМ	Направление письма на Общественно-экспертный совет (если необходимо)	Согласование СЗС, ОИ (П, МЭ и МЭР)	Направление письма на Куратору/ПН/ПС	Проведение ПН/ПС (при необходимости)	Утверждение ЕЗМ	Применение изменений в паспорте проекта

Рисунок 10 – Этапы внесения изменений в результат проекта, с учетом изменения финансового обеспечения

Помимо заполнения сведений о мероприятиях и редакции паспорта проекта (при внесении сутевых изменений), также необходимо провести работу с финансовым обеспечением.

Единые запросы на изменения проектов формируются ответственными за результат самостоятельно. Например, если в составе федерального проекта (ответственным за реализацию которого является Минпросвещения России) есть результат Минспорта России – Минспорт России самостоятельно проходит все этапы внесения изменений в свой результат и формирует единый запрос на изменение проекта. После формирования – единый запрос на изменение направляется на рассмотрение и утверждение руководителю проекта.

Система ГИИС «Электронный бюджет» постоянно расширяется, а также синхронизируется с иными информационными системами. По нововведениям проходят обучающие лекции от коллег из Минфина России, Минэкономразвития России, Казначейства России и Росстата.

На каждом этапе проектной деятельности предусмотрено большое количество различных процессов, которые необходимо оперативно выполнять, в следующем разделе будут рассмотрены процессы, реализуемые в рамках проектной деятельности ведомственным проектным офисом Минпросвещения России.

2.2. Управление процессами в рамках проектной деятельности инновационным развитием системы образования

Организация проектной деятельности состоит из процессов. Чем отлаженнее работает каждый из процессов (состоящий из определенного алгоритма действий) – тем оперативнее будет достигнут результат.

Алгоритм — это точное предписание, ведущее от исходных данных к требуемому конечному результату.

«Процесс — это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определенных продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя» [2].

В ходе реализации проектов ВПО осуществляется следующая деятельность (процессы):

- мониторинг реализации проектов;
- формирование отчетности;
- реестр рисков;
- внесение изменений в реализуемые проекты;
- ежегодная подготовка проектов к Федеральному закону о федеральном бюджете на очередной год и плановый период;
- подготовка информации для совещаний, а также в рамках запросов контролирующих органов;
- сопровождение «Системы взаимодействия проектных офисов» (далее – СВПО) в части компетенции Минпросвещения России.

Итогом основной деятельности для ВПО Минпросвещения России является:

- сформированный дашборд по ключевым параметрам реализации НПО;
- направленная на утверждение руководителем проекта отчетность по проектам;
- сформированный, доведенный до руководителя реестр рисков;
- сформированный и направленный на утверждение запрос на изменение;
- сформированная и направленная на утверждение актуализированная редакция паспорта по Федеральному закону о бюджете;

- сформированная и направленная справочная, аналитическая информация;
- направленный ответ на запрос в системе СВПО.

Любой процесс для наглядности лучше отобразить, в нашем случае использована программа Visio (векторный графический редактор, редактор диаграмм и блок-схем) и с ее помощью были отражены модели и алгоритмы.

Использование подобного программного обеспечения необходимо, чтобы зафиксировать все детали процесса.

На рисунке 11 наглядно отражена модель управления организацией проектной деятельности ВПО, в рамках инновационного развития системы образования, позволяющая проводить постоянный мониторинг реализации проектов, заранее выявлять и отрабатывать риски, своевременно вносить изменения, строго следовать ограничениям (временным и ресурсным).

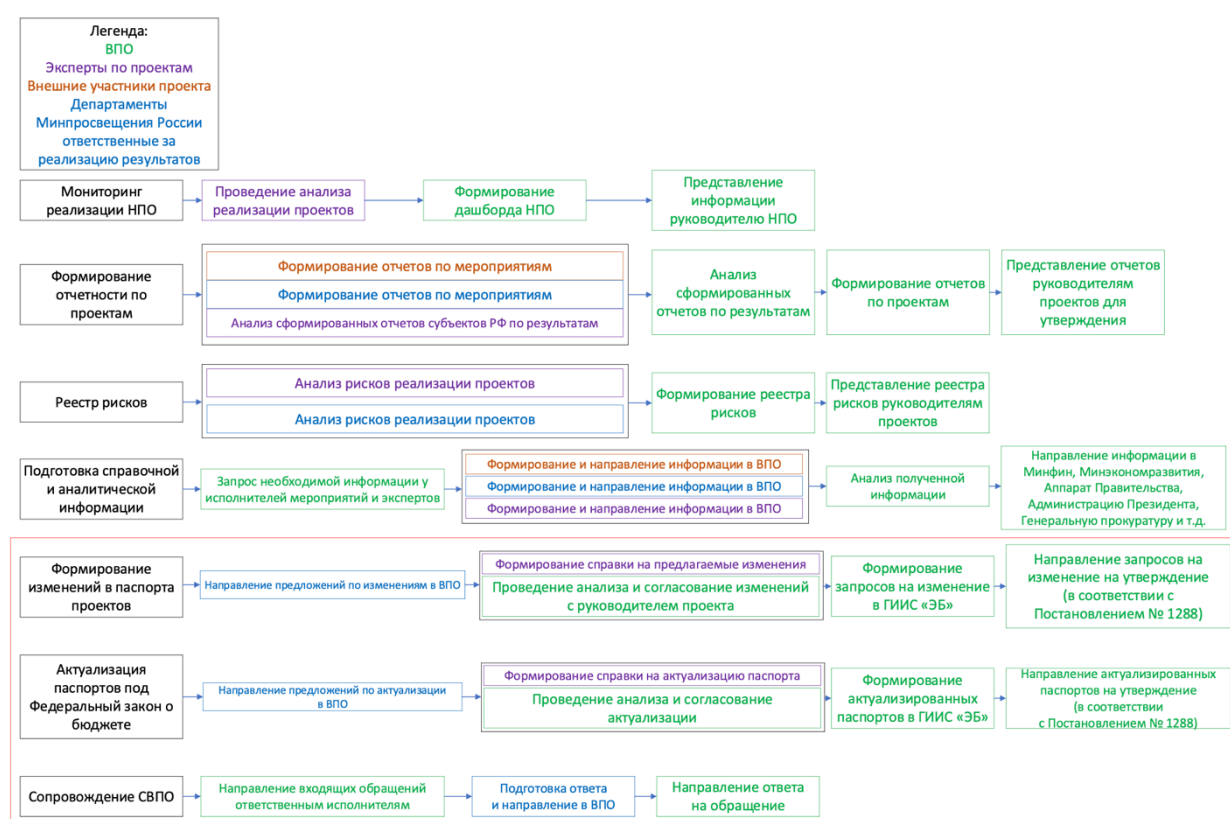


Рисунок 11 – Модель управления организацией проектной деятельности ВПО
Минпросвещения России

ВПО в рамках федеральных проектов, ответственным за которые является Минпросвещения России (Е1, Е2, Е4, ЕА, ЕБ) взаимодействует с коллегами из профильных Департаментов Минпросвещения России (7 Департаментов) и с внешними исполнителями (Минобрнауки России, Минкультуры России, Минспорт России, Рособрнадзор, Росмолодежь).

В работе будут проанализированы основные, по мнению автора, алгоритмы организации проектной деятельности ВПО Минпросвещения России, от корректного и оперативного исполнения которых зависит эффективность достижения проектов, влияющих на инновационное развитие системы образования, а именно:

- внесение изменений в проекты;
- актуализация проектов в соответствии с Федеральным законом о федеральном бюджете на следующий год и на плановый период;
- сопровождение СВПО.

От эффективности выполнения указанных процессов зависит возможность внедрения инноваций.

Затягивание процесса нанесёт ущерб достижению основных целей – инновационного развития системы образования, так как мир в это время будет стремительно развиваться.

Количество рабочих дней на выполнение процессов в исследовании указано исходя из опыта, полученного во время работы в ВПО. 1 рабочий день равен 9 часам (540 минут).

Необходимо отметить, что реализация любого результата возможна только после того, как оно утверждено в паспорте проекта.

Внесение изменений в проекты. Основной процесс, так как от его оперативного исполнения зависит исполнение проекта (внедрение инноваций).

Внесение изменений в проекты регламентируется Постановлением №1288. Внесение изменений в паспорт проекта осуществляется посредством утверждения единого запроса на изменение паспорта национального проекта

(далее – ЕЗИ). Иницирует изменение Руководитель проекта. Вся работа проводится в ГИИС «Электронный бюджет». Запрос необходимо сформировать, согласовать с заинтересованными ФОИВ, иными организациями (при необходимости) и с общественно-экспертным советом (в случаях, определенных Постановлением №1288). После согласования запроса он направляется на утверждение (зависимости от вносимых изменений): Куратору НП (далее – Куратор) или в Проектный комитет по НП (далее – ПК). По решению Куратора или ПК – ЕЗИ может быть направлен на утверждение на Президиум совета. В случае отклонения ЕЗИ – он может быть направлен на доработку, в случае его утверждения – изменения применяются в действующей редакции паспорта.

В формировании ЕЗИ, в части Минпросвещения России, принимают участие: ответственный за мероприятие Департамент, ВПО, руководитель проекта (в который вносятся изменения), руководитель национального проекта (в соответствии с Постановлением №1288, все изменения вносятся посредством ЕЗИ национального проекта).

Следует отметить, что информация в паспортах проектов делится на 3 типа:

- сутевая (основное содержание паспорта, информация, отвечающая на вопрос – что именно будет сделано в рамках реализации);
- финансовая (содержит данные о финансовых показателях проектов и входящих в них результатов);
- техническая (наименования информационных систем; связь результатов с показателями национальных целей развития; типы мероприятий и контрольных точек; содержит данные об ответственных за показатели, результаты, контрольные точки).

В исследовании мы будем говорить про внесение изменений в сутевую часть паспорта.

Основные сутевые изменения, вносимые в паспорта проектов:

- увеличение значений результатов (за счет экономии средств при закупках субъектами Российской Федерации);
- добавление новых результатов (на основании поручений Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации);
- корректировка значений результатов/показателей (в тех случаях, когда значение рассчитывается на основании форм статистического наблюдения);
- корректировка характеристики мероприятий (в случае уточнения параметров мероприятия).

Формирование ЕЗИ (за исключением процесса по актуализации паспортов в соответствии с федеральным законом «О федеральном бюджете на очередной год и плановый период») не регламентируется по времени Едиными методическими рекомендациями по проектной деятельности.

Процесс внесения изменений отражен на рисунке 12.

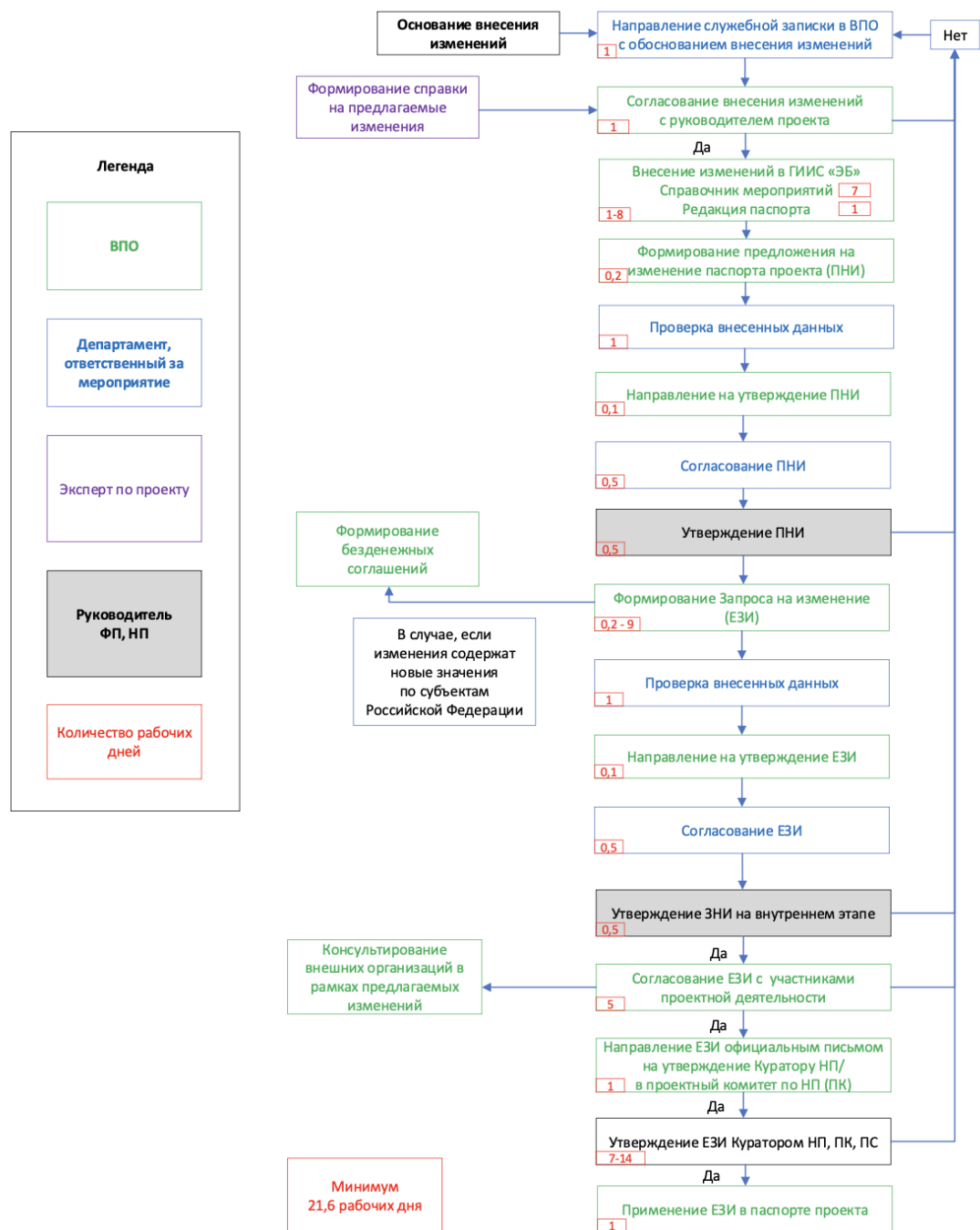


Рисунок 12 – Процесс формирования единого запроса на изменение паспорта.

Информация после согласования ВПО (Д02) заполняется в ГИИС «Электронный бюджет»:

- внесение изменений по мероприятию (результату/показателю);

- формирование предложений и запросов на изменения паспортов проектов;
- заключение соглашений с субъектами Российской Федерации (при необходимости).
- после внесения информации ЕЗИ направляется на согласование в:
- заинтересованные федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации (в том числе Минфин России и Минэкономразвития России);
- общественно-экспертный совет (при необходимости);
- после согласования направляется официальным письмом на рассмотрение Куратору национального проекта / Проектный комитет национального проекта;
- в случае необходимости – на утверждение Президиумом Совета.

При направлении ЕЗИ на рассмотрение – подготавливается официальное письмо, которое содержит пункт Постановления № 1288, в соответствии с которым направляются ЕЗИ, а также реестр единых запросов на изменения проектов с детальным обоснованием вносимых изменений. Важно как можно детальнее объяснять причины вносимых изменений в паспорта. Это позволяет оптимизировать время при последующем взаимодействии с исполнителями писем в рамках рассматриваемых запросов на изменения паспортов.

Основанием для формирования ЕЗИ может служить:

- поручение Президента Российской Федерации,
- поручение Правительства Российской Федерации,
- письмо высшего должностного лица субъекта Российской Федерации,
- проведенный внутренний мониторинг реализации проекта.

Все техническое сопровождение внесения изменений осуществляет ВПО, в том числе – согласование (проверку) вносимой информации с

ответственным за мероприятие, что существенно увеличивает время формирования ЕЗИ.

Исходя из данных, указанных на рисунке 12 мы видим, что при текущем алгоритме внесение изменения в проект состоит из 17 действий и происходит минимум за 21,6 рабочих дня.

Стоит обратить внимание, что система ГИИС «Электронный бюджет» постоянно развивается и обновляется. Для участников системы проводится соответствующее обучение Минфином России, в которых сотрудники ВПО принимают участие.

Необходимо отметить нововведение прошлого года в системе ГИИС «Электронный бюджет» – справочник мероприятий (результатов), которое непосредственно влияет на формирование ЕЗИ (если изменения затрагивают наименование результата, его характеристику, направление расходов, период реализации, детализированные характеристик).

Указанный функционал был внедрен, чтобы собрать все мероприятия, которые реализуются в составе проектов и комплексов процессных мероприятий в одном месте. В нем также предусмотрена возможность добавления новых мероприятий и внесения изменений в существующие мероприятия. После утверждения данных по мероприятию Минфином России и Минэкономразвития России данные передаются для формирования ЕЗИ – в подсистему управления национальными проектами ГИИС «Электронный бюджет».

На рисунке 13 можно увидеть алгоритм по внесению изменений по результату (в части изменения характеристики мероприятия) «до» внедрения справочника мероприятий и «после».

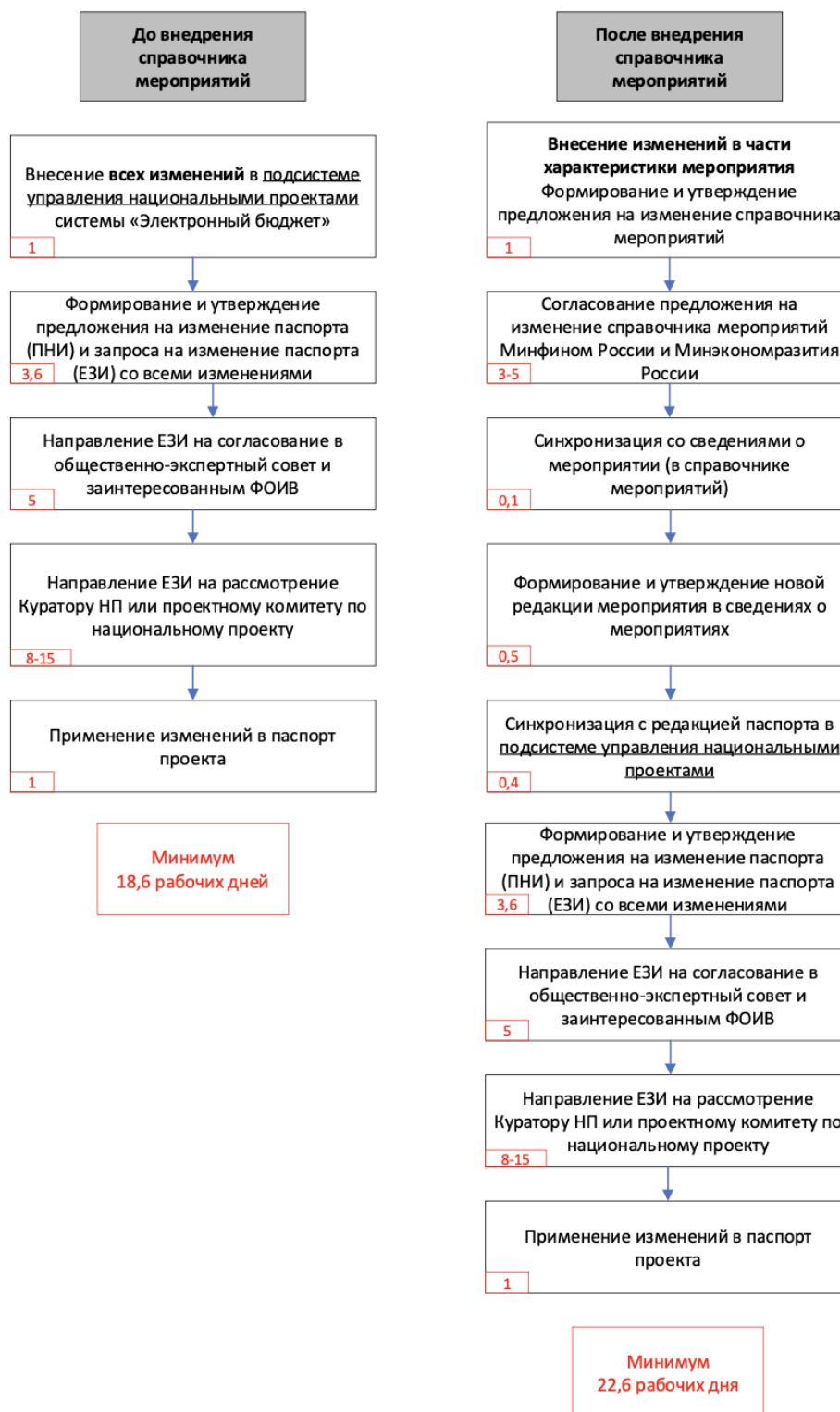


Рисунок 13 – Процесс внесения изменений в мероприятие ФП, входящего в состав НПО (справочник мероприятий)

Исходя из данных, указанных на рисунке 13 стоит отметить, что количество действий увеличилось с 5 до 9, как и временной интервал увеличился минимум с 18,6 рабочих дня до 22,6.

Внесение изменений в результаты после внедрения функционала справочника мероприятий увеличивает время на формирование ЕЗИ в среднем на 3-5 рабочих дней.

Главный процесс планирования расходов на очередной финансовый год и плановый период – формирование бюджета. С этим процессом сопряжено большое количество рабочих процессов, в том числе и в рамках проектной деятельности.

Федеральный бюджет (далее – ФБ) – это механизм формирования и расходования финансовых ресурсов для обеспечения финансовых потребностей государства. Является частью бюджетной системы Российской Федерации.

Бюджетный кодекс детально регламентирует порядок его формирования и исполнения.

Порядок составления проекта федерального бюджета устанавливается также Правительством Российской Федерации.

Последовательность действий на уровне ФОИВ в целях подготовки к актуализации бюджета:

1. У курирующих департаментов запрашивается информация в части финансирования, утвержденного федеральным бюджетом, и значений, необходимых для достижения результата, а также потребности в финансировании на второй и третий года планового периода.

В случае возникновения потребности в дополнительных бюджетных ассигнованиях на основании поручений также направляются соответствующие предложения вместе с финансово-экономическим обоснованием и пояснительной запиской.

Профильным Департаментам рассылаются формы для заполнения по результатам и контрольным точкам, а также чек-лист по заполнению (в

котором содержатся основные актуальные положения единых методических рекомендаций по проектной деятельности).

2. В ГИИС «Электронный бюджет» запрашиваются, при необходимости, новые коды бюджетной классификации расходов федерального бюджета (далее – КБК).

3. Также в системе заполняются такие разделы, как «Сведения о мероприятиях (результатах)»; «Сведения о субсидии» - вся информация о получателе; «Сводный ОБАС» - объединенная информация по деньгам и результатам на долгосрочный период; «Предложения ГРБС» - подготовительная вкладка для итогового заполнения строчек по КБК; «Реестр расходных обязательств» - база по деньгам; и «Заявки на дополнительное финансирование».

4. Строчки в итоговых разделах «Реестр расходных обязательств» и «Заявки на дополнительное финансирование» направляются на согласование соисполнителям результатов, затем на утверждение Минфину России.

Также ежегодно, в соответствии с графиком Правительства Российской Федерации до первых чтений бюджета, руководители и участники проектов формируют редакции паспортов национальных проектов, федеральных проектов, входящих в состав национальных проектов, федеральных проектов не входящих в состав национальных проектов (далее – редакции паспортов): «Базовые бюджетные ассигнования» (далее – ББА) и «Базовые бюджетные ассигнования + дополнительные бюджетные ассигнования» (далее – ДопБА), в которых отражают показатели, мероприятия и их значения, запланированные на будущий бюджетный цикл с учетом запланированного бюджетом финансирования, а также с учетом запланированного бюджетом финансирования + дополнительных бюджетных ассигнований (на все паспорта необходимо получить согласование Минфина России и Минэкономразвития России). После вторых чтений бюджета в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации – формируются итоговые проекты паспортов, приведенные к федеральному

закону о федеральном бюджете, и направляются на утверждение. В случае их утверждения редакции паспортов ФЗ о ФБ будут применены в системе «Электронный бюджет» 1 января очередного года.

Процесс формирования бюджета – основной при актуализации паспортов проектов на будущие периоды. Указанный процесс проходит ежегодно в ГИИС «Электронный бюджет».

Дополнительно стоит отметить, что в планировании паспортов принимает участие большое количество сотрудников и необходимо вести мастер-таблицу по всем участвующим результатам. Пример такой таблицы представлен на рисунках 14 и 15.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Результаты для внесения в ГИИС "Электронный бюджет" паспортов проектов на 2025-2030													
2	№ п/п	ФП	Департамент	Ответственный за результа	Наименование результата	Одобрено ФО	Код в ЭБ	Утвержден в справочнике	Есть утвержденный актуальный СОБАС (можно синхронизировать)	Синхронизирован корректно? (Можно внести)	Проверен	Реализуется субъектами (признак в справочнике)	Декомпозиция по субъектам предоставлена для внесения	Декомпозиция по субъектам внесена
3	1	2	3		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	1	Мы вместе (Ю2)	Д15		Результат 1	Да	X296600000	Да	Да	Да		Нет		
5	2	Мы вместе (Ю2)	Д06		Результат 2	Да	X296570000	Да	Да	Да		Нет		
6	3	Мы вместе (Ю2)	Д15		Результат 3	Да	X297980000	Да	Да	Да		Нет		
7	4	Мы вместе (Ю2)	Д06		Результат 4	Да	X297840000	Да	Да	Да		Нет		
8	5	Мы вместе (Ю2)	Д06		Результат 5	Да	X297850000	Да	Да	Да		Нет		
9	6	Мы вместе (Ю2)	Д06		Результат 6	Да	X296660000	Да	Да	Да		Нет		
10	7	Мы вместе (Ю2)	Д06		Результат 7	Да	X296720000	Да	Да	Да		Нет		
11	8	Россия в мире (Ю3)	Д10		Результат 8	Да	X296670000	Да	Да	Да (но нет ОЗР)		Нет		
12	9	Россия в мире (Ю3)	Д10		Результат 9	Да	X296610000	Да	Да	Да (но нет ОЗР)		Нет		
13	10	Россия в мире (Ю3)	Д10		Результат 10	Да	X296770000	Да	Да	Да (но нет ОЗР)		Нет		
14	11	Россия в мире (Ю3)	Д10		Результат 11	Да	X296740000	Да	Да	Да (но нет ОЗР)		Нет		

Рисунок 14 – Пример мастер-таблицы по результатам (часть 1)

	A	B	C	D	E	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	№ п/п	ФИ	Департамент	Ответственный за результат	Наименование результата	Действительны ли по субъектам проверки	Контрольные точки направлены для внесения	Файл	Контрольные точки проверки	Разногласия по контрольным точкам	Контрольные точки внесены в редакцию паспорта	Комментарий	Наличие изменений в таблице 1	Реакция МФ/МЭР
2	1	2	3		4	14	15	16	17	19	20	21	22	23
3	1	Мы вместе (ЮЗ)	Д15		Результат 1		Да		да	отработаны	Да			
4	2	Мы вместе (ЮЗ)	Д06		Результат 2		Да		да	отработаны	Да			
5	3	Мы вместе (ЮЗ)	Д15		Результат 3		Да		да	отработаны	Да			
6	4	Мы вместе (ЮЗ)	Д06		Результат 4		Да		да	отработаны	Да			
7	5	Мы вместе (ЮЗ)	Д06		Результат 5		Да		да	отработаны	Да			
8	6	Мы вместе (ЮЗ)	Д06		Результат 6		Да		да	отработаны	Да			
9	7	Мы вместе (ЮЗ)	Д06		Результат 7		Да		да	отработаны	Да			
10	8	Россия в мире (ЮЗ)	Д10		Результат 8		Да		да	отработаны	Да		да	
11	9	Россия в мире (ЮЗ)	Д10		Результат 9		Да		да	отработаны	Да		да	
12	10	Россия в мире (ЮЗ)	Д10		Результат 10		Да		да	отработаны	Да			
13	11	Россия в мире (ЮЗ)	Д10		Результат 11		Да		да	отработаны	Да		да	
14														

Рисунок 15 – Пример мастер-таблицы по результатам (часть 2)

В таблицу вносится общая информация о результатах и информация об их согласовании/синхронизации в системе ГИИС «Электронный бюджет», а именно:

- наименование Федерального проекта;
- наименование Департамента, ответственного за результат;
- ФИО ответственного за результат;
- наименование результата;
- одобрено или нет финансовое обеспечение по результату;
- код результата в ГИИС «Электронный бюджет»;
- утвержден или нет в справочнике мероприятий;
- есть или нет актуальный сводный файл «обоснование бюджетных ассигнований»;
- все ли корректно синхронизировалось;
- проверка результата;
- проставлен или нет в справочнике мероприятий признак «реализуется субъектами»;

- значения по результатам, которые декомпозируются на субъекты представлены для внесения;
- значения по результатам, которые декомпозируются на субъекты внесены;
- значения по результатам, которые декомпозируются на субъекты проверены в системе;
- направлены или нет контрольные точки для внесения;
- наименование файла по контрольным точкам;
- проверены или нет контрольные точки;
- есть ли разногласия по контрольным точкам;
- внесены или нет контрольные точки в редакцию паспорта;
- комментарий по внесению информации;
- наличие изменений в таблице по финансовому обеспечению результатов;
- резолюции Минфина России и Минэкономразвития России.

Подобные мастер-таблицы являются необходимым и достаточно удобным инструментом, в рамках реализации проектной деятельности, дополнительно будем преимуществом, если доступ к данным открыт в онлайн-режиме.

На рисунке 16 будет приведена схема выстроенных процессов в Минпросвещения России по актуализации паспортов в рамках приведения к проекту Федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период.

Правительство Российской Федерации на регулярной основе проводит стратегические сессии в рамках проектной деятельности, на указанных сессиях принимают участие руководители региональных проектных офисов из всех регионов.

На стратегических сессиях обсуждаются актуальные вопросы в рамках организации проектной деятельности и реализации проектов.

Минпросвещения России также проводит мероприятия, направленные на контроль достижения плановых значений показателей и результатов, а также помесечных планов исполнения федерального бюджета в части НПО:

- проведение совещаний на регулярной основе с Департаментами Минпросвещения России, участвующими в реализации национального проекта «Образование», по вопросу кассового исполнения помесечного плана, а также исполнения субъектами Российской Федерации показателей и результатов федеральных проектов НПО, в том числе контрольных точек дорожных карт по созданию (оснащению) инфраструктурных объектов;
- проведение совещаний на регулярной основе с федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации;
- проведение совещаний по всем вопросам реализации НПО субъектами Российской Федерации, с заместителями руководителей субъектов Российской Федерации под председательством Министра просвещения Российской Федерации;
- проведение совещаний по вопросам рисков реализации НПО под председательством заместителя Министра просвещения Российской Федерации;
- проведение совещаний по вопросам исполнения субъектами Российской Федерации контрольных точек дорожных карт по инфраструктурным объектам, с федеральными операторами.

Каждый год субъектами Российской Федерации формируются и утверждаются комплексные планы по проведению с участием всех созданных и создаваемых объектов НПО совместных мероприятий для обучающихся и педагогических работников (далее – комплексный план). Минпросвещения России на ежеквартальной основе обеспечивает мониторинг комплексных планов и оказывает методическую поддержку по их реализации.

Необходимо отметить, что с 2020 года в государственной автоматизированной системе «Управление» разработан такой инструментарий, как «Система взаимодействия проектных офисов» (далее – СВПО).

Система СВПО была введена в эксплуатацию для возможности оперативно решать вопросы между всеми участниками проектной деятельности.

Также эта система содержит банк знаний с методическими рекомендациями и информационными материалами.

Также ведется статистика по количеству и качеству представленных ответов, и выставляются оценки.

Так в 2022 году ВПО Минпросвещения России стал лидером в Системе взаимодействия проектных офисов по количеству и качеству представленных ответов.

Все перечисленные мероприятия позволяют оперативно реагировать на возникающие риски и эффективно взаимодействовать в рамках проектной деятельности.

На рисунке 17 изображен процесс подготовки и направления ответа на запрос в системе СВПО.

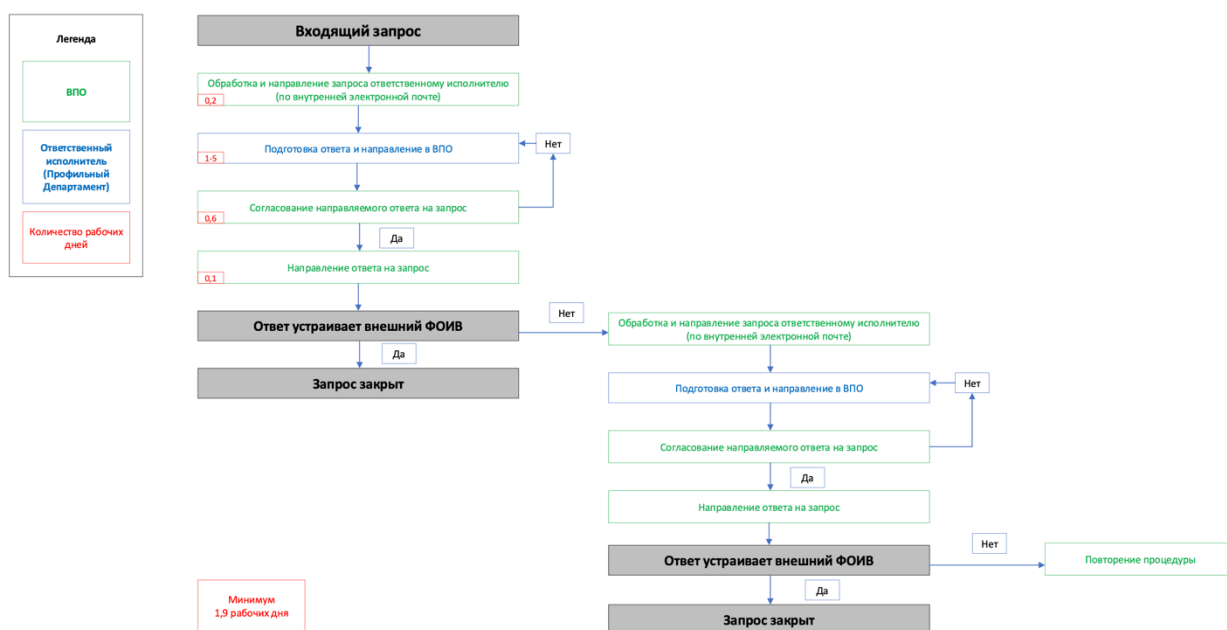


Рисунок 17 – Процесс подготовки и направления ответа на запрос в системе СВПО

Как показано на рисунке 17 – алгоритм по подготовке и направлению ответа состоит из 4 действий и занимает 1,9 рабочих дня.

2.2 Реализация национального проекта «Образование»

Паспорт НПО разработан Минпросвещения России во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 [29], а также Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 [30].

По итогам заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 года утвержден паспорт НПО [9].

НПО обеспечивает в первую очередь достижение национальной цели Российской Федерации, определенной Указом Президента

Российской Федерации, по обеспечению возможности для самореализации и развития талантов [10].

Показатели национальной цели по обеспечению возможностей для самореализации и развития талантов [36]:

- вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования;
- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;
- создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций;
- увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций, до 15 процентов.

Мероприятия НПО реализуются на всех уровнях, в связи с чем большой объем средств федерального бюджета направляется в субъекты Российской Федерации в рамках реализации проектов субъектами Российской Федерации.

ФП, входящие в состав НПО:

Е1 (Современная школа) - направлен на обеспечение возможности детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающим современным требованиям, независимо от места проживания ребенка, организацию комплексного психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений, а также обеспечение возможности профессионального развития педагогических работников [14];

Е2 (Успех каждого ребенка) - направлен на создание и работу системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи. В рамках проекта ведется работа по обеспечению равного доступа детей

к актуальным и востребованным программам дополнительного образования, выявлению талантов каждого ребенка и ранней профориентации обучающихся [17];

Е4 (Цифровая образовательная среда) - направлен на создание и внедрение в образовательных организациях цифровой образовательной среды, а также обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования. В рамках проекта ведется работа по оснащению организаций современным оборудованием и развитию цифровых сервисов и контента для образовательной деятельности [18];

Е8 (Социальная активность) - направлен на создание условий для развития и поддержки добровольчества (волонтерства) как ключевого элемента социальной ответственности развитого гражданского общества [15];

ЕА (Социальные лифты для каждого) - нацелен на создание для граждан возможностей для профессионального и карьерного роста путем формирования и развития системы профессиональных конкурсов [16];

ЕБ (Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации) - направлен на обеспечение функционирования системы патриотического воспитания граждан Российской Федерации. В рамках проекта ведется работа по развитию воспитательной работы в образовательных организациях общего и профессионального образования, проведению мероприятий патриотической направленности [12];

ЕГ (Развитие системы поддержки молодежи («Молодежь России»)) направлен на создание условий для эффективной самореализации молодежи, в том числе развитие инфраструктуры. В рамках проекта предусмотрены мероприятия для повышения охвата молодежными проектами и

программами и информирования молодежи о возможностях, механизмах и путях ее самореализации в России [13].

Реализация НПО способствует достижению выдающихся результатов, решению передовых задач в сфере образования, несмотря на ограниченность ресурсов, и вносит весомый вклад в инновационное развитие системы образования.

В таблице 2 приведено сравнение количества результатов ФП, входящих в состав НПО, ответственными за которые является Минпросвещения России.

Таблица 2 – Сравнение количества результатов федеральных проектов, входящих в состав НПО

Год реализации	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Е1 ФП «Современная школа»	22	20	19	25	26	26
Е2 ФП «Успех каждого ребенка»	16	15	10	19	20	23
Е3 ФП «Поддержка семей, имеющих детей»	3	2	-	-	-	-
Е4 ФП «Цифровая образовательная среда»	14	12	6	6	5	5
Е5 ФП «Учитель будущего»	8	8	-	-	-	-
Е6 ФП «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»	25	24	10	11	1	-
ЕА ФП «Социальные лифты для каждого»	4	4	5	10	10	8
ЕБ ФП «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации»	-	-	12	19	25	30

В 2021 году были подведены итоги и завершены ФП Е3 и Е5, которые не вошли в состав обновленного НПО [25].

Уменьшение результатов ФП Е6 произошло в связи с интеграцией мероприятий в ФП не НП «Профессионалитет».

Увеличение количества результатов по ФП Е1, Е2 и ЕБ к 2024 году обусловлено исполнением распоряжений Правительства Российской Федерации, Указов Президента Российской Федерации.

Дополнительно стоит отметить реализацию субъектами Российской Федерации региональных проектов – в конце 2023 года с субъектами Российской Федерации было заключено порядка 340 соглашений о реализации мероприятий на территориях субъектов Российской Федерации на 2024 год.

Также необходимо обратить внимание, что в начале 2024 года ведомственный проектный офис Министерства просвещения Российской Федерации стал лучшим проектным офисом по итогам 4 лет работы. Это результат совместной деятельности на протяжении всего национального проекта ВПО и субъектов Российской Федерации.

Во второй главе было рассмотрено применение проектного подхода в Минпросвещения России, на примере национального проекта «Образование», направленного на инновационное развитие системы образования. Проанализированы основные этапы проектной деятельности. Определены основные процессы в рамках проектной деятельности ведомственного проектного офиса Минпросвещения России, оперативное исполнение которых влияет на эффективность достижения проектов.

3. Совершенствование проектного подхода в Минпросвещения России, в рамках инновационного развития системы образования

3.1 Обоснование необходимости совершенствования организации проектной деятельности в Минпросвещения России

Благодаря выстроенным процессам ВПО Минпросвещения России и использования проектного подхода удалось достичь следующих уникальных результатов в рамках инновационного развития системы образования Российской Федерации:

- построено более 1 300 новых школ;
- открыто 18 991 центров образования «Точка роста»;
- открыто более 450 «Кванториумов»;
- не менее 840 школ обновили МТБ для проведения занятий для детей с ОВЗ и инвалидностью;
- 5 698 школ, обновили спортивную инфраструктуру;
- оснащено более 24 000 школ и колледжей в рамках внедрения ЦОС;
- создано более 290 центров «IT-куб»;
- в 76 субъектах Российской Федерации функционируют «Мини-Сириусы»;
- 15 млн граждан Российской Федерации принимают участие в добровольческой (волонтерской) деятельности;
- более 2 млн человек приняли участие в мероприятиях в сфере патриотического воспитания.

По итогам 2023 года российские школьники приняли участие в 8-ми международных олимпиадах и завоевали 43 медали из 43 возможных (34 золотые, 8 серебряных и 1 бронзовую).

Всего за весь период реализации национального проекта 36 531 школа оснащена современным оборудованием. Это почти 87% от общего количества школ в России. В этих школах сегодня обучается более

7,6 млн детей, то есть более 42% от общей численности российских школьников. При этом одними только «Точками роста» охвачен каждый третий школьник страны.

За счет развития региональных сетей организаций дополнительного образования детей ежегодно наблюдается прирост охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования.

За период реализации национального проекта существенно повышена доступность дополнительного образования детей. Если в 2019 года охват детей дообразованием составлял 74%, то к концу 2023 года этот показатель превысил 83% от числа всех детей в стране.

В совокупности реализация указанных мероприятий позволила обеспечить достижение значения показателя «Средневзвешенный результат Российской Федерации в группе международных исследований, место Российской Федерации (не ниже)» [19] опережая плановые значения – на 2023 год – 12,75, уже достигнуто значение – 9,6.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (далее – Указ № 309) предусмотрена национальная цель «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности» [32].

Для достижения указанной цели был разработан НП «Молодежь и дети».

В период с 2025 и по 2030 год необходимо обеспечить функционирование созданной предыдущим Указом системы.

Минпросвещения России является одним из самых крупных участников национального проекта «Молодежь и дети». В составе указанного национального проекта Минпросвещения России разработаны четыре федеральных проекта («Ведущие школы», «Все лучшее детям», «Педагоги

и наставники» и «Профессионалитет») и еще в двух федеральных проектах Минпросвещения России будет реализовать свои мероприятия («Мы вместе (Воспитание гармонично развитой личности)» и «Россия в мире»).

Сегодняшний приоритет – это формирование единого образовательного и воспитательного пространства.

Ответственным за реализацию нового национального проекта «Молодежь и дети» является Росмолодежь.

В условиях высокой конкуренции между государствами необходимо постоянно совершенствовать подходы к организации процессов.

Одновременно с подготовкой к участию в реализации нового НП «Молодежь и дети», в рамках достижения новой национальной цели развития, с учетом итогов анализа действующих процессов – необходимо найти возможности для совершенствования организации проектного управления инновационным развитием системы образования, а именно – скорректировать уже выстроенные алгоритмы, с целью более эффективного решения поставленных задач.

3.2 Совершенствование процессов организации проектной деятельности в Минпросвещения России

Совершенствование процессов организации проектной деятельности предполагает перестройку алгоритмов действий для более оперативного решения, поставленных перед ВПО Минпросвещения России, в рамках инновационного развития системы образования, задач.

Для качественной перестройки алгоритмов необходимо:

- полное понимание текущей ситуации по всем процессам;
- описание имеющихся алгоритмов действий;
- вовлеченные в процесс сотрудники.

При выполнении функций по организации проектной деятельности ВПО Минпросвещения России действует на основании Постановления

№1288. Процессы организации проектной деятельности определены. ВПО Минпросвещения России полностью описаны алгоритмы действий каждого процесса.

В рамках эффективной работы системы управления проектами в организации необходимо обеспечить слаженное взаимодействие трёх ключевых компонентов:

- нормативной и методологической базы;
- технического и информационного обеспечения;
- квалифицированного и мотивированного персонала [40].

В рамках усовершенствования процессов (перестройки алгоритмов действий) предлагается использовать методологию реинжиниринга.

Понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» (Business process reengineering, BPR) возникло в 1990 г. в США (авторы — М. Хаммер и Д. Чампи), под реинжинирингом бизнес-процессов (далее – РБП) понимают фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия» [26].

Реинжиниринг, как правило, используется в сфере бизнеса. Главной целью любого бизнеса является получение прибыли. В нашем случае главной целью является достижение положительного социального эффекта.

Объектом реинжиниринга является процесс.

Показателем эффективности является количество рабочих дней.

Усовершенствование процессов по организации проектной деятельности, ВПО Минпросвещения России, позволит выстроить новые алгоритмы действий для более оперативного решения, поставленных задач в рамках проектного управления инновационным развитием системы образования.

Основные шаги реинжиниринга:

- определение процесса;
- анализ алгоритма действий выбранного процесса (как сейчас);

- предложение по перестройке алгоритма действий (как должно быть);
- внедрение обновленного процесса.

В составе ВПО Минпросвещения России работают 13 сотрудников.

На постоянной основе проводятся обучающие мероприятия:

- проводится обучение в системе ГИИС «Электронный бюджет», при внедрении новых модулей и обновления существующих (Минфином России, Федеральным Казначейством);
- проводятся программы повышения квалификации в ведущих ВУЗах;
- проводятся обучающие мероприятия Федеральным проектным офисом (Департамент проектной деятельности Правительства Российской Федерации).

ВПО Минпросвещения России является центром передачи информации и основным звеном, куда направляются данные и через которое формируется итог деятельности в каждом из рассматриваемых направлений.

Основные процессы в ВПО Минпросвещения России необходимо перестроить таким образом, чтобы достигать максимального результата за меньший период времени.

Стоит обратить внимание, что Департаменты (участвующие в реализации проектов) входят в организационную структуру системы управления проектной деятельностью, как и ВПО Минпросвещения России.

Во-первых, предлагается закрепить сотрудников (в зависимости от количества реализуемых результатов) от каждого профильного Департамента (участвующего в реализации проектов) для взаимодействия с ВПО Минпросвещения России, которые будут в полной мере владеть информацией по реализуемым Департаментом результатам. На текущий момент только в 3 Департаментах из 7 есть такие сотрудники. В оставшихся 4 Департаментах каждый из сотрудников предоставляет информацию, в

части своей компетенции, что увеличивает процесс сбора данных и предоставления информации.

Это позволит оперативнее получать запрашиваемую информацию по всем мероприятиям профильных Департаментов, уменьшить возможность допущения технической ошибки при внесении информации (в связи с большим объемом информации и ограниченными сроками), а также сократит время на проверки уже внесенной информации профильными Департаментами.

Во-вторых, предлагается проводить обучающие мероприятия для всех, кто будет включен в организационную структуру системы управления проектной деятельностью в Министерстве.

Это позволит повысить мотивацию, а также освоить теоретическую и техническую базы, в рамках совместной с ВПО Минпросвещения России работы.

Также необходимо выявить дублирующие функции, узкие места, возможности для автоматизации процессов.

В-третьих, предлагается предоставить профильным Департаментам возможность непосредственно участвовать в основных процессах организации проектной деятельности.

Необходимо перестроить алгоритмы действий таким образом, чтобы профильный Департамент, ответственный за мероприятие самостоятельно согласовывал изменения в части своей компетенции с руководителем проекта и формировал изменения в ГИИС «Электронный бюджет», при этом ВПО остается в курсе вносимых изменений и полностью сопровождает весь процесс в системе. Указанный процесс исключает необходимость дополнительных проверок и согласований внесенных данных со стороны профильного Департамента, что сильно экономит время в рамках организации проектной деятельности.

На рисунке 18 представлен перестроенный алгоритм действий по формированию и применению ЕЗИ

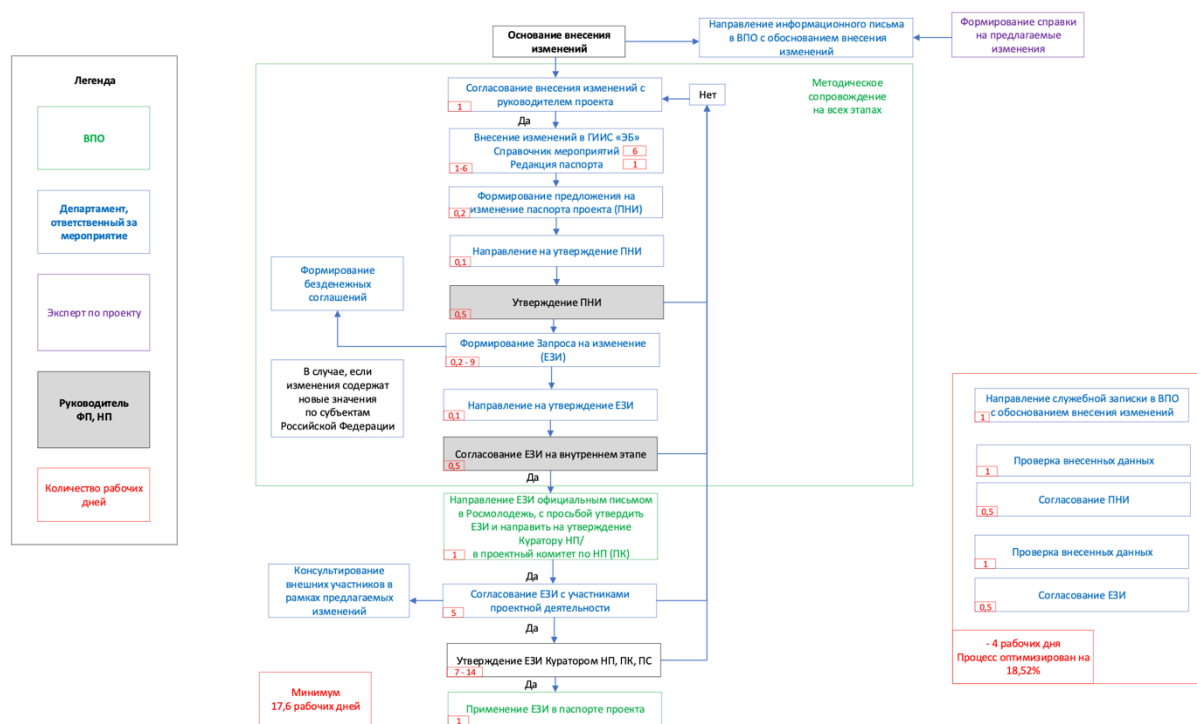


Рисунок 18 – Усовершенствованный процесс по формированию и применению ЕЗИ

Исходя из данных, указанных на рисунке 18 мы видим, что при скорректированном алгоритме внесение изменения в проект состоит из 12 действий (вместо 17) и происходит минимум за 17,6 рабочих дней (вместо 21,6). Оптимизация процесса составила 18,52 %.

Отдельно обратим внимание на формирование изменений в справочнике мероприятий (результатов). Несмотря на безусловный положительный эффект от внедрения справочника мероприятий – все мероприятия собраны в одном месте и нет необходимости искать мероприятия по редакциям паспортов проектов, в подсистеме управления национальными проектами ГИИС «Электронный бюджет» – его функционал необходимо дорабатывать.

Необходимо предусмотреть возможность утверждения формируемых изменений в самом справочнике мероприятий, например добавление этапа

согласования «Куратор НП»/Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации. При этом в формировании единого запроса на изменение паспорта не будет необходимости, утвержденные Куратором изменения сразу применяются в действующую редакцию паспорта проекта. На рисунке 19 представлен обновленный алгоритм действий по внесению изменений в мероприятие федерального проекта, входящего в состав НПО (справочник мероприятий).

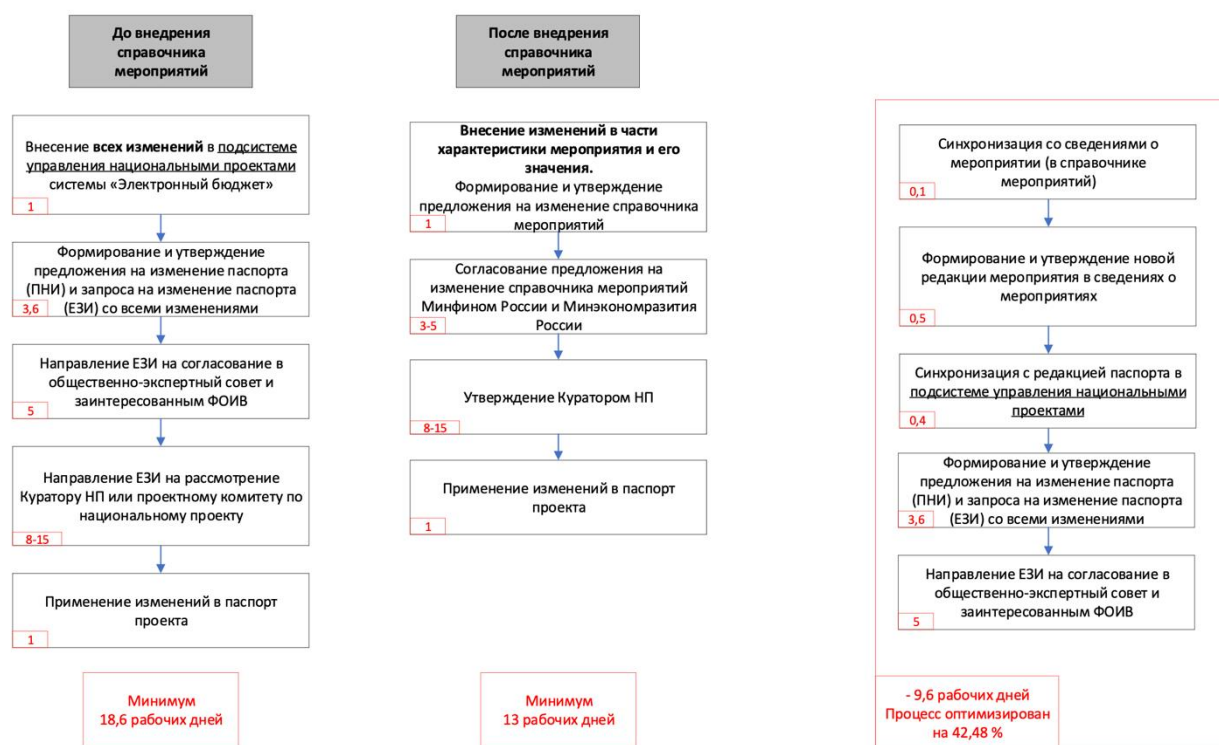


Рисунок 19 – Усовершенствованный процесс по внесению изменений в результат (справочник мероприятий (результатов)).

Исходя из данных, указанных на рисунке 19 мы видим, что при скорректированном алгоритме необходимо 4 действия (вместо 9) – минимум 13 рабочих дней (вместо 22,6). Оптимизация процесса составила 42,48%.

Обсуждение возможности внедрение указанных изменений в части справочника мероприятий (результатов) необходимо проводить совместно с Минфином России, Минэкономразвития России, Центром компетенции

проектного менеджмента и Правительством Российской Федерации, так как внедрение подобных изменений сопровождается внесением изменений в приказы, постановления и общей доработкой системы ГИИС «Электронный бюджет».

В части процесса по актуализации паспортов проектов в рамках подготовки к проекту Федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период предлагается внесение информации каждым Департаментом, в части своей компетенции, самостоятельно. Актуализированный процесс позволяет исключить большое количество времени, которое было использовано на свод, проверку и анализ информации, поступившей от профильных Департаментов, а также на проверку уже внесенных данных.

При новом процессе – ВПО в процессе внесения Департаментами информации в ГИИС «Электронный бюджет» проверяет формируемые данные на определенных этапах с точки зрения методологии и технического заполнения, а также оказывает методическую поддержку во время всего периода планирования бюджета. На рисунке 20 представлен усовершенствованный процесс планирования результатов в рамках 2025-2027 гг.

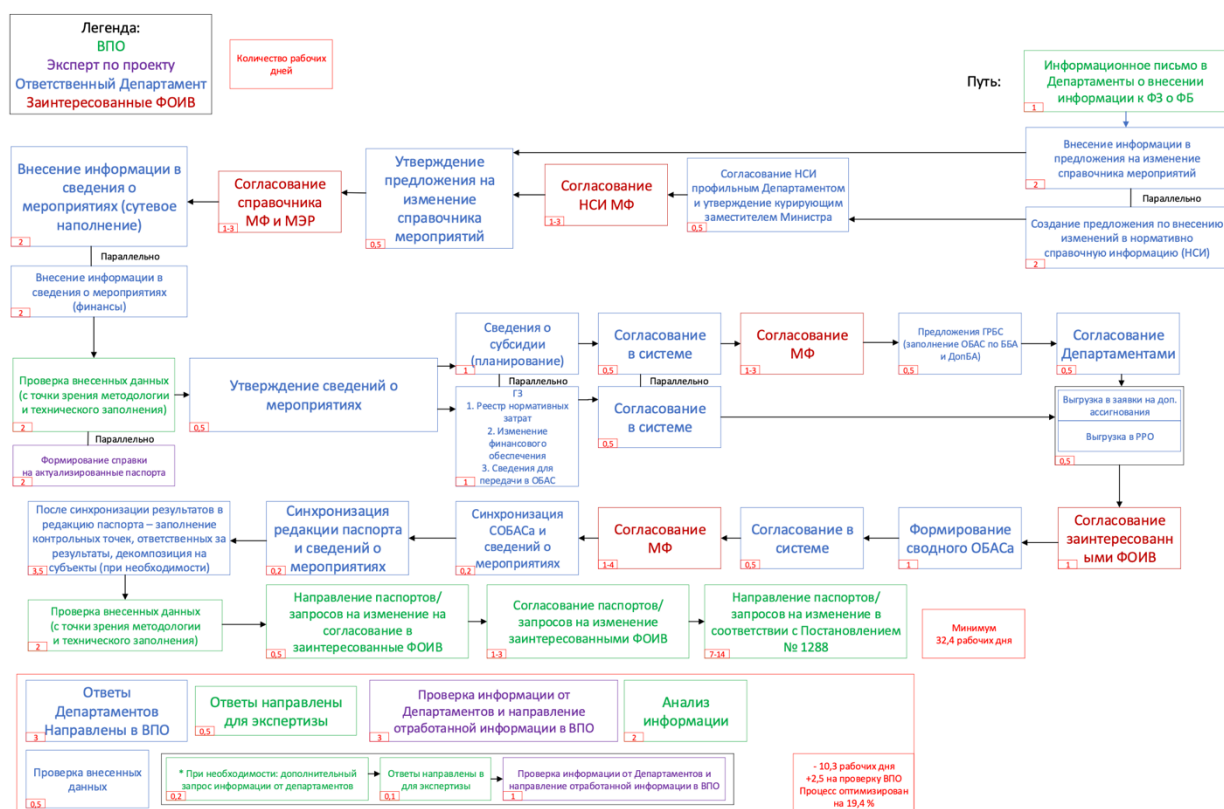


Рисунок 20 – Усовершенствованный процесс планирования результатов в рамках 2025-2027 гг.

Исходя из данных, указанных на рисунке 20 мы видим, что при скорректированном алгоритме необходимо 32 действия (вместо 39) – минимум 32,4 рабочих дня (вместо 40,2). Оптимизация процесса составила 19,4%.

В условиях необходимости оперативного взаимодействия по возникающим вопросам в процессе проектной деятельности, если исключить дублирующие процессы по отправлению подготовленного ответа в ВПО для его загрузки в ответ на запрос – возможно скорректировать алгоритм, по работе с поступающими запросами в системе взаимодействия проектных офисов, с 4 действий до 2 (с 1,9 рабочих дня до 1,2). Оптимизировав процесс на 36,84 %. Оптимизированный процесс подготовки и направления ответа на запрос в системе СВПО представлен на рисунке 21.

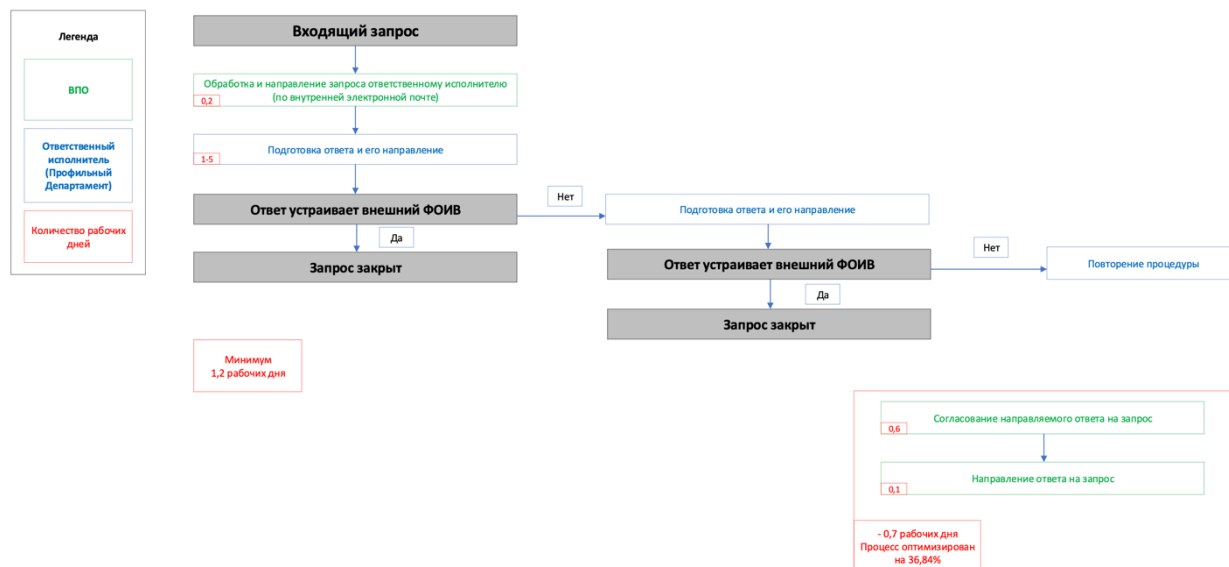


Рисунок 21 – Усовершенствованный процесс подготовки и направления ответа на запрос в системе СВПО.

Проанализировав основные процессы в рамках проектной деятельности ВПО Минпросвещения России (внесение изменений в проекты, актуализация проектов в соответствии с Федеральным законом о федеральном бюджете на очередной год и плановый период и сопровождение СВПО), можно сделать вывод о возможной перестройке алгоритмов действий за счет исключения дублирующих и избыточных процессов, закреплении и обучении сотрудников профильных Департаментов (в рамках взаимодействия с ВПО Минпросвещения России), что позволит оперативнее решать поставленные перед Министерством задачи.

Оптимизированная модель управления проектной деятельностью, в части основных процессов представлена на рисунке 22.

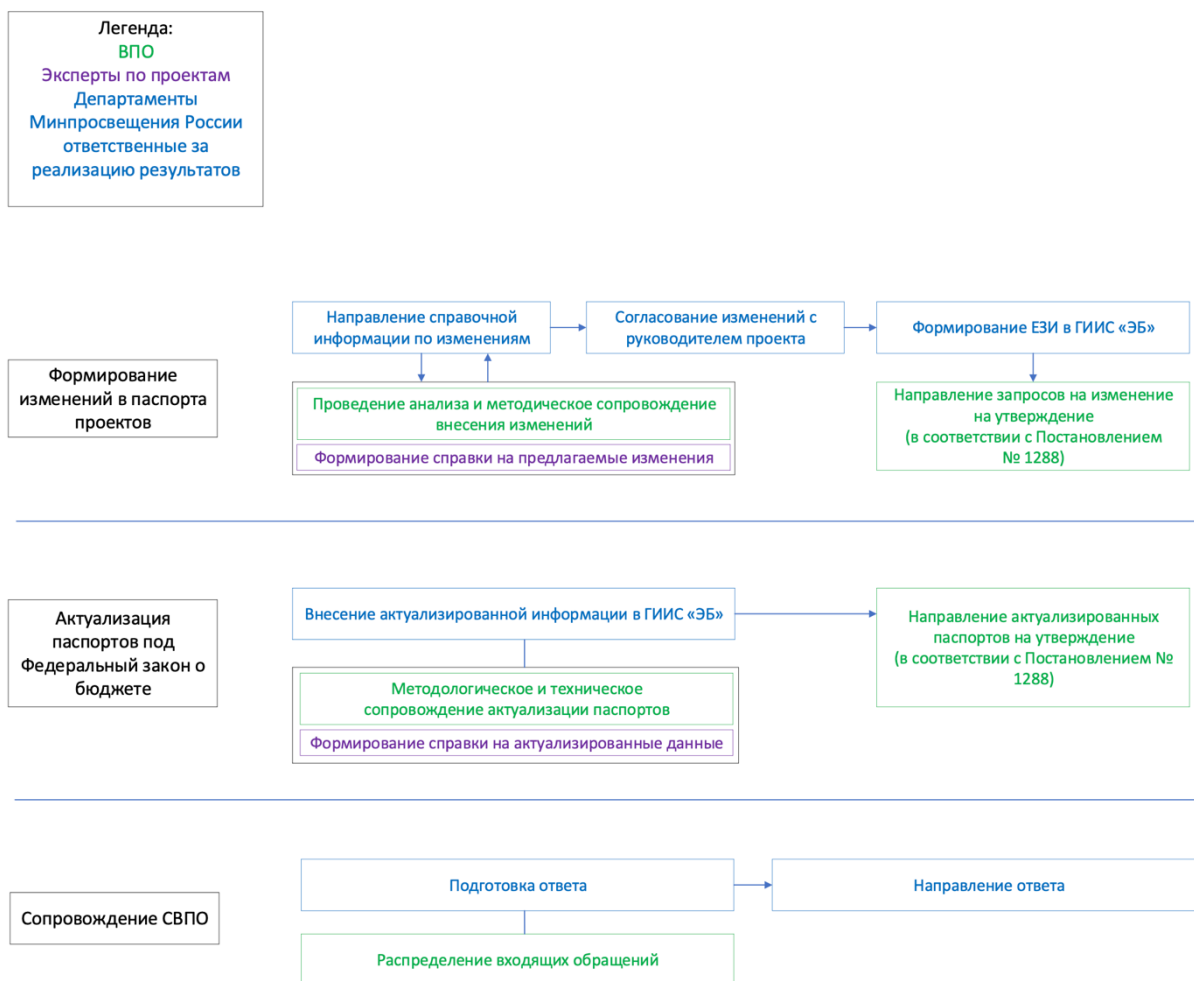


Рисунок 22 – Оптимизированная модель организации проектной деятельностью ВПО Минпросвещения России.

Оптимизированная модель организации проектной деятельности ВПО Минпросвещения России позволяет выполнять основные процессы параллельно сотрудниками ВПО Минпросвещения России и сотрудниками профильных Департаментов, что повышает скорость выполнения основных процессов и исключает возможность совершения технических ошибок.

3.3 Ожидаемые результаты внедрения проектных предложений в ВПО Минпросвещения России

С помощью реинжиниринга возможно усовершенствовать процессы, путем перестройки алгоритмов действий для более оперативного

достижения результатов, в рамках инновационного развития системы образования.

Используя указанный метод в усовершенствовании процессов – нововведения предлагается проводить поэтапно. Для начала лучше реализовать в отдельных подразделениях (пилотный проект), в случае получения положительного результата – начать внедрять по во всей организации.

Параллельно с запуском пилотного проекта необходимо проводить обучение всех предполагаемых к участию сотрудников.

В связи с этим, предлагается для начала попробовать исполнение предлагаемых процессов на 1 Департаменте и в случае успеха, распространить на все Департаменты, участвующие в проектной деятельности.

Основной подход к внедрению оптимизированных процессов:

- создаются пилотные проекты в отдельных структурных подразделениях Министерства, при положительных результатах – происходит более широкое внедрение решений по усовершенствованию процессов. Это дает возможность остановки внедрения новых решений «без потерь», в случае плохих результатов или в случае решения внедрять новые решения в более поздний срок;
- обучение и передача знаний всем сотрудникам, участвующим в организационной структуре системы управления проектной деятельностью, что позволит внедрить новые процессы в масштабах всей организации за короткий промежуток времени силами самих сотрудников. При этом организация становится самосовершенствующейся, при минимальных затратах.

Эффективность предлагаемого усовершенствования процессов в рамках проектного управления заключается в том, что их реализация позволит Минпросвещения России оперативнее достигать поставленные задачи

в условиях постоянного влияния внешних факторов, что в свою очередь – улучшает показатели эффективности различных элементов образовательной системы, а сама система образования переходит на новый качественный уровень.

В совокупности корректно выстроенные процессы позволяют достигать заявленные результаты, в условиях ограничений и в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

Использование проектных предложений в работе позволит усовершенствовать следующие процессы:

- процесс внесения изменений в проекты с 21,6 рабочих дня до 17,6 – оптимизация на 18,52% (дополнительно возможно оптимизировать процесс внесения изменений посредством справочника мероприятий с 22,6 рабочих дня до 13 – оптимизация 42,48%);
- процесс актуализации паспортов к федеральному закону о федеральном бюджете с 40,2 рабочих дней до 32,4 – оптимизация 19,4%;
- процесс сопровождения СВПО с 1,9 рабочих дня до 1,2 – оптимизация 36,84%.

Отдельно стоит отметить оптимизацию процесса по внесению изменений в мероприятие федерального проекта, входящего в состав НПО (справочник мероприятий), указанный процесс находится внутри основного процесса

по внесению изменений в проекты и рассматривается в рамках конкретного изменения (характеристика результата). Его оптимизация при добавлении этапа утверждения «Куратор» составляет – 9,6 рабочих дней (42,48%).

Для внедрения указанных изменений по основным процессам на уровне Министерства также необходимо внести изменения в «Положение об организации проектной в Министерстве просвещения Российской Федерации».

Основные предложения по улучшению проектной деятельности в Минпросвещения России:

- закрепить сотрудников всех профильных Департаментов, участвующих в реализации проектов, для взаимодействия с ВПО Минпросвещения, что позволит оперативнее получать запрашиваемую информацию и сократит возможность совершения ошибок при большом объеме поступающей информации в ВПО Минпросвещения России;
- проведение обучающих мероприятий для всех, кто будет включен в организационную структуру системы управления проектной деятельностью в Министерстве для повышения мотивации, а также изучения теоретической и технической базы;
- исключить из основных процессов ВПО Минпросвещения дублирующие функции, ограничения, что позволит оптимизировать процессы.

В рамках исследования указанные предложения были апробированы в работе ВПО Минпросвещения – в совокупности внедрение указанных предложений позволило оперативнее выполнять процессы (перестроив алгоритмы действий) в рамках организации проектной деятельности в Минпросвещения России и действовать в рамках новой модели управления.

Предложения по улучшению проектной деятельности позволяют обеспечивать прогрессивное развитие отрасли образования (в условиях постоянно меняющихся внешних факторов), с учетом совершенствования содержания, методов, средств обучения и воспитания, педагогических технологий. При достижении положительных эффектов от предлагаемых преобразований – возможно распространить полученный опыт на другие федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации (участников проектной деятельности).

Заключение

По результатам проведенного в работе исследования разработаны предложения по улучшению проектной деятельности в Минпросвещения России для более оперативного достижения результатов в рамках инновационного развития системы образования.

В первой главе магистерской диссертации были рассмотрены основные функции и принципы проектного управления, развитие проектного управления, инновационного развития системы образования, нормативно-правовые акты, в рамках организации проектной деятельности в государственных органах, утверждённую функциональную структуру и структуру управления национальными проектами (включая распределение основных функций между уровнями управления).

Во второй главе рассмотрено применение проектного подхода в Минпросвещения России в рамках организации проектного управления инновационным развитием системы образования. Выделена структура управления, рассмотрена деятельность ведомственного проектного офиса, а также основная система, используемая при работе с проектами.

Выделены и исследованы основные процессы и выстроенные алгоритмы действий, в рамках организации проектной деятельности.

Рассмотрена реализация национального проекта «Образование».

В третьей главе сформированы предложения по совершенствованию организации проектной деятельности ВПО Минпросвещения России.

Разработаны рекомендации по усовершенствованию процессов, что позволит перестроить алгоритмы действий основных процессов для более эффективного решения поставленных задач:

- процесс внесения изменений в проекты сокращен с 21,6 рабочих дня до 17,6 – оптимизация на 18,52% (дополнительно возможно оптимизировать процесс внесения изменений посредством

справочника мероприятий с 22,6 рабочих дня до 13 – оптимизация 42,48%);

- процесс актуализации паспортов к федеральному закону о федеральном бюджете сокращен с 40,2 рабочих дней до 32,4 – оптимизация 19,4%;
- процесс сопровождения СВПО сокращен с 1,9 рабочих дня до 1,2 – оптимизация 36,84%.

Предложена скорректированная модель управления организацией проектной деятельности. Оптимизированная модель организации проектной деятельности ВПО Минпросвещения России позволяет выполнять основные процессы параллельно сотрудниками ВПО Минпросвещения России и сотрудниками профильных Департаментов, что повышает скорость выполнения основных процессов и исключает возможность совершения технических ошибок.

Корректно выстроенные процессы позволяют проводить постоянный мониторинг реализации проектов, заранее выявлять и отрабатывать риски, своевременно вносить изменения, строго следовать ограничениям (временным и ресурсным) и главное – оперативно реагировать на состояние внешней среды, что позволяет эффективно обеспечивать прогрессивное развитие отрасли образования, с учетом совершенствования содержания, методов, средств обучения и воспитания, педагогических технологий.

В совокупности корректно выстроенные процессы позволяют достигать заявленные результаты, в условиях изначальных ограничений и в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

В результате проделанной работы были достигнуты поставленные цели и успешно решены задачи исследования.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Багдасарян, Н. А. «Инновационное развитие»: анализ понятия и уточнение определения // Бюллетень науки и практики. 2017. - № 7. – [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-analiz-ponyatiya-i-utochnenie-opredeleniya> (дата обращения: 16.12.2024).
2. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. 2010. № 4. С. 84–87;
3. Гегедюш Н.С. (ред.) Проектное управление в органах власти // Учебник. М.: Юрайт; 2020. 186 с.;
4. Дитхелм Г. «Управление проектами. Том 1. Основы» // Пер. с нем. Санкт-Петербург, Бизнес-пресса, 2004. 201 с.;
5. Единые методические рекомендации по проектной деятельности // Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: [https://pm.center/upload/iblock/be7/47c7pa3r09jtlxmg5ghd0jn4nfdvna13/Письмо%20Единая%20методика%20\(01.07.2022%20№%20П6%2053625\).pdf](https://pm.center/upload/iblock/be7/47c7pa3r09jtlxmg5ghd0jn4nfdvna13/Письмо%20Единая%20методика%20(01.07.2022%20№%20П6%2053625).pdf);
6. Керцнер Г. «Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости» // Пер. с англ. Москва: АйТи, ДМК пресс, 2003. 318 с.;
7. Локк Д. «Основы управления проектами» // Пер. с англ. Москва: Нипро, 2004. 253 с.;
8. Мерзликина, Г. С. Принципы оценки инновационного развития промышленного развития промышленного предприятия // Креативная экономика. – 2020 – Т. 14, №8. – С.1775-1794. – [Электронный ресурс]. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/110767> (дата обращения 15.11.2024);
9. Общие вопросы реализации национальных проектов: «Опубликован паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/info/35566/>;

10. О национальном проекте «Образование» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about/?ysclid=m435au5r8h496931415>;
11. «О первоочередных мерах по реализации приоритетных национальных проектов» // Стенографический отчет о заседании Государственного совета Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/23368>;
12. О федеральном проекте «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/patriot/>;
13. О федеральном проекте «Развитие системы поддержки молодежи («Молодежь России»)» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/young/>;
14. О федеральном проекте «Современная школа» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/school/>;
15. О федеральном проекте «Социальная активность» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://edu.gov.ru/national-project/projects/soc_activity/;
16. О федеральном проекте «Социальные лифты для каждого» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://edu.gov.ru/national-project/projects/soc_lift/;
17. О федеральном проекте «Успех каждого ребенка» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/success/>;
18. О федеральном проекте «Цифровая образовательная среда» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/cos/>;

19. Паспорт национального проекта «Образование» // Сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: https://edu.gov.ru/application/frontend/skin/default/assets/data/national_project/main/Паспорт_национального_проекта_Образование.pdf?ysclid=m435nsma9w410605961;
20. Презентация РАНХиГС «Организация проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: https://минэко04.рф/upload/site/Презентация%20РАНХиГС_%20ПУ%20на%20уровне%20Российской%20федерации.pdf];
21. Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
22. Приказ Министерства финансов Российской Федерации и Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2023 г. № 48н/249 «Об утверждении Порядка формирования и ведения справочника мероприятий (результатов) структурных элементов государственных программ (комплексных программ) Российской Федерации»;
23. Проектное управление – это не дань моде, а насущная необходимость. // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <https://ac.gov.ru/news/page/proektnoe-upravlenie---eto-ne-dan-mode-a-nasusnaa-neobhodimost-6806> (дата обращения 01.11.2024);
24. Рассел Д. Арчибальд «Управление высокотехнологичными программами и проектами» // Пер. с англ. Москва: ДМК пресс, 2017. 464 с.;
25. Реализация национального проекта «Образование». Татьяна Голикова провела заседание проектного комитета по нацпроекту «Образование» // Новость. Сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/news/41893/>;

26. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA : учеб. // Н. М. Абдикеев [и др.] ; под ред. Н. М. Абдикеева, Т. П. Данько. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.
27. Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025 – 2030 годов» // [Электронный ресурс] URL: [https://pm.center/upload/iblock/8a3/c08iadz2q0729bxc8dcl7qxnzht101te/Стандарт%20Новые%20национальные%20проекты%20на%20период%202025-2030%20годов%20\(утв.%20от%2005.06.2024%20№%20ММ-П6-16823\).pdf](https://pm.center/upload/iblock/8a3/c08iadz2q0729bxc8dcl7qxnzht101te/Стандарт%20Новые%20национальные%20проекты%20на%20период%202025-2030%20годов%20(утв.%20от%2005.06.2024%20№%20ММ-П6-16823).pdf);
28. Тумина, Т.А. Инновационное развитие – основа экономического роста [Текст] / Т.А. Тумина: монография. – СПб.: Химиздат, 2008. – 190 с.
29. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
30. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
31. Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2024 г. № 326 «О структуре федеральных органов исполнительной власти»;
32. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;
33. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. 2017. № 4 (90). С. 7-27;
34. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ;
35. Хигни Д. «Основы проектного менеджмента. Классическое руководство» // Пер. с англ. Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2018. 240 с.
36. Целевые показатели национальной цели по обеспечению возможностей для самореализации и развития талантов // Сайт Министерства

- просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс] URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about/?ysclid=m43docj76f500070400>;
37. Чаркина Е.С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы // Научный доклад. М.: ИЭ РАН; 2017. [Электронный ресурс]. URL: https://inecon.org/docs/2017/Charkina_paper_2017.pdf (дата обращения 20.10.2024);
38. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) -- Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, 2021. 250 p.
39. John C. Goodpasture Project Management the Agile Way: Making it Work in the Enterprise, J. Ross Publishing, 2010, 320 p.
40. Maltseva A.A. The Balanced Scorecard for Estimation of Science and Technology Parks, IDOSI Publications. 2013. S. 720-727.
41. Pulse of the Profession 2018 // PMI: [Web source] / Project Management Institute. Cop. 2018. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>;
42. Todd C. Williams Rescue the Problem Project: A Complete Guide to Identifying, Preventing, and Recovering from Project Failure, AMACOM Publications, 2011, 204 p;