



2023

# Магистерская диссертация на тему: «Организационно-методические аспекты реализации национального проекта «Образование»»

Выполнил: обучающийся группы УПП ОМ21-6 очной формы обучения  
Челноков Александр Станиславович

Научный руководитель: доцент кафедры управления проектами и программами Отделения управления проектами и программами Факультета государственного управления экономикой ИГСУ, кандидат экономических наук, доцент Егорова Лариса Ивановна

«\_\_\_» \_\_\_\_\_

Москва, 2023

РАНHiG

# Актуальность темы исследования, постановка проблемы

## исследования



На данный момент в системе управления национальными проектами, в том числе и национального проекта «Образование», существует проблемы организационно-методического характера, которые характеризуются проблемой с системой коммуникации между участниками проекта и методическим обеспечением его реализации.



# Объект и предмет исследования



Объект – совокупность отношений участников проектной деятельности на государственном и муниципальном уровнях системы управления Российской Федерации

Предмет – инструментарий управления государственными проектами и программами, в частности, национальным проектом «Образование».



Цель исследования заключается в комплексном исследовании организационно-методических аспектов управления национальными проектами исходя из российской и зарубежной практики и выработке рекомендаций практического характера по совершенствованию управления государственными проектами и программами

## Задачи:

- выделить сущность проектного управления, его основные функции и задачи;
- исследовать нормативно-правовые аспекты реализации государственных проектов и программ в Российской Федерации;
- проанализировать опыт управления государственными программами и проектами в России на примере национального проекта «Образование»;
- исследовать практику управления государственными программами и проектами в России на примере национального проекта «Образование»;
- оценить зарубежный опыт управления государственными программами и проектами;
- выделить направления совершенствования управления государственными программами и проектами в Российской Федерации.



## **Введение**

### **1 Теоретические основы управления государственными проектами и программами**

1.1 Понятие проектного управления, его основные функции и задачи

1.2 Государственные проекты и программы: понятие и нормативный аспект

### **2 Анализ эффективности управления государственными проектами и программами в России**

2.1 Анализ опыта управления государственными программами и проектами в России

2.2 Региональный аспект управления государственными программами и проектами в России на примере национального проекта «Образование»

### **3 Совершенствование управления государственными проектами и программами в России**

3.1 Зарубежный опыт управления государственными программами и проектами

3.2 Пути совершенствования управления государственными программами и проектами в России

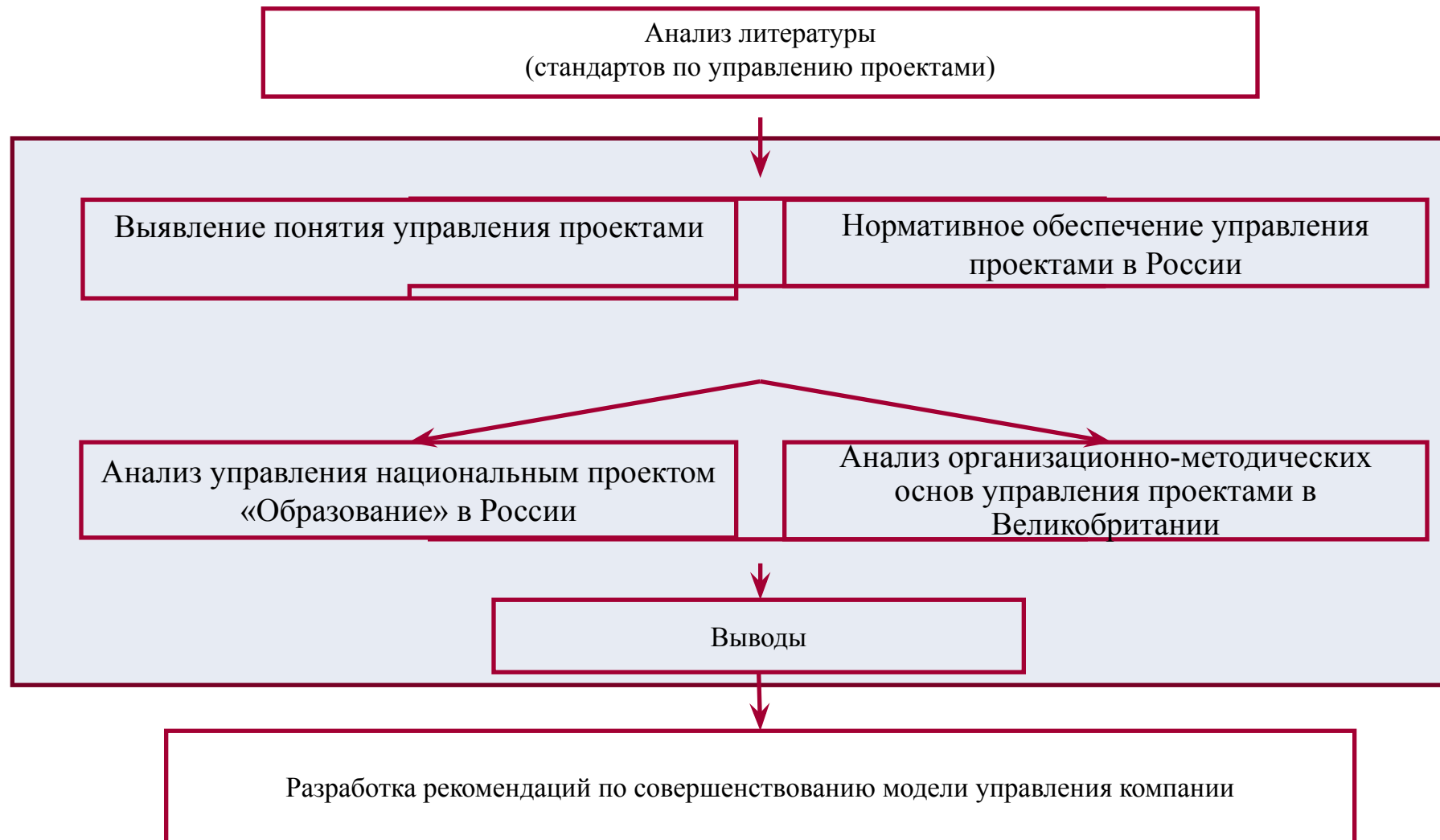
## **Заключение**

## **Библиографический список**





Понятие	Определение	Авторы
Проект	Комплекс связанных между собой мероприятий, которые направлены на получение уникальных результатов в условиях финансовых, ресурсных и временных ограничений	Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.03.2022, с изм. от 09.04.2022) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
Управление проектом	Планирование и организация ресурсов для достижения конкретной цели.	Project Management Body of Knowledge, 2021
Национальный проект	Проект (программа), которая направлена на достижение национальных целей развития, которые учреждены Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», а также параметров, которые учреждены Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а также других показателей по поручению Президента РФ, Правительства РФ, Совета или президиума Совета.	Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.03.2022, с изм. от 09.04.2022) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»



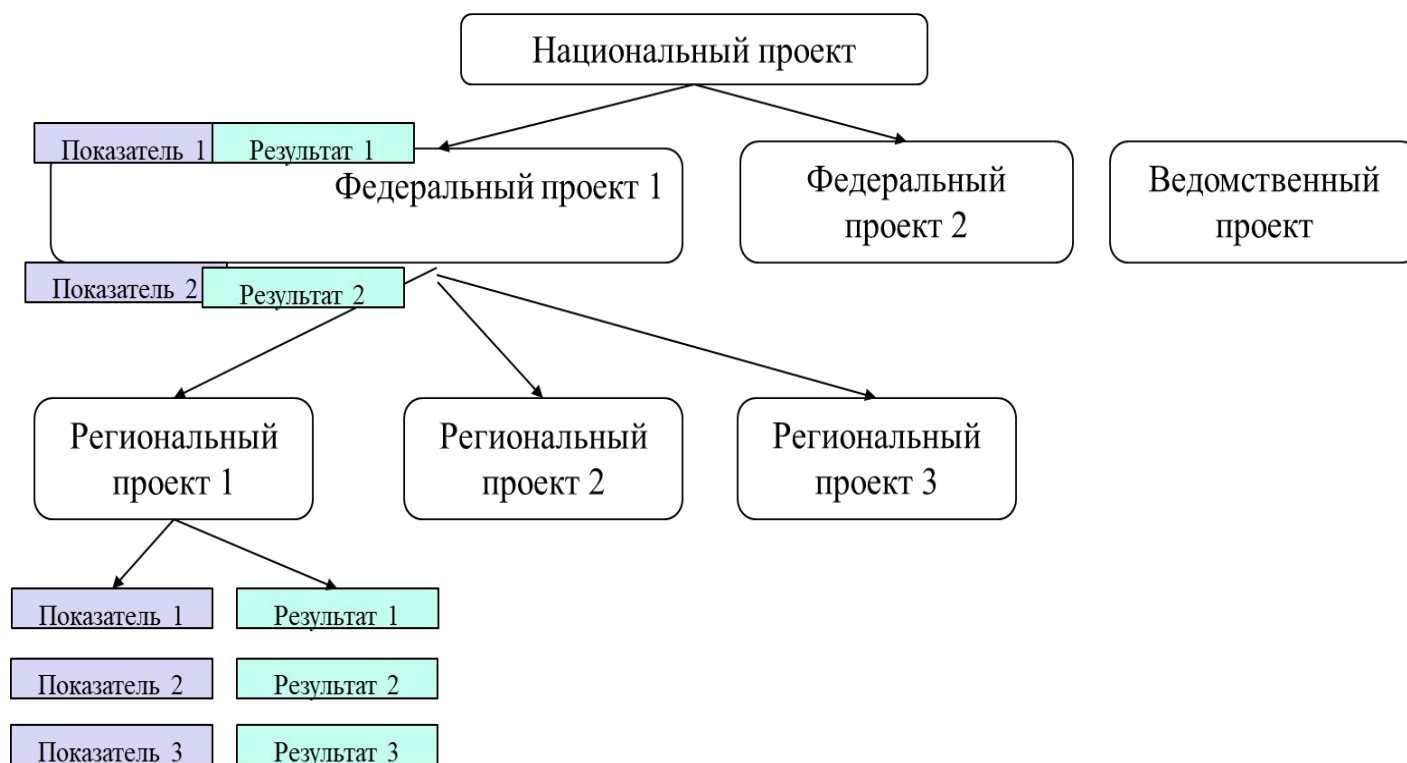




Проанализированы **нормативные правовые акты**: Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ, Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 01.03.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

Проанализированы **документы** в области управления проектами: Методические указания по разработке национальных проектов (программ), Паспорт национального проекта «Образование», результаты выполнения национального проекта и региональных проектов Красноярского края, бюджеты национального и региональных проектов, Годовой отчет главных проектов Великобритании 2022 г.

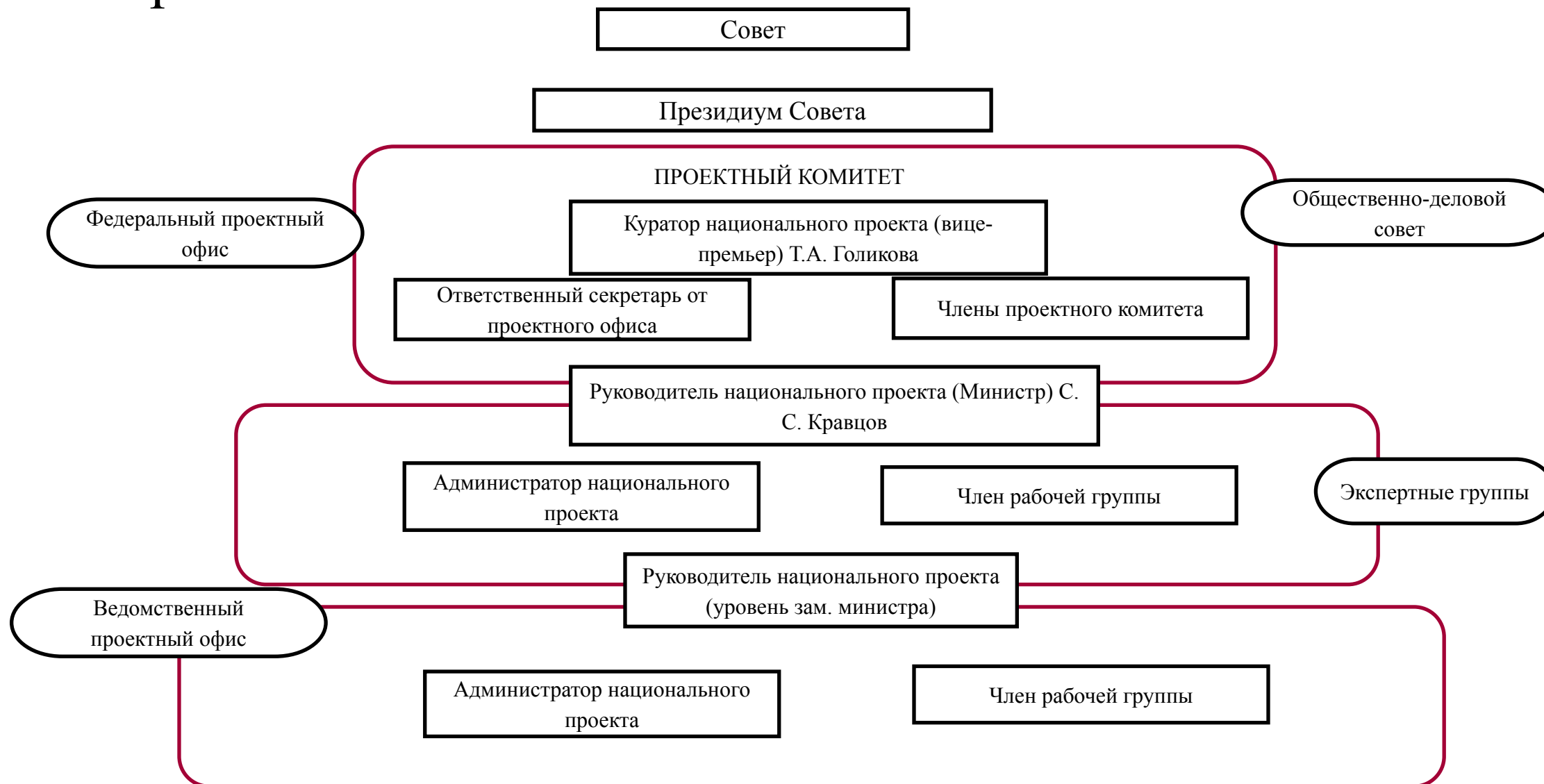
# Структура единиц национального проекта



Отсутствие в системе уровня  
местного самоуправления

Отсутствие консолидированной  
системы обратной связи между  
федеральными и  
региональными проектами

# Схема управления национальным проектом «Образование»





Кабинет министров

Казначейство Его  
Величества

Управление инфраструктуры и проектов  
(IPA)

Портфель крупных государственных проектов

Министерства, департаменты, управления

Управление инфраструктуры и проектами является важнейшим органом, который не только консолидирует все проекты, которые реализуются Правительством, но и проводит их оценку, оценку рисков их исполнения, подготавливает все методические и экспертные материалы по выполнению проектов, разрабатывает дорожные карты и оказывает поддержку руководителям и исполнителям проектов.



Управлением разработана методология оценки достоверности выполнения, которая является показателем вероятности достижения проектом своих целей с соблюдением сроков. Рейтинги разделены на три группы, которые охватывают диапазон от «красного» (red) до «зеленого» (green), причем каждая из них дает представление о вероятности успешной доставки и уровне связанных с ней рисков.



1. Управление проектом – это планирование и организация ресурсов для достижения конкретной цели. Менеджер проекта должен сделать все, чтобы заказчик и команда достигли намеченной цели без задержек и увеличения бюджета. Любой проект обладает жизненным циклом, состоящим из четырех этапов, на каждом из которых выполняется конкретный набор задач. Сложность управления проектом заключается в распределении имеющихся ресурсов между задачами так, чтобы в итоге достигнуть намеченного результата.
2. В Российской Федерации подготовлена база для осуществления проектного управления. Однако закрепление понятий «проект» и основных этапов его реализации не позволяет говорить о расширенной методологической и организационной базе проектного управления. На данный момент отсутствует обязательность прохождения подготовки в сфере проектного управления для специалистов и руководителей органов государственной власти и органов местного самоуправления. Отсутствие законодательно закрепленной системы создает проблему подготовки кадров, необходимых для реализации управления национальными проектами и государственными программами в России.



3. Система управления национальным проектом заложена в его паспорте, в котором прописаны основные составляющие управления проектами – сроки реализации, ресурсы (бюджет) и параметры, которые необходимо достичь. На уровне органов государственной власти присутствуют проблемы в организационно-методическом обеспечении управления национальным проектом: отсутствует единая система связи и мониторинга региональных проектов, которые обеспечивают достижения показателей ключевого национального проекта, нет общего пространства для взаимодействия проектных офисов, руководителей национальных и региональных проектов, отсутствует в принципе общая методология. Созданная система СУПД НПО позволяет решить некоторые проблемы взаимодействия, однако отметим, что систему управления проектными данными в первую очередь направлена управление документами, а не налаживаю общего взаимодействия между всеми участниками национального проекта.

4. На федеральном уровне не существует единой системы оценки исполнения проектов регионами Российской Федерации, ни единой статистики по региональной реализации национальных проектов. Система коммуникации между федеральными органами власти и региональными органами власти не налажена, практически регионы автономно исполняют свои обязательства по исполнению национальных проектов, при этом единого подхода к реализации национальных проектов также на федеральном уровне не разработано.



5. Система управления государственными проектами и программами состоит из следующих уровней:
- уровень Управления инфраструктуры и проектами;
  - уровень министерств и ведомств;
  - региональный уровень.

Управление инфраструктуры и проектами является важнейшим органом, который не только консолидирует все проекты, которые реализуются Правительством, но и проводит их оценку, оценку рисков их исполнения, подготавливает все методические и экспертные материалы по выполнению проектов, разрабатывает дорожные карты и оказывает поддержку руководителям и исполнителям проектов





**Рекомендация 1.** Существует необходимость во внедрении общественного уровня управления национальными проектами с привлечением экспертных организаций и бизнеса, которые позволят повысят эффективность исполнения национальных проектов. Кроме того, к управлению национальными проектами необходимо привлекать и «хозяев базовых процессов» - в рамках национального проекта «Образование» - это учителя, директора школ и др.

Таким образом, процесс проектного управления при реализации национального управления должен содержать в себе пять уровней:

- федеральный уровень;
- региональный уровень;
- муниципальный уровень;
- институциональный уровень (образовательные организации);
- персональный уровень (педагоги, руководители, обучающиеся и т.д.).



**Рекомендация 2.** Существует необходимость в подготовке кадров, которые могут грамотно выстраивать процесс управления проектами. Ориентируясь на опыт Великобритании рекомендуется либо создать систему подготовки таких кадров на уровне Правительства, либо создать площадку на базе образовательного учреждения высшего образования.

В Едином реестре проектных специалистов в государственном секторе РФ на данный момент находится только 250 человек. 53% специалистов являются представителями Аппарата Правительства Российской Федерации или федеральных министерств, 21,5% - представители федеральных институтов развития, 14,7% - представители центральных вузов и НИИ и только 7,2% - представители регионов Российской Федерации. Небольшое количество специалистов по проектному управлению в Российской Федерации, а, в особенности, в регионах России, не позволяет говорить о том, что национальные проекты и государственные программы к концу срока их реализации будут выполнены в полном объеме. На нормативном уровне отсутствует обязательность прохождения подготовки в сфере проектного управления для специалистов органов государственной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.



**Рекомендация 3.** Зарубежный опыт также показывает значимость единого органа, который консолидировал бы проектное управление. В России предлагается расширить функции Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам и довести его до уровня Управления инфраструктуры и проектами в Великобритании. Пока деятельность Совета при Президенте в основном сосредоточена на мониторинге результатов исполнения национальных проектов, однако необходим орган, который был бы связующим звеном между различными уровнями управления и реализации национальными проектами.



ИГСУ

**Рекомендация 4.** Проблема взаимодействия между участниками национальных проектов как по вертикали (федеральный уровень-региональный уровень-муниципальный уровень), так и по горизонтали (национальный проект-национальный проект) и мониторинга исполнения национальных проектов требует двух основных решений:

- разработка на федеральном и региональном уровнях методик взаимодействия и управления национальными проектами;
- разработка единой площадки коммуникации на основе СУПД НПО для всех участников национальных проектов с возможностью обмена данными, сбора статистической информации и тиражирования лучших практик.



- ❑ Ограничения исследования: отсутствие данных о функционировании СУПД НПО, которые не позволяют сделать выводы о ее функциональности и эффективности
- ❑ Рекомендации по совершенствованию/дальнейшему развитию исследования: продолжить исследование в направлении оценки эффективности применяемых инструментов и методов управления государственными проектами и программами

# Ценность магистерской диссертации



- Практическая ценность**: решена проблема организационно-методического обеспечения реализации национального проекта «Образование» в части коммуникации и мониторинга участников национального проекта на различных уровнях.
- Прикладная ценность**: разработанные рекомендации могут быть применимы не только к национальному проекту «Образование», но и другим национальным проектам. В идеале система должна консолидировать все национальные проекты и рассматривать их в том числе во взаимосвязи друг с другом.
- Ценность для Вашего профессионального развития**: получены теоретические и практические знания системы управления проектами на уровне государственного управления, положено начало изучению иностранного опыта управления государственными проектами для внедрения лучших практик в российскую систему государственного управления.



ИГСУ



ИГСУ

2023

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

Москва, 2023

РАНХиГС