

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»
Лысьвенский филиал

Факультет: профессионального образования

Направление: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Кафедра: «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины»

Заведующий кафедрой ГСЭ

Ю.А.Чурсина

« ____ » _____ 2017г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

НА ТЕМУ: «Управление проектами как эффективная технология реализации программ социально-экономического развития муниципальных образований (на примере Лысьвенского городского округа Пермского края)».

Студент группы ГМУ-12-1бз _____ Сулова Н.Э.
(подпись студента)

1. Пояснительная записка _____ стр.

Руководитель ВКР

_____ (Стругова Л.А.)

Лысьва 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1 Понятие управления проектами как инновационной технологии управленческой деятельности	7
1.2 Актуальность и особенности социально-экономического развития муниципального образования на современном этапе	16
1.3 Специфика социально-экономических программ и проектов в составе приоритетных направлений развития муниципального образования	23
1.4 Алгоритм оценки эффективности и результативности программ в муниципальном образовании.....	29
2 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ЛЫСЬВЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	35
2.1 Социально-экономическая характеристика и оценка социально-экономического развития Лысьвенского городского округа за 2014-2015 гг. 35	
2.1.1 Основные сведения о территории	35
2.1.2 Оценка социально-экономического развития Лысьвенского городского округа	38
2.2 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ и недостатков Лысьвенского городского округа	41
2.3 Анализ соответствия муниципальных программ приоритетным проблемам социально-экономического развития.....	47
2.4 Анализ реализации муниципальных программ администрацией города Лысьвы на территории Лысьвенского городского округа.....	49
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЛЫСЬВЫ.....	60
3.1 Разработка модели проектно-ориентированной системы управления.....	60

3.2 Разработка положения по управлению проектами.....	65
3.3 Разработка положения об управлении мотивацией участников проекта ..	66
3.4 Рекомендуемые учебные модули по проектному управлению.....	67
3.5 Архитектура информационной системы управления проектами и перечень типовых модулей.....	68
3.6 Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А	80
Основные показатели социально-экономического развития Лысьвенского городского округа	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	82
Положение по управлению проектами в муниципальном образовании Лысьвенский городской округ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ В	91
Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления	91

ВВЕДЕНИЕ

Ещё в древние времена человечество использовало средства управления проектами совершенно не зная об этом. Этот вид управленческой деятельности существовал уже и тогда. Мы знаем эти результаты в виде сохранившихся руин древних городов, великолепных памятников истории – древних пирамид, великих соборов и мечетей, различных приспособлений, основа работы которых применяется и в современных производственных системах.

Управление проектом в настоящее время вышло на новый уровень управленческой деятельности, занимающей все более активные позиции в решении тех задач, которые раньше выполнялись на уровне среднего звена управления.

Актуальность темы. Управление проектами в последнее время признано наилучшим методом планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. По оценкам американских учёных, те фирмы, которые применяют методологию управления проектами обеспечивают высокую надежность достижения целей проекта и на 10–15% сокращают затраты на его реализацию.

В современном мире накоплен огромный опыт применения управления проектами. Многие крупные компании мира применяют данную методологию

В нынешних условиях нестабильности и неопределённости финансовой и политической ситуации в мире для многих стран наиболее важной задачей становится повышение эффективности государства как в экономической, так и в социальной сферах. На мировом уровне уже давно осознали, что те реализованные проекты, которые тщательно были продуманы, способствуют развитию как отдельных организаций, так и общества в целом. В системе государственного и муниципального управления современной России также начали активно применять «проектный подход», при разработке как общенациональных программ, так и муниципальных программ. Для обеспечения высокого уровня управления муниципальными проектами, необходимо развивать компетентность служащих, ответственных за их выполнение. Иначе, проблема недостаточной эффективности управления

отдельными регионами Российской Федерации, отмеченная Президентом страны, может стать остросоциальной.

Классический подход трактует, что управление проектами понимается как управление изменениями. Отсюда следует, во-первых, актуальность управления проектами для современной российской экономики, и, во-вторых, широкие возможности для применения проектного подхода.

Цель исследования: разработка методических рекомендаций по внедрению проектного управления муниципальными программами в Администрации города Лысьвы.

Задачи исследования:

- раскрыть теоретико-методологические основы исследования управления проектами в деятельности органов местного самоуправления;
- провести комплексную диагностику практики применения управления проектами в органах местного самоуправления Лысьвенского городского округа;
- разработать методические рекомендации по внедрению проектного управления в администрации г.Лысьвы.

Объект исследования – муниципальные программы, действующие на территории Лысьвенского городского округа.

Предмет исследования – деятельность муниципальных органов власти в сфере реализации программ социально-экономического развития территории.

В работе были изучены теоретические исследования в области данной темы таких авторов, как Волгин Н.А., Зотов В.Б., Кузнецова О.В., Мартынов М.Ю.; использованы монографии, авторефераты, диссертации, периодические издания и т.д. Также были проанализированы практические разработки по решению основных проблем социально-экономического развития территории следующих авторов: Идилова Р.Х., Лапин В.А., Мокрый В.Н. и т.д.

В ходе выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: поисковый, аналитический, практико-ориентированный.

Работа написана с использованием справочной, нормативной, учебной литературы и обращением к интернет-ресурсам и материалам сайта администрации г. Лысьвы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Практическая значимость работы состоит в применении разработки муниципальных программ проектного подхода.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие управления проектами как инновационной технологии управленческой деятельности

В повседневной жизни многие люди постоянно осуществляют различные проекты. Вот простые примеры: подготовка к юбилею, ремонт в квартире, проведение исследований, написание книги. Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности [12].

Проект - совокупность распределенных во времени мероприятий или работ, направленных на достижение поставленной цели. К проектам относят строительство зданий, комплексов, предприятий, освоение выпуска нового вида продукции, проведение модернизации производства, разработка программного продукта и т.д.

Результат проекта – это некоторая продукция или полезный эффект, которые создаются в ходе реализации проекта. В качестве результата, в зависимости от цели проекта, выступают: научная разработка, новый технологический процесс, программное средство, строительный объект, реализованная учебная программа, реструктурированная компания, сертифицированная система качества и т.д. Насколько успешен проект судят по тому, как его результаты соответствует запланированному уровню по

затратным, доходным, инновационным, качественным, временным, социальным, экологическим и другим характеристикам.

Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта [21].

Проект обязательно имеет одну или несколько целей. Под целями понимаются не только конечные итоги проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления проектом).

Целей проекта можно достигнуть различными способами. Для того, чтобы сравнивать эти способы, необходимо установить критерии успешности достижения поставленных целей. За основные критерии оценки различных вариантов исполнения проекта принимают сроки и стоимость достижения результатов. При этом запланированные цели и качество обычно служат основными ограничениями при рассмотрении и оценки различных вариантов. Возможно использовать для оценки и другие критерии и ограничения – в частности, ресурсных.

Проект проходит ряд фаз (этапов, стадий) (рис.1), на каждой из которых имеется совокупность целей, видов деятельности, инструментов и требующихся навыков и умений. Разумеется, для того, чтобы проект прошел через все фазы, им нужно управлять. Управление проектом ориентировано на новшество, связано с созданием чего-то нового, с быстрым поиском оригинальных решений.

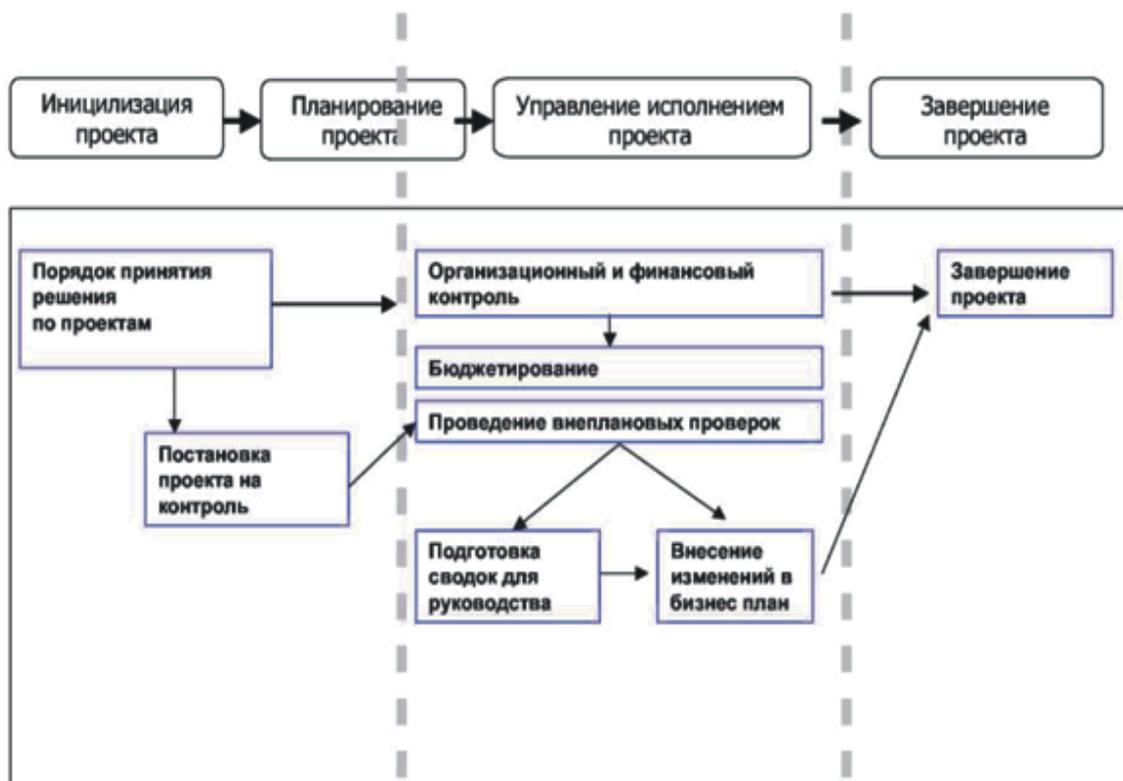


Рисунок 1 – Этапы выполнения проекта

Управление проектами представляет собой четкую структуру, связывающую между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

Управление проектом – это сложный, трудный, креативный процесс с безграничным потенциалом, но в то же время все действия предсказуемые.

Таким образом, управление проектами определяет эффективную координацию и управление, обеспечивает принятие нужных мер в нужное время при полном понимании последствий.

Для того чтобы управлять проектами необходимы рычаги. Влияния на пути достижения результатов проекта, цели, качество, сроки и стоимость исполнения работ можно добиться через выбор применяемых технологий, состава, характеристик и назначений ресурсов на выполнение тех или иных работ. Таким образом, технологии, которые выбрали и применили, а также назначенные ресурсы проекта относят к основным рычагам управления проектами. Помимо выбранных основных существуют и вспомогательные средства, которые предназначены для управления основными. К таким

вспомогательным рычагам управления относят, обычно контракты, позволяющие привлекать нужные ресурсы в нужные сроки. Кроме того, чтобы управлять ресурсами, необходимо обеспечивать и эффективную организацию всех работ. Это касается не только структуры управления проектом, но также и организации информационного взаимодействия участников проекта, управления персоналом [19].

Информация, которая используется в управлении проектами, не всегда бывает полностью достоверной. Поэтому приходится учитывать неопределенность исходной информации и при планировании проекта и особенно при заключении контрактов. Анализ и учет неопределенностей осуществляется в анализе рисков.

В процессе своей реализации каждый проект проходит различные стадии, которые в совокупности называются жизненным циклом проекта. Для того чтобы реализовать различные функции управления проектом, требуются действия, которые называют процессами управления проектами.

Процессы управления проектами обычно разбивают на шесть основных групп, которые реализуют различные функции управления:

- процессы инициации – принятие решения о начале выполнения проекта;
- процессы планирования – определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;
- процессы исполнения – координация людей и других ресурсов для выполнения плана;
- процессы анализа – определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;
- процессы управления – определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- процессы завершения – формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу [27].

Практически методология управления проектами помогает:

- обосновать целесообразность инвестиций;
- разработать оптимальную схему финансирования работ;
- составить план работ, включающий сроки исполнения работ, потребление ресурсов, необходимые затраты;
- оптимально организовать исполнение работ и взаимодействие участников проекта;
- осуществлять планирование и управление качеством;
- осуществлять анализ и управление проектными рисками;
- оптимально планировать и управлять контрактами;
- анализировать отклонения фактического хода выполнения работ от запланированного и прогнозировать последствия возникающих отклонений;
- моделировать корректирующие воздействия на информационных моделях проектов и принимать обоснованные управленческие решения;
- вести архивы проектов и анализировать опыт их реализации, который может быть использован в других проектах, и т.д.

Эффективное управление проектами – это интеграция информационных систем планирования с управленческими процедурами и организационной структурой [16].

Параметры, которыми управляют на стадии реализации проекта:

- объемы и виды работ;
- стоимость, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и прочее [15].

Представленные выше параметры регулируются при достижении главной цели проекта – конечного результата, который измеряется для осуществления результативности выполнения. Исходя, из поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи управления проектами:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- создать структуру проекта (подцели, основные этапы работы, предстоящие выполнить);
- определить необходимые объемы и источников финансирования;
- подобрать команды исполнителей, подготовить и заключить контракты со сторонними исполнителями;
- определить сроки выполнения проекта;
- составить график его реализации;
- рассчитать необходимые для проекта материальные ресурсы, заключить контракты с поставщиками;
- рассчитать сметы и бюджет проекта;
- спланировать и учесть риски;
- обеспечить контроль над ходом выполнения проекта.

Управление проектом – характеризуется, как процесс, который связан с планированием, организацией и управлением работами и ресурсами и направлен на достижение поставленной цели, как правило, в условиях ограниченности времени, имеющихся ресурсов или стоимости работ.

Управление проектом можно представить в виде трех основных этапов реализации:

- формирование плана проекта.
- контроль за реализацией плана и оперативная его коррекция.
- завершение проекта.

На первом этапе обосновывается проект, составляется весь перечень необходимых работ и имеющихся ресурсов, осуществляется распределение ресурсов по видам работам и оптимизация плана по критериям времени

завершения проекта, суммарной стоимости проекта, равномерного распределения ресурсов, минимизации рисков. На этом же этапе заключаются все необходимые договоры со сторонними исполнителями, подрядчиками и поставщиками.

На втором этапе осуществляется контроль над ходом выполнения проекта с целью своевременного выявления и устранения наметившихся отклонений от первоначального плана. Если возникли значительные отклонения от первоначального плана, то он перерабатывается или составляется новый.

Если проект завершён, то это значит, что выполнены все определенные регламентированные действия, которые были необходимы для завершения и прекращения работ по проекту.

Проектный подход к организации достижения целей в управлении позволяет:

- выделять конкретные, значимые для территории, достижимые в обозримый период цели;
- определять потребности и эффективно планировать выделение ресурсов для достижения целей;
- организовывать взаимодействие исполнителей проекта;
- осуществлять оперативный контроль за достижением целей, выявлять негативные тенденции и своевременно принимать управленческие решения по их устранению [16].

Для успешной реализации проектов необходимо создание системы управления проектами.

Цели создания системы управления проектами:

- выделить специальные процедуры по управлению проектом, в рамках которых осуществляется согласование и корректировка целей и результатов проектов;

– повысить точность планирования проектов на основе формализации и описания опыта по реализации отдельных процедур проекта, применения специальных инструментальных средств календарного планирования;

– повысить эффективность взаимодействия подразделений и сотрудников компании за счет чёткого описания функциональных обязанностей, правильно распределить ответственность участников проекта, определить принципы взаимодействия и разрешения конфликтов при выполнении задач проекта;

– обеспечить минимизацию рисков реализации проектов за счет разработки специальных методик и процедур по выявлению, оценке и управлению рисками в ходе планирования и реализации проектов;

– оптимизировать финансовые ресурсы в процессе реализации проектов на основе применения специальных процедур бюджетирования на всех этапах и работах проекта (планирование, выделение и контроль за расходованием денежных средств), использования инструментальных средств;

– улучшить контроль со стороны руководителя проекта и руководства компании над исполнением одного или группы проектов, выявлять негативные тенденции в реализации проектов и принимать обоснованные решения на ранних стадиях проекта, применяя инструментальные средства календарного планирования и финансового анализа [25].

Современное профессиональное управление проектами базируется на следующих основных принципах:

– четкое определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков;

– определение центров ответственности за проект в целом и отдельные его части;

– создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта;

– создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта;

– создание команды проекта и управление ею с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект.

Участники проектно-ориентированной деятельности получают значительные преимущества от профессионального управления.

Для инвесторов это:

- повышение прозрачности государственных и частных проектов;
- снижение и контролируемость рисков;
- расширение круга инвесторов и инвестиционных возможностей;
- экономия инвестиционных ресурсов за счет повышения эффективности использования средств;
- повышение возврата на инвестиции.

Менеджеры и собственники повышают конкурентоспособность, увеличивают возврат на капитал, получают дополнительную прибыль и улучшают управляемость.

Преимущества управления проектами для государства обозначены в повышении обоснованности и четкости планирования и осуществления проектов и программ, в контроле над расходованием средств, ресурсов и сроков исполнения, в снижении рисков, затрат времени и ресурсов, а также в снижении расходов бюджетов всех уровней, повышении эффективности государственного управления и т.д.

Система менеджмента органа местного самоуправления должна учитывать еще одну важную особенность. Город – это сложный механизм, который не останавливается ни на секунду. Этому механизму необходимо постоянное внимание по обеспечению жизнедеятельности. Но в то же время, этому механизму требуется постоянное совершенствование и развитие. Этого можно достигнуть с помощью реализации различных проектов. Тогда система менеджмента должна обеспечивать такие возможности через интеграцию с проектным менеджментом, управление проектами. Это предполагает наличие сотрудников, которые обладают соответствующей подготовкой, необходимыми знаниями и практическими навыками в управлении проектами. Поэтому лучший вариант, когда управление проектами становится неотъемлемой частью системы менеджмента качества органа местного самоуправления.

1.2 Актуальность и особенности социально-экономического развития муниципального образования на современном этапе

Муниципальное образование является элементом национальной экономики, поэтому тенденции его развития, с одной стороны, отражают, а с другой, определяют тенденции развития более общей социально-экономической системы, в которой оно функционирует [14]. Цели развития муниципального образования представлены на рис.2.



Рисунок 2 – Цели развития муниципального образования

В меняющихся экономических условиях, когда кризис охватил целый ряд отраслей экономики, в тяжелое положение попали города, насыщенные оборонными, текстильными, угледобывающими предприятиями. В особо тяжелой ситуации оказались так называемые монопрофильные города, градообразующая база которых представлена одним предприятием или несколькими предприятиями аналогичного профиля. К числу таких городов относится большинство «малых» городов России [22].

Важнейшая особенность России - резкая поляризация возможностей развития. На одном полюсе находятся крупные города (на 31 наиболее

крупный город приходится 1% всех городских поселений и 34% городского населения), а на другом – малые, средние города и поселки городского типа (соответственно почти 95% всех городских поселений и 38% населения).

Крупные города и городские агломерации представляют собой многофункциональные хозяйственные комплексы с высокой концентрацией производства. В них сосредоточена основная часть крупнейших предприятий-монополистов, и в силу своей специфичности именно они обеспечивают высокую прибыльность вложенных средств, концентрируют высококвалифицированные кадры и достижения научно-технического прогресса. В больших городах концентрируются значительные финансовые средства, и более активно осуществляется структурная перестройка, все это является привлекательным фактором для инвесторов. Поэтому в настоящее время в структуру программ регионального развития вписываются лишь крупные города. Причины этого кроются в исторически сложившихся глубоких отличиях и серьезном отставании малых городов от больших. Малые города в результате проводившейся государством экономической политики в дореформенный период были преимущественно интегрированы в общесоюзную (и общероссийскую) отраслевую, а не территориальную экономику. В силу высокой степени такой интеграции малые города и в настоящее время в подавляющем своем большинстве не способны к автономному развитию. Когда происходила приватизация средств производства, то все организующие начала, которые объединяли хозяйственные звенья в единую экономическую систему, были утеряны, и в процессе реформ малые города полностью выпали из сферы интересов как федеральной, так и региональных властей.

Таким образом, малые города и их экономика практически мгновенно оказались, с одной стороны, вне единой государственной системы управления экономическим развитием, но, с другой стороны, никакой альтернативы этой прежней системе, никакого решения, которое позволяло бы предприятиям

малых городов постепенно переходить на новую систему рыночных отношений, реформаторами предложено не было.

Также стало отягощающим обстоятельством то, что большинство малых, средних городов и поселков городского типа были слабо развиты в социально-экономическом отношении. Выделяются также и такие города, в которых имеется одно предприятие, являющееся лидером по объему производства, численности занятых и по платежам в бюджет, а остальные никакой экономической значимости для города не составляют.

Важной социальной проблемой малых городов является безработица, в том числе и скрытая и застойная. Ёмкость рынка труда в малых городах ограничена, отсутствует или крайне ограничено предложение труда в иных сферах в сочетании с неразвитостью рынка жилья и возможностью смены места жительства, всё это усугубляет ситуацию с получением места работы.

Возникшие проблемы городского хозяйства малых городов стали настолько глубоки и актуальны, что ситуация складывается не в улучшении состояния отрасли, а о сохранении инфраструктуры городского жизнеобеспечения. Для большинства малых российских городов состояние жилищно-коммунального хозяйства является критическим. И всё это тормозит дальнейшее развитие малых городов. В бюджете многих муниципальных образований расходы на жилищно-коммунальное хозяйство составляют значительную часть.

Переход к рыночной экономике открытого типа, устранение государства от решения насущных экономических проблем промышленных предприятий привели к банкротству целого ряда производств ВПК, машиностроения, легкой, пищевой, сельскохозяйственной, перерабатывающей промышленности, то есть отраслей, составляющих градообразующую основу малых городов.

Практически разрушена материальная база развития социальной сферы малых городов. Так как у предприятий нет финансовой возможности содержать принадлежащие им объекты жилищно-коммунального хозяйства и социальной инфраструктуры, они передают их на баланс городу, который, в свою очередь,

также не имеет возможности обеспечить надлежащее функционирование этих объектов.

Таким образом, следует констатировать тот факт, что в силу специфики малых городов общие негативные для страны процессы в них проявляются наиболее остро. Между тем, если большие города вместе с агломерациями представляют собой рассеянные по территории урбанизированные ядра и их влияние распространяется лишь на 0,7% территории России, то небольшие городские поселения являются преобладающей формой городского расселения во всех регионах России и под их влиянием находятся практически все населенные пункты [20].

Таким образом, в результате проведенных преобразований разрыв, существовавший ранее в уровнях развития, между большими городами (областными и краевыми центрами) и малыми в последний период времени увеличился до катастрофических размеров. До сих пор не создан механизм, который бы способствовал сокращению этого катастрофического разрыва. Кроме того, необходимо разработать механизмы для осторожного, плавного перевода экономики малых городов на новую систему экономических отношений.

Узкоспециализированные города должны получить возможность при создании определённых условий освоить, как минимум, еще одну сферу деятельности и постепенно трансформироваться в многофункциональный центр. В особую группу необходимо выделить города, которые являются центрами добывающей промышленности. Для каждого из них необходимо разработать концепцию перепрофилирования, так как месторождение полезных ископаемых, служащее основой существования города, когда-нибудь будет полностью выработано. В отношении малых городов должны использоваться различные способы активизации их развития: создание новых промышленных предприятий или постепенное превращение их в центры отдыха и туризма, усиление значения этих городов как «столиц» низовых районов.

В случае использования промышленности в качестве рычага подъема малых городов обязателен учет всех выполняемых ими функций, чтобы не произошло их подавления. Наоборот, развитие промышленности должно способствовать укреплению других, свойственных малому городу, особенностей, быть связанной с нуждами региона, ориентироваться на переработку местного сырья или на обслуживание местных потребностей. Желательно руководствоваться рекомендациями по подбору предприятий, которые по профилю и размерам соответствуют росту малого города и его положению в системе расселения.

Типологические и региональные особенности муниципальных образований, место каждого из них в расселении и территориальном устройстве страны, сущность города как особого вида территориальной концентрации населения и его деятельности – все это необходимо учитывать при разработке концепции развития города, которая должна быть создана для каждого города в соответствии с его индивидуальностью. Разрешать споры и вести поиск оптимального решения для развития города требуется на основе научных данных.

Таким образом, выделяются особенности социально-экономического развития муниципальных образований, которые целесообразно разделить на две группы:

- общие, характерные для всех муниципальных образований;
- специфические, обусловленные типом муниципального образования.

К общим особенностям правомерно относить:

- неадекватность собственных финансовых ресурсов полномочиям местного самоуправления;
- выравнивание бюджетной обеспеченности, которое приводит к снижению роли администрации в формировании бюджета муниципального образования и реализации социально-экономической политики;
- нестабильная социально-экономическая ситуация во всех муниципальных образованиях, независимо от размера бюджета.

Особенностями социально-экономического развития крупных городов являются:

- высокая концентрация производства и высококвалифицированных кадров;
- активная структурная перестройка экономики;
- многоплановая разветвлённая инфраструктура;
- относительно низкие темпы снижения численности и интенсивная адаптация населения к новым условиям.

Для малых городов характерны другие особенности социально-экономического развития:

- градообразующая база представлена одним или несколькими предприятиями аналогичного профиля;
- материальная база социальной сферы и инженерные сети находятся в собственности градообразующего предприятия;
- кризисное состояние отраслей, которые составляют градообразующую основу малых городов.

Практически для всех малых городов характерны следующие общие социально-экономические проблемы:

- недостаточная социальная ориентация экономической базы преобладающей части городов;
- низкий технический уровень основной массы производственных объектов;
- слабое использование местных ресурсов и возможностей (более 30% малых городов располагают значительными рекреационными ресурсами, а используют их лишь 2%);
- утрата традиционных производственно-трудовых навыков населения, исчезновение самобытных производств, основанных на широком вовлечении своих минерально-сырьевых, лесных, сельскохозяйственных и других ресурсов;
- рост числа лиц, нуждающихся в трудоустройстве: молодежи, лиц предпенсионного возраста, кадров, освобождаемые в связи с сокращением

объемов производства; закрытием предприятий, связанных с добычей и первичной переработкой топливных, минерально-сырьевых ресурсов;

– диспропорции в развитии производственной и непроизводственной сфер, отставание в развитии жилищно-коммунального хозяйства, невысокое качество городской среды [13].

Малый город является социально-территориальной общностью, масштабы которой соответствуют именно развитию самоуправления, организации его многообразных форм, отвечающих местным условиям и интересам населения.

Задача активизации развития малых городов не требует, чтобы тысячи малых городов и поселков развивались в качестве крупных промышленных центров.

Малые города следует развивать как:

– местные центры, занимающие более скромное, но чрезвычайно важное место в иерархии населенных мест и возглавляющие развитие тяготеющих сельскохозяйственных территорий с соответствующими предприятиями обслуживания и промышленностью местного значения;

– места размещения цехов, филиалов и узкоспециализированных производств крупных предприятий больших городов, легко «вписывающихся» в системы коммунального оборудования этих городов (не требующих специальных ТЭЦ, промышленных водозаборов и очистных станции и т.п.).

– центры отдыха и туризма, что будет иметь в будущем весьма важное значение.

Следует констатировать, что в силу специфики экономики малых городов общие негативные для страны процессы здесь проявляются наиболее остро. В этой ситуации значительно возрастает роль местной администрации в управлении социально-экономическим развитием малого города [14].

1.3 Специфика социально-экономических программ и проектов в составе приоритетных направлений развития муниципального образования

Вопросы разработки и реализации программ социально-экономического развития на региональном и муниципальном уровне в современных условиях ставятся в основу теоретических исследований государственного менеджмента. Постоянно возрастающее значение программно-целевых методов в данном аспекте, обеспечивает тесную взаимосвязь между выделяемыми бюджетными ресурсами и результатами их использования в соответствии с установленными приоритетами.

Регулирование регионального и муниципального развития страны является важнейшей функцией современного государства. Первоочередной интерес при разработке программ социально-экономического развития представляют депрессивные территории с одинаково низким доходом. Осуществляя целенаправленную и последовательную региональную политику, государство, таким образом, стремится повысить уровень социально-экономического развития территории, сгладить чрезмерную дифференциацию регионов по уровню социально-экономического развития, обеспечить хороший инвестиционный климат в регионе и т.д.

Программа социально-экономического развития региона является одним из элементов непрерывного планирования развития региона. Такой подход обеспечивает преемственность исполнительной и законодательной региональных властей, рационально определяет приоритеты регионального развития, используя опыт развития региона.

Программа социально-экономического развития региона представляет собой цельный и взаимосвязанный комплекс производственных, организационно-хозяйственных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и других мероприятий (с определением ресурсов, исполнителей, сроков осуществления), которые обеспечивают эффективное

решение задач в области государственного, экономического, социального, культурного, экологического развития региона[18].

Основная цель разработки и реализации региональной программы социально-экономического развития состоит в обеспечении эффективного использования и развития природного, производственного, трудового и интеллектуального потенциала региона. Также обеспечение преимуществ участия в национальном и международном разделении труда, и, следовательно, достижения устойчивого уровня развития территории, создания условий для полноценного и всестороннего развития граждан, которые проживают на территории региона, повышение уровня и качества их жизни.

В перечень основных задач муниципальных программ социально-экономического развития входят:

- организация оптимальной (приемлемой) территориальной и отраслевой структуры экономики;
- действенное использование природных, материальных и трудовых ресурсов региона;
- бездефицитное (сбалансированное) хозяйствование;
- преодоление результатов стихийных бедствий;
- укрепление культурного потенциала;
- эффективное информационное обеспечение органов управления и хозяйствующих субъектов [14].

Программа социально-экономического развития - действенный инструмент регионального развития, так как при разработке программы формулируется перечень проблем региона и проводится структуризация этих проблем с целью выявления приоритетов развития.

Формирование региональной программы социально-экономического развития представляет собой последовательный процесс аккумуляции всех возможностей региона и предполагает разработку комплекса мероприятий, нацеленных на достижение целей и решение конкретных задач (экономических, социальных, экологических и др.), которые требуют согласования действий

органов государственной власти, органов местного самоуправления и хозяйствующих субъектов и финансируются полностью или частично из областного бюджета [24].

В отличие от федеральных государственных программ региональные программы социально-экономического развития имеют строгую целевую направленность. Также должны иметь адресность, минимальный объем работ и затрат ресурсов, лимитированное время реализации, и связаны как с общегосударственной концепцией регионального развития, так и с региональной политикой страны. Финансирование программ осуществляется в основном за счет средств соответствующего региона, а также за счет средств государства, инвестиций и т.д. Отбор региональных проблем является прерогативой территориальных органов власти, а управление проектированием и реализацией программ должны обеспечивать структуры исполнительной власти региона.

Одним из важнейших инструментов реализации региональной программы социально-экономического развития является мониторинг ее результатов. Следует отметить, что если раньше приоритет в отношении показателей реализации программы отдавался простому перечислению ключевых статических показателей социально-экономического развития региона, то к настоящему времени в большинстве программ социально-экономического развития планируемое достижение показателей общего развития и показателей, отражающих успешность реализации мероприятий, разделено.

Несмотря на все преимущества разработки и реализации программ социально-экономического развития на уровне региона в России существует ряд проблем, снижающих эффективность их использования (табл.1).

Таблица 1 – Проблемы, снижающие эффективность реализации программ социально-экономического развития на региональном уровне

№ п/п	Перечень проблем
1	Отсутствует оптимизация процесса разграничения в соответствии с законодательно установленными принципами полномочий между различными уровнями власти; не в полной мере обеспечивается организация эффективного исполнения полномочий

Продолжение таблицы 1

2	Координация деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъекта РФ и органов местного самоуправления для решения вопросов комплексного социально-экономического развития региона недостаточно эффективна
3	Малоэффективными являются финансовые меры государственного регулирования (в первую очередь выравнивание уровней бюджетной обеспеченности субъектов РФ). Сложившаяся система бюджетного федерализма частично снижает существующую дифференциацию, но не способствует развитию регионов, так как не стимулирует дотационные субъекты РФ повышать уровень доходов в ожидании выравнивающих трансфертов, а субъекты РФ-доноры – предпринимать дополнительные усилия по развитию экономики. Постоянное субсидирование региональных программ со стороны федеральных властей приводит к отсутствию стимулов со стороны региональных органов власти к обеспечению максимального уровня самообеспеченности
4	Действующий бюджетный механизм государственного регулирования экономического развития обладает серьезными недостатками, препятствующими его полноценному функционированию. Результатом этого стала значительная межрегиональная дифференциация регионов по важнейшим показателям: объему производства ВРП на душу населения, объему производства промышленной продукции на душу населения, объему среднедушевых доходов
5	Долгосрочная стратегия регионального развития, как правило, несовершенна. Формы и показатели прогноза, а также методические рекомендации сформированы таким образом, что отражают главным образом потребности федеральных органов государственной власти и не решают насущных проблем регионов: не обеспечивается согласование разделов и показателей прогноза, нет региональных балансов, не предусмотрено выявление экономических и социальных проблем общерегионального и локального значения. В большинстве все стратегии носят декларационный характер и не имеют продуманного постоянного механизма реализации и корректировки
6	Отсутствует четкий механизм контроля за ходом реализации программы и итогами самой программы. Не продуманы показатели оценивания итоговых результатов проведения программы. Отсутствуют механизмы ответственности за неудовлетворительную реализацию программы

Для преодоления проблем, которые снижают эффективность реализации программ социально-экономического развития на региональном уровне, необходима комплексная и последовательная модернизация уже сложившейся системы управления региональным развитием, с внесением в нее по мере необходимости соответствующих корректировок. Можно выделить следующие приоритетные направления совершенствования регионального планирования социально-экономического развития:

1. Разграничение системы полномочий региональных, федеральных и муниципальных властей и создание согласованной системы законодательных актов:

а) разработка четкой схемы и процедур работы и функционирования органов власти касательно проведения региональной политики;

б) согласование системы законодательных актов с федеральным законодательством, его дополнение и конкретизация с учетом социальных, экономических и иных условий конкретных регионов;

в) создание на основе основных законодательных актов и для обеспечения их функционирования региональной нормативно-правовой базы.

2. Глубокая и детальная проработка механизмов оценки состояния региона (текущие возможности, перспективные направления деятельности, оценка потенциала региона и т.д.):

а) создание системы показателей и методики оценивания текущего состояния регионального развития для упрощения процедуры выявления региональными органами власти проблем, требующих первоочередного решения;

б) создание индикаторов эффективности внедрения региональных программ и разработка процедур отчетности и ответственности региональных властей за реализацию программы;

в) обеспечение полной прозрачности процесса планирования и реализации программ социально-экономического развития;

г) ускорение процесса разработки и внедрения региональных программ социально-экономического развития через упрощение процедур рассмотрения и анализа.

3. Совершенствование механизма финансово-бюджетного процесса:

а) создание для региональных властей стимулов для ухода от высокого уровня дотационности региона и поиска путей самофинансирования (или на уровне 80-90%) региональных программ;

б) постепенное уменьшение уровня оказания финансовой помощи из федерального бюджета на решение региональных вопросов;

в) создание законодательных, институциональных и инфраструктурных механизмов и инструментов для более эффективного выравнивания диспропорций в региональном развитии.

4. Создание эффективной системы инструментов оценивания и совершенствования социальных и экономических показателей региона:

а) отражение при анализе ситуации в регионе не только рядовых показателей (уровень рождаемости, численность населения и т.д.), но и социальных приоритетов региона, что позволит в условиях дефицита бюджетных ресурсов сосредоточиться на основных социальных проблемах, создать организационные, налоговые и законодательные стимулы их решения;

б) разработка социальных нормативов, которые создадут условия для планирования социального развития региона, оптимального использования отчислений в бюджет при заключении тендерных соглашений;

в) внедрение жесткого комплекса показателей текущего состояния экономического развития с привлечением к его структурированию экспертов и консалтинговых агентств.

1.4 Алгоритм оценки эффективности и результативности программ в муниципальном образовании

Совершенствование методов управления и планирования и их использование в качестве механизма повышения эффективности бюджетных расходов наиболее востребовано в связи с реализацией программ и переходом на бюджетирование, ориентированное на конечный результат.

Программно-целевым обеспечением решений социально-экономических задач охватывает практически все сферы городского хозяйства и жизнедеятельности населения в регионах и муниципальных образованиях. В тоже время при разработке и реализации программ выявились проблемные вопросы, которые связаны, в первую очередь, с повышением эффективности и целенаправленности расходования средств региональных и местных бюджетов и необходимостью усиления согласованности ожидаемых результатов реализуемых программ.

Особенно актуальной становится разработка методов оценки эффективности и результативности целевых программ, их взаимовлияния, определения их вклада в социально-экономическое развитие регионов и муниципальных образований. При обосновании принципов формирования единой системы оценки эффективности реализации программ, которые выполняются одновременно в расчётном периоде, а также соблюдении сопоставимости методик оценки должны учитываться особенности и достижение целей, которые будут определять рост экономического потенциала территорий, повышение качества жилой и социальной среды, муниципального управления и человеческого капитала.

Ряд методических документов, регламентирующих порядок разработки и оценки эффективности реализации программ, уже разработан на федеральном и региональном уровнях, но для того, чтобы применить их на муниципальном уровне, особенно для крупных городов, требуется соответствующая корректировка и адаптация.

Анализ существующих методик оценки эффективности реализации программ выявил, что они характеризуются разнообразными подходами. Эти подходы определяются ведомственно - отраслевым характером, многопрофильностью, уровнем агрегированности показателей и индикаторов, этапностью и многоуровневостью, многокритериальностью количественной и экспертной оценки, степенью комплексности и структурирования на оценки экономической, бюджетной, социальной, экологической эффективности.

Несмотря на существенные отличия в оценке эффективности программ, выделяются основные методологические, методические и операциональные принципы.

Особенно важным при этом можно назвать определение подходов к организации взаимодействия используемой системы оценки программ с существующими программными технологиями, информационными и статистическими ресурсами, формированием алгоритма оценки эффективности и результативности программ на основе многокритериальной системы финансовой, экономической, социальной, бюджетной эффективности с учетом прироста добавленной стоимости, добавленного качества, прироста предоставленных благ. Изучение мировой практики оценки эффективности программ свидетельствует о том, что постоянно идёт развитие новых подходов и совершенствуются уже реализуемые методы оценки эффективности и результативности государственных программ.

Цель оценки эффективности реализации муниципальных программ состоит в получении достоверной информации об использовании и результативности вложения бюджетных средств, используемой региональными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления при корректировке действующих программ, подпрограмм и мероприятий, оптимизации механизмов и процедур предварительной оценки эффективности проектов программ, финансируемых из городского бюджета.

При оценке эффективности реализации целевых муниципальных программ необходимо учитывать:

- социально-экономическую значимость программ в соответствии с приоритетами социально-экономического развития муниципального образования и региона;

- возникающие риски неэффективного использования финансовых средств и реализации программы в целом;

- затраты на сбор исходной информации и мониторинг хода реализации программ;

- ожидаемые результаты для системы управления финансовыми ресурсами в результате проведения оценки эффективности реализации программ на территории региона и муниципального образования.

Предлагаемый методический подход представляет собой систему оценки фактической эффективности в процессе реализации программ по годам расчетного периода и по итогам её выполнения на основе оценки результатов государственной программы с учётом объема ресурсов, направленных на ее реализацию, рисков и социально-экономических эффектов, оказывающих влияние на вклад в экономику региона в целом и соответствующую сферу социально-экономического развития муниципального образования [29].

Предпосылки и цели проведения оценки могут быть различными и возникать на различных этапах реализации программы. В общем случае предметом оценки являются отдельные ключевые параметры программы. В качестве таких параметров могут выступать:

- результативность программы;

- эффективность механизма выполнения программы;

- социально-экономический эффект, оказываемый программой на развитие города;

- соответствие программы интересам общества и т.д.

Эффективность реализации программы оценивается через соотношение результатов и затраченных на их достижение ресурсов. Именно анализ эффективности является ключевой целью в оценке реализации программ, так как позволяет судить не только о результативности реализации программы, но

и позволяет рассчитать стоимость достигнутых результатов, что предоставляет более полную и взвешенную информацию относительно целесообразности реализации программы на предварительной стадии оценки и результатов реализации на конечной стадии.

В ряде работ в целях систематизации подходов под понятием эффекта подразумевают разницу выгод и произведенных затрат, в то время как эффективность понимают как соотношение этих величин. Таким образом, эффект и эффективность программ оцениваются, исходя, из объективных количественных критериев - показателей эффекта и эффективности соответственно. В связи с тем, что бюджетные программы направлены на реализацию расходных обязательств государства (муниципалитета) в сфере социально-экономического развития общества, то под выгодами от реализации программы следует понимать совокупность общественно-значимых результатов. Согласно другим классификациям под эффектом программ понимают совокупность социальных эффектов, а под эффективностью разницу или соотношение социальных эффектов и направленных на их реализацию бюджетных ассигнований.

Под социальным эффектом реализации бюджетных целевых программ подразумеваются прямые и косвенные общественно значимые результаты, полученные при осуществлении мероприятий бюджетных целевых программ.

Таким образом, показатели эффекта - это ограниченный набор социально-экономических показателей, которые подбираются отдельно под каждый из параметров оценки. Согласно общепринятым подходам показатели эффективности должны отвечать ряду требований, к которым в современной научной литературе относят:

- измеримость - показатель поддается измерению в неизменных единицах;
- обоснованность - показатель отражает максимально полно то, что необходимо оценить;
- однозначность - показатель имеет четкое, общепринятое определение и единицы измерения;

- устойчивость - в ходе оценки доступны временные (динамические) срезы данных по показателю;
- доступность - данные, необходимые для расчета показателя, доступны в традиционных источниках информации;
- достижимость - поставленное целевое значение показателя может быть достигнуто с использованием имеющихся ресурсов;
- привязанность к определенному отчетному периоду;
- специфичность и конкретность - показатель относится к конкретной организации или программе.

В целях систематизации показателей эффекта можно осуществить классификацию индикаторов по стадии оценки и определить два класса: общие (универсальные) показатели и частные показатели. Общие показатели оценки эффекта программ представляют собой совокупность выраженных в натуральных, денежных или условных единицах показателей, обладающих свойством универсальности и сопоставимости и используемых для сравнения программ. В большинстве случаев общие показатели эффекта отражают степень достижения общих социально-экономических целей реализации государственной и муниципальной политики. Целью оценки общих показателей социального эффекта является сравнение и ранжирование целевых программ. В связи с этим данный вид оценки происходит на промежуточной стадии мониторинга программ. Частные показатели эффекта реализации программ соответствуют частным целям и задачам в рамках каждой государственной и муниципальной программы, отражая ее специфику и отраслевую принадлежность. Частные показатели используются для проведения анализа результативности конкретных программ и оценки стоимости получения данных результатов на основе показателей эффективности. Частные показатели определяются в ходе реализации бюджетных программ на промежуточной и конечной стадиях.

Другая распространенная классификация показателей связана с уровнем реализации программы:

- показатели конечного эффекта;
- показатели частных конечных эффектов;
- показатели непосредственного результата.

В общепринятой терминологии показателем конечного эффекта называют индикатор, количественно оценивающий изменение состояния целевой группы, на которую направлена деятельность государственного и муниципального управления. Данный вид показателей наиболее полно и объективно отражает необходимость и приоритетность реализации программы.

Показатели, оценивающие результативность реализации программы с учетом отраслевой специфики, в литературе определяют как показатели частных конечных эффектов, которые отражают изменение состояния целевой группы по конкретным аспектам.

Результативность реализации комплекса мероприятий программы оценивают показатели непосредственного результата, которые, согласно некоторым источникам, отражают статистические, социологические и иные отчетные данные, характеризующие объем и качество выполнения мероприятий, направленных на достижение конечного социально-экономического эффекта программы.

2 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ЛЫСЬВЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

2.1 Социально-экономическая характеристика и оценка социально-экономического развития Лысьвенского городского округа за 2014-2015 гг.

2.1.1 Основные сведения о территории

Лысьвенский городской округ расположен в восточной части Пермского края, имеет границы с Березовским, Кунгурским, Чусовским, Горнозаводским районами, Свердловской областью. Площадь территории, занимаемая округом, составляет 3703,6 кв. км.

По западной части Лысьвенского городского округа проходит автодорога краевого значения Соликамск - Кунгур, дающая выход к краевому центру. Удаленность от краевого центра – 156 км.

Лысьвенский городской округ – один из немногих восточных районов Пермского края, имеющих прямое транспортное (железнодорожное) сообщение со Свердловской областью. В целом сложившаяся транспортная инфраструктура муниципального образования (наличие железной дороги, автодороги краевого значения) положительно влияет на формирование благоприятного инвестиционного климата Лысьвенского городского округа.

На территории Лысьвенского городского округа имеются месторождения следующих полезных ископаемых:

- нефть;
- песок-отощитель;
- глина;
- каменный;
- торф;
- минеральная вода.

Также стоит отметить наличие лесных ресурсов на территории муниципального образования. Общая площадь лесов Лысьвенского городского округа составляет – 330 тыс. га, лесистость – 84 %.

Экономика округа представляет собой многоотраслевое хозяйство. В г. Лысьва сконцентрированы крупные и средние промышленные предприятия (ЗАО «Лысьвенский металлургический завод», ООО «Электротяжмаш-Привод», ООО «Лысьвенский завод нефтяного машиностроения», ОАО «Лысьвенский завод эмалированной посуды», ОАО «Кыновской леспромхоз»), малые бизнес структуры (рис.3).

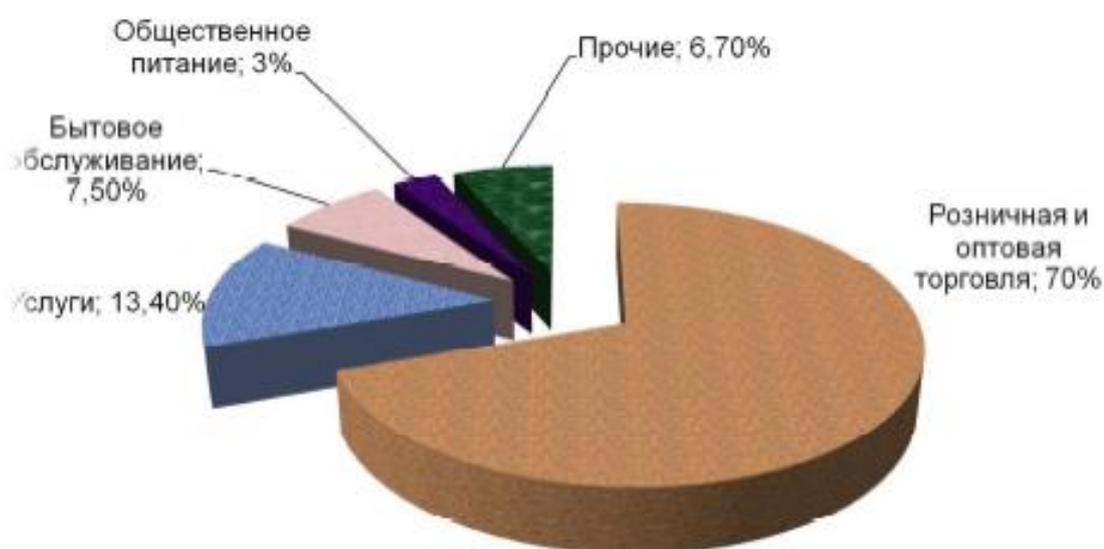


Рисунок 3 - Отраслевая структура субъектов малого предпринимательства, сложившаяся на территории городского округа

Ведущими отраслями производства являются машиностроение, черная металлургия, лесная, деревообрабатывающая и легкая промышленность, производство строительных материалов.

Лысьвенский городской округ Пермского края является индустриальным районом с развитой инфраструктурой и торговыми отношениями. По объемам отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами Лысьвенский городской округ, в сравнении с муниципальными образованиями Пермского края, занимает 11 место.

Численность населения Лысьвенского городского округа по отчетным статистическим данным 2016г. составляет 74371 человек. В основном национальный состав округа представлен русскими и татарами.

Анализ демографических особенностей данной территории основывается на изучении динамики изменения общей численности населения, которая представлена на рис.4:



Рисунок 4 – Динамика численности населения Лысьвенского городского округа

Основным фактором, определяющим численность населения, является естественный прирост-убыль населения, складывающийся из показателей рождаемости и смертности, а также миграционного прироста.

Возрастная структура населения является определяющей при учете трудового потенциала, а так же расчетов потенциала жизнеспособности округа. Больше половины населения (61 %) находится в трудоспособном возрасте. Это свидетельствует о том, что округ по наличию трудовых ресурсов пребывает в активной стадии развития.

Демографическая ситуация в округе на протяжении последних лет остается напряженной. Главным фактором сокращения численности населения является естественная убыль. Показатель смертности населения превышает показатель рождаемости.

На рынке труда отмечается рост численности безработных.

В целом Лысьвенский городской округ является инвестиционно-привлекательным с точки зрения параметров рынка труда: высокая доля экономически активного населения (53,05 %), наличие потенциально свободных трудовых ресурсов (уровень безработицы составляет – 2,72 %), среднерайонный уровень заработной платы (23202,1 руб.).

Стоит отметить наличие на территории округа средних и высших образовательных учреждений, занимающихся подготовкой специальностей, востребованных на территории муниципального образования (филиал ПНИПУ, Лысьвенский политехнический колледж, медицинское училище) [31].

2.1.2 Оценка социально-экономического развития Лысьвенского городского округа

На территории Лысьвенского городского округа действуют 14 муниципальных программ (табл.2). Стоит отметить, что 13 муниципальных программ содержит бюджеты разных уровней, 1 программа («Управление земельными ресурсами и имуществом») исполняется исключительно за счет местного бюджета [10].

Таблица 2 – Перечень муниципальных программ Лысьвенского городского округа

Наименование муниципальной программы	Ответственный исполнитель муниципальной программы
Развитие образования в Лысьвенском городском округе	Управление образования
Развитие культуры в Лысьвенском городском округе	Управление культуры
Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Лысьвенском городском округе	Управление по физической культуре, спорту и молодежной политике
Доступная среда и создание условий для социальной интеграции инвалидов Лысьвенского городского округа	Администрация города Лысьвы

Продолжение таблицы 2

Развитие сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий в Лысьвенском городском округе	Администрация города Лысьвы
Экономическое развитие и инновационная экономика	Администрация города Лысьвы
Охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности на территории Лысьвенского городского округа	Комитет по охране окружающей среды и природопользованию
Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения Лысьвенского городского округа	Департамент управления инфраструктуры
Обеспечение общественной безопасности Лысьвенского городского округа	Администрация города Лысьвы
Развитие транспортной системы Лысьвенского городского округа	Департамент управления инфраструктуры
Развитие инфраструктуры, энергосбережения и повышения энергетической эффективности Лысьвенского городского округа	Департамент управления инфраструктуры
Благоустройство территорий Лысьвенского городского округа	Департамент управления инфраструктуры
Управление земельными ресурсами и имуществом Лысьвенского городского округа	Комитет имущественных отношений
Обеспечение взаимодействия общества и власти Лысьвенского городского округа	Администрация города Лысьвы

По статистической отчетности за январь – декабрь 2015 года крупными и средними предприятиями промышленности Лысьвенского городского округа отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами на сумму 25,6 млрд. рублей. К соответствующему периоду 2014 года объем отгрузки товаров, работ, услуг увеличился на 3,77 млрд. рублей (17,3%).

Среднемесячная начисленная заработная плата работников в 2015г. по Лысьвенскому городскому округу составила 23202,2 рублей, что выше уровня 2014 года на 1241,1 рубль или на 5,7%. Реальный рост среднемесячной заработной платы в составил 92,3 %. [9]

Динамика движения рабочей силы на крупных и средних предприятиях муниципального образования за 2014-2015гг. выглядит следующим образом (табл.3):

Таблица 3 – Динамика движения рабочей силы

	2014 год	2015 год
Принято, чел.:	5364	5654
в том числе на дополнительно введенные (созданные) рабочие места	513	272
Выбыло, чел.:	6020	6367
в том числе		
в связи с сокращением численности	201	303
по соглашению сторон	933	464

Ситуация на рынке труда в 2015 году ухудшилась. Отмечается рост численности безработных. По состоянию на 1 января 2016 года численность ищущих работу граждан, состоящих на учете в центре занятости населения со статусом безработного составила 959 человек, что выше уровня прошлого года на 213 человека. Уровень безработицы составил 2,72 %, на аналогичную дату прошлого года – 2,07 %.

В 2015 году продолжилась реализация крупного инвестиционного проекта по строительству листопрокатного комплекса ЗАО «ЛМЗ». За январь-декабрь объем инвестиций в основной капитал по крупным и средним предприятиям и организациям муниципального образования к уровню 2014 года увеличился на 96,7 % и составил 2929,2 млн. рублей.

Определяющим фактором в демографической ситуации по – прежнему остается естественная убыль населения. За 2015 год естественная убыль

населения составила 172 человека, что на 49 человек больше соответствующего периода 2014 года.

Итоги социально-экономического развития (Приложение А) в рассматриваемом периоде (2014-2016гг.) характеризуются ростом объемов производства, инвестиционной активностью, улучшением финансового результата по итогам деятельности, ростом заработной платы при одновременном снижении ее покупательской способности.

2.2 Сравнительный анализ конкурентных преимуществ и недостатков Лысьвенского городского округа

Проведение сравнительного анализа конкурентных преимуществ и недостатков Лысьвенского городского округа, оценки типов возможностей и угроз, с которыми может столкнуться муниципальное образование, возможно с использованием SWOT-анализа. Анализ является отправной точкой для формирования Стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод о том, в каких направлениях должно развиваться муниципальное образование для получения положительной синергии «сильные стороны – возможности» и устранения отрицательной синергии «слабые стороны – угрозы».

С целью получения качественно достоверной информации о социально-экономическом положении Лысьвенского городского округа были сформированы пять групп факторов, оказывающих влияние на развитие муниципального образования: социальные, производственно-экономические, стратегические, инфраструктурные и экологические. На основе выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз каждой из групп определены дальнейшие направления развития городского округа [8].

Для проведения более глубокого анализа влияния факторов на социально-экономическое положение Лысьвенского городского округа была проведена количественная оценка сильных и слабых сторон (табл.4), возможностей и угроз (табл.5).

Таблица 4 - Анализ социально-экономического положения Лысьвенского городского округа Пермского края (внутренняя среда)

Сильные стороны	Слабые стороны
Социальные факторы	
<p>1. Реализация мероприятий по формированию комфортной городской среды, предусмотренных Генеральным планом городского округа.</p> <p>2. Развитая сеть жилищно-коммунальных услуг. Увеличение объема жилищного фонда.</p> <p>4. Гибкая система профессионального образования.</p> <p>5. Наличие значительного количества объектов культуры.</p> <p>6. Высокая активность общественных организаций.</p>	<p>1. Существенный уровень дифференциации в оплате труда по отраслям и сферам экономики.</p> <p>2. Недостаточный уровень социальной ответственности градообразующих предприятий.</p> <p>3. Снижение численности населения.</p> <p>4. Миграционный отток населения.</p> <p>5. Отсутствие комплексного анализа состояния жилищно-коммунального хозяйства.</p> <p>6. Повышение уровня безработицы</p>
Производственно-экономические факторы	
<p>1. Развитие отраслей промышленности в городском округе.</p> <p>2. Наличие крупных промышленных предприятий (ЗАО «ЛМЗ», ООО «Электротяжмаш-Привод» и др.).</p> <p>3. Рост объемов производства предприятий обрабатывающих производств.</p> <p>4. Близость развитых промышленных центров (г. Пермь, г. Екатеринбург).</p>	<p>1. Высокий физический износ основных фондов производств, инженерной инфраструктуры сельских территорий.</p> <p>2. Низкий уровень инновационной активности на предприятиях, отсутствие механизмов продвижения перспективных разработок.</p> <p>3. Снижение объема инвестиций в основной капитал.</p> <p>4. Низкая активность субъектов малого и среднего предпринимательства.</p> <p>5. Рост кредиторской задолженности крупных и средних предприятий.</p>

Продолжение таблицы 4

Стратегические факторы	
<p>1. Наличие потенциально-свободных квалифицированных трудовых ресурсов.</p> <p>2. Функционирование инфраструктуры по поддержке и развитию малого и среднего бизнеса.</p> <p>3. Наличие свободных инвестиционных площадок.</p>	<p>1. Снижение количества субъектов малого предпринимательства.</p> <p>2. Нестабильное финансовое положение предприятий городского округа.</p> <p>3. Усиление конкуренции предприятий округа в связи с вступлением России в ВТО.</p>
Инфраструктурные факторы	
<p>1. Развитие транспортной инфраструктуры с учетом имеющихся возможностей.</p> <p>2. Постоянное развитие городской и социальной инфраструктуры с целью создания условий для благоприятного проживания и ведения бизнеса.</p>	<p>1. Недостаточно развитая инфраструктура имеющихся инвестиционных площадок.</p> <p>2. Недостаточно развитая социальная инфраструктура на территории сельских территорий.</p>
Экологические факторы	
<p>1. Реализация мероприятий по охране окружающей среды.</p> <p>2. Рост расходов бюджета, направленных на охрану окружающей среды.</p> <p>3. Ликвидация несанкционированных свалок.</p>	<p>1. Сосредоточение крупных промышленных предприятий в черте города.</p> <p>2. Наличие большого количества отходов (в частности твердые бытовые отходы) на неорганизованных свалках.</p>

Таблица 5 - Анализ социально-экономического положения Лысьвенского городского округа Пермского края (внешняя среда)

Возможности	Угрозы
Социальные факторы	
<p>1. Улучшение качества жилищного фонда. Разработка программ реконструкции жилищного фонда и переселение граждан из аварийного жилья.</p> <p>2. Стабилизация и улучшение демографической ситуации в городе.</p> <p>3. Комплексная модернизация и развитие полноценной инфраструктуры объектов здравоохранения.</p> <p>4. Привлечение на территорию молодых специалистов.</p>	<p>1. Рост дефицита жилья.</p> <p>2. Дальнейшее снижение численности населения (особенно в сельских территориях) за счет уменьшения рождаемости, роста смертности населения, отрицательных миграционных потоков.</p> <p>3. Отток молодого населения в другие города и регионы для получения профессионального образования.</p> <p>4. Увеличение финансовой нагрузки на экономически активную часть населения.</p>
Производственно-экономические факторы	
<p>1. Модернизация производственных мощностей промышленных предприятий.</p> <p>2. Увеличение загрузки производственных мощностей промышленных предприятий.</p> <p>3. Рост выпуска основной промышленной продукции городского округа за счет развития производственных мощностей и расширения сырьевой базы, улучшение качества, расширение рынков сбыта и ассортимента выпускаемой продукции.</p> <p>4. Реализация инвестиционных проектов градообразующими предприятиями.</p> <p>5. Применение энергосберегающих технологий во всех отраслях экономики.</p>	<p>1. Ограниченность диверсификации отраслей обрабатывающей промышленности объективными факторами (высокие издержки производства большинства видов продукции и услуг).</p> <p>2. Сокращение числа рабочих мест на предприятиях города вследствие сокращения объемов производства.</p> <p>3. Снижение инвестиционной активности в результате ухудшения финансового состояния предприятий городского округа.</p> <p>4. Усиление конкуренции со стороны импортных товаров, отсутствие защитных мер отечественного товаропроизводителя.</p>

Продолжение таблицы 5

Стратегические факторы	
<p>1. Участие городского округа в федеральных и региональных программах.</p> <p>2. Увеличение объема инвестиций за счет проведения активной инвестиционной политики.</p> <p>3. Использование свободных производственных площадей для инвестирования.</p> <p>4. Разработка специальных программ развития сельских территорий городского округа.</p>	<p>1. Сокращение собственной доходной базы бюджета городского округа, усиление дотационности бюджета.</p> <p>2. Отставание от городов-аналогов в реализации программ инвестиционной привлекательности.</p> <p>3. Несоответствие стратегических планов собственников крупных промышленных предприятий интересам экономического развития муниципального образования.</p> <p>4. Изменения в законодательстве, ухудшающие условия для развития предпринимательства.</p>
Инфраструктурные факторы	
<p>1. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры.</p> <p>2. Содействие развитию рыночной инфраструктуры.</p>	<p>1. Отсутствие инвесторов в связи с недостаточно развитой инфраструктурой имеющихся инвестиционных площадок.</p>
Экологические факторы	
<p>1. Снижение объемов выбросов загрязняющих веществ до нормативного объема.</p> <p>2. Внедрение ресурсосберегающих технологий на промышленных предприятиях.</p>	<p>1. Возникновение аварийных ситуаций по причине значительного износа производственного оборудования.</p> <p>2. Ухудшение экологической ситуации в связи с ростом выбросов загрязняющих веществ.</p>

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что наибольшее влияние на развитие Лысьвенского городского округа оказывают производственно-экономические факторы: уровень развития отраслей промышленности, наличие крупных промышленных предприятий, реализация инвестиционных проектов, близость развитых промышленных центров. К преимуществам Лысьвенского городского округа эксперты также относят наличие гибкой системы профессионального образования среднего и высшего

звена для подготовки кадров рабочих специальностей, функционирование инфраструктуры по поддержке и развитию малого и среднего бизнеса, наличие свободных инвестиционных площадок. Среди основных факторов, которые могут негативно повлиять на социально-экономическое развитие муниципального образования, эксперты выделяют миграционный отток населения, неэффективные механизмы создания условий для привлечения и закрепления высококвалифицированных кадров на территории округа, недостаточный уровень социальной ответственности градообразующих предприятий, высокий физический износ основных фондов производств, низкий уровень инновационной и инвестиционной активности на предприятиях. Несмотря на это, эксперты определили перспективные направления дальнейшего развития Лысьвенского городского округа, а именно: оптимизация занятости населения, развитие и модернизация рабочих мест в агропромышленном комплексе и альтернативной сфере занятости, разработка, внедрение и реализация инвестиционных проектов по увеличению объемов производства предприятий, разработка специальных программ развития территориальных управлений городского округа, повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования.

В целом на основе проведенного анализа социально-экономического положения Лысьвенского городского округа Пермского края были выявлены следующие проблемы:

- неустойчивое финансовое состояние промышленных предприятий округа в связи с высокой степенью износа основных производственных фондов, а также низким уровнем инновационной активности на предприятиях;

- низкая социальная активность промышленников и предпринимателей в формировании условий ведения экономической деятельности на территории округа;

- несформированный имидж Лысьвенского городского округа как инвестиционно-привлекательного муниципального образования;

- неэффективные механизмы создания условий для привлечения и закрепления высококвалифицированных кадров на территории округа при сохраняющейся тенденции сокращения общей численности населения;
- неразвитость инфраструктуры и механизмов муниципальной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- низкая эффективность работы сельскохозяйственных предприятий, неразвитость альтернативной сферы занятости.

2.3 Анализ соответствия муниципальных программ приоритетным проблемам социально-экономического развития

К документам стратегического планирования, разрабатываемым на уровне муниципального образования, относятся:

- стратегия социально-экономического развития муниципального образования;
- план мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования;
- прогноз социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный или долгосрочный период;
- бюджетный прогноз муниципального образования на долгосрочный период;
- муниципальная программа.

Муниципальная программа - документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития муниципального образования;

Муниципальная программа может включать в себя подпрограммы, направленные на решение конкретных задач в рамках муниципальной программы. Деление муниципальной программы на подпрограммы

осуществляется, исходя из масштабности и сложности решаемых в рамках муниципальной программы задач.

Вопросы определения порядка формирования и реализации муниципальных программ, сроки их реализации, отнесены к компетенции местной администрации муниципального образования.

Муниципальные программы рекомендуется разрабатывать в соответствии с приоритетами социально-экономического развития, определенными стратегией социально-экономического развития муниципального образования в соответствующей сфере деятельности.

На муниципальном уровне рекомендуется разработку муниципальных программ осуществлять на основании перечня муниципальных программ, утверждаемого местной администрацией муниципального образования.

В рамках муниципальных программ рекомендуется формулировать одну цель, которая должна соответствовать приоритетам и целям социально-экономического развития муниципального образования.

С учетом выявленных конкурентных преимуществ, исторически сложившейся ситуации, природных особенностей, географического положения, а также основных потенциальных возможностей Лысьвенского городского округа, цель стратегии социально-экономического развития муниципального образования сформулирована следующим образом: формирование благоприятных условий для комфортного проживания граждан на основе повышения конкурентоспособности бизнеса, увеличения ресурсоэффективности действующих и создания новых производств, развития человеческого потенциала.

Для достижения поставленной цели в Стратегии развития территории предлагалось решить ряд многофакторных задач:

– модернизация экономики и повышение инвестиционной привлекательности территории, включающая в себя развитие промышленного потенциала; повышение инвестиционной привлекательности; формирование благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства

и привлечение финансовых средств из регионального и федерального бюджетов;

– формирование благоприятной социальной среды, сохранение и развитие человеческого потенциала, повышение качества жизни населения, подразумевающее развитие системы образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, обеспечение социальной защиты населения и общественной безопасности, повышение культурного потенциала;

– улучшение городской среды, обеспечение устойчивого функционирования и развития инфраструктуры и систем жизнеобеспечения, включающее развитие жилищного строительства и жилищно-коммунальной инфраструктуры, развитие транспортной инфраструктуры, благоустройства территории и улучшение экологической ситуации;

– формирование и развитие местного самоуправления и гражданского общества, предусматривающее повышение качества муниципального управления и квалификации муниципальных служащих, повышение эффективности управления муниципальной собственностью, вовлечение горожан в решение социальных вопросов развития территории и развитие институтов гражданского общества и сельских территорий.

2.4 Анализ реализации муниципальных программ администрацией города Лысьвы на территории Лысьвенского городского округа

Оценка эффективности реализации муниципальных программ проводится по следующим критериям: степень достижения целей и решения задач муниципальной программы; выполнение планируемых объемов финансирования; степень выполнения программных мероприятий; эффективность использования бюджетных средств; объем привлеченных средств из вышестоящих бюджетов и внебюджетных источников; оценка организации управления и контроля за ходом реализации муниципальной программы.

По Лысьвенскому городскому округу утверждено 14 программ.

В таблице 6 представлено исполнение бюджета по муниципальным программам

Таблица 6 – Исполнение бюджета по муниципальным программам

		Исполнение бюджета, тыс. руб. (%)			
		всего	Федеральный бюджет	Краевой бюджет	Муниципальный бюджет
1	Развитие образования	977302,9 (99,1%)	-	749 233,6 (98,8)	228 069,3 (100%)
2	Развитие культуры	111 604,2 (99,9)	-	1 127,0 (79,5)	110477,2
3	Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики	-29 183,4		- 25 842,2	-3 340,6
4	Доступная среда и создание условий для социальной интеграции инвалидов	3 286,3 (89,5%)	2 265,4	-	1 020,9
5	Развитие сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий	27 721,3 (95,3 %)	12 140,3		15 581,0
6	Экономическое развитие и инновационная экономика	4 514,1 (100%)	1002,1 (100%)		3 512,0 (100%)
7	Охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности на территории	7 046,6 (99,95 %)	-	3157,9	3 888,7
8	Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения	90 027,2 (83,5 %)	34 782,9	27 225,0	28 019,3
9	Обеспечение общественной безопасности	20 296,7 (97,3%,)	-	1 876,7 (98,6%)	18 420,0 (97,1%)

Продолжение таблицы 6

10	Развитие транспортной системы	101 336 (99,8 %)	-	23 792,2 (100%)	76 907,5 (99,8%)
11	Развитие инфраструктуры, энергосбережения и повышения энергетической эффективности	7 848,8 (97,4%)	-	132,4 (100%)	7 716 (97,3%)
12	Благоустройство территорий	45 845,38 (99,4 %)	-	3 358,9 (100%)	42486,5 (99,4%)
13	Управление земельными ресурсами и имуществом	18 637,5 (97,3%)	-	-	18 637,5 (97,3%)
14	Обеспечение взаимодействия общества и власти	7 910,7 (100%)			7 910,7 (100%)
	Итого	1533000 (96,2%)	Привлечено - 148600 Поступило - 105000		

Расходы бюджета городского округа по ним исполнены на 96,2% и составили 1 миллиард 533 миллиона рублей. Доля непрограммных расходов в общем объеме расходов составила 8,4%. Мероприятия утвержденных муниципальных программ соотнесены с программами краевыми и федеральными, и по сути – являются их продолжением. Это снижает барьеры для привлечения средств бюджетов других уровней, что позволяет синхронизировать направления деятельности всех уровней власти. Так финансирование 13 муниципальных программ содержит бюджеты разных уровней и только одна программа («Управление земельными ресурсами и имуществом Лысьвенского городского округа») исполнялась исключительно за счет местного бюджета. Средств федерального и краевого бюджетов на территорию округа на условиях софинансирования привлечено **148,6 миллионов рублей**, из них поступило **105 миллионов**.

Муниципальная программа «**Развитие образования в Лысьвенском городском округе**». Цель программы - комплексное и эффективное развитие муниципальной системы образования, обеспечивающее повышение

доступности и качества образования. По муниципальной программе «Развитие образования в Лысьвенском городском округе» за 2015 год освоение средств составило 99,1%, не использованы средства в сумме 9 355,2 тыс. рублей. Исполнение средств местного бюджета за отчетный период составило 228 069,3 тыс. рублей (100,0% от плана), средств краевого бюджета – 749 233,6 тыс. рублей, что составило 98,8% от плана.

Целью муниципальной программы **«Развитие культуры в Лысьвенском городском округе»** является создание условий для обеспечения равного доступа к культурным ценностям и творческой самореализации всех жителей Лысьвенского городского округа, обеспечение сохранности историко-культурного наследия. В 2015 году израсходовано на ремонтно-реставрационные работы объектов культурного наследия средств, выделенных из регионального бюджета 1 170 000 рублей, 393 400 рублей из местного бюджета и внебюджетных источников 408 356 рублей. Освоение средств муниципальной программы «Развитие культуры в Лысьвенском городском округе» составило 111 604,2 тыс. рублей (99,9% от плана), средств краевого бюджета – 1 127,0 тыс. рублей, что составило 79,5% от плана.

Муниципальная программа **«Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Лысьвенском городском округе»** направлена на создание условий как для развития массового занятия спортом, так и на воспитание мастеров спорта. В сфере молодежной политики цель - содействие социальному, культурному, духовно-нравственному, гражданско-патриотическому и физическому развитию молодежи. Целевой показатель стратегии, которого не удалось достичь в минувшем году – это уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из их единовременной пропускной способности. Это связано с переносом сроков открытия спортивного комплекса с плавательным бассейном. С этим же связан невысокий процент освоения программой средств бюджета - 78,8%, не использованы средства в сумме 29 183,4 тыс. рублей (средства местного бюджета – 3 340,6 тыс. рублей, по субсидии краевого бюджета – 25 842,2 тыс.

рублей) по причине отсутствия положительного заключения повторной государственной экспертизы.

Основной целью Программы **«Доступная среда и создание условий для социальной интеграции инвалидов Лысьвенского городского округа»** является повышение уровня доступности объектов и услуг в приоритетных сферах жизнедеятельности инвалидов и других маломобильных групп населения. Освоение средств по муниципальной программе составило 3 286,3 тыс. рублей, или 89,5% от утвержденных бюджетных назначений, в том числе средств местного бюджета – 1 020,9 тыс. рублей и средств федерального бюджета 2 265,4 тыс. рублей.

Задачи муниципальной программы **«Развитие сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий в Лысьвенском городском округе»** - улучшение условий жизнедеятельности на сельских территориях Лысьвенского городского округа, улучшение инвестиционного климата в сельском хозяйстве и в сфере услуг на сельских территориях Лысьвенского городского округа, активизация участия граждан, проживающих на сельских территориях, в решении вопросов местного значения и формирование в Лысьвенском городском округе позитивного отношения к развитию сельских территорий и сельскохозяйственной отрасли. По муниципальной программе «Развитие сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий в Лысьвенском городском округе» за 2015 год освоение средств составило 27 721,3 тыс. рублей, или 95,3 % от утвержденных бюджетных назначений, в том числе по средствам местного бюджета 15 581,0 тыс. рублей и по средствам федерального и краевого бюджетов 12 140,3 тыс. рублей.

Следующая программа **«Экономическое развитие и инновационная экономика»**. Основными ее целями являются: создание благоприятных условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций и создание механизмов, обеспечивающих повышение инвестиционной привлекательности округа, способствующих устойчивому социально-экономическому развитию; создание условий для развития всех отраслей экономики, стимулирование и

поддержка инновационной активности субъектов экономической деятельности. В рамках реализации программных мероприятий по снижению части затрат предпринимателей выплачена субсидия трем субъектам малого бизнеса в сумме 2 382,1 тыс. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета – 926,1 тыс. рублей, краевого бюджета – 76,0 тыс. рублей, местного бюджета – 1 380,0 тыс. рублей. По муниципальной программе «Экономическое развитие и инновационная экономика» за 2015 год освоение средств составило 4 514,1 тыс. рублей, или 100 % от утвержденных бюджетных назначений, в том числе по средствам местного бюджета 3 512,0 тыс. рублей и по средствам федерального и краевого бюджетов 1 002,1 тыс. рублей.

Муниципальная программа **«Охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности на территории Лысьвенского городского округа»**. Основными целями Программы являются обеспечение экологически безопасных условий проживания населения Лысьвенского округа, защита хозяйственных объектов и инфраструктуры от негативного воздействия вод; сохранение, воспроизводство и устойчивое рациональное использование природных ресурсов. По муниципальной программе «Охрана окружающей среды и обеспечение экологической безопасности» исполнение за 2015 год составляет 7 046,6 тыс. рублей, или 99,95 % от утвержденных бюджетных назначений, в том числе по средствам местного бюджета 3 888,7 тыс. рублей и по средствам краевого бюджета 3 157,9 тыс. рублей.

Цель муниципальной программы **«Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения Лысьвенского городского округа»** - создание условий для обеспечения населения Лысьвенского городского округа качественным жильем и услугами ЖКХ. Значимый показатель программы – «Объем ввода жилья» - не достигнут. В 2015 году сдано 13,7 тысяч квадратных метров. Это 77% от намеченного. По муниципальной программе «Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения Лысьвенского городского округа» исполнение за 2015 год составляет 90 027,2 тыс. рублей или 83,5 % от утвержденных бюджетных назначений, в том числе по средствам местного

бюджета 28 019,3 тыс. рублей, по средствам краевого бюджета 27 225,0 тыс. рублей, по средствам федерального бюджета 34 782,9 тыс. рублей. По результатам оценки эффективности программа является неэффективной. Сказалось невыполнение 5 из 7 целевых показателей: объем ввода жилья, уровень обеспеченности населения жильем, количество молодых семей, улучшивших жилищные условия, общая площадь расселенного аварийного жилищного фонда, уровень выполнения плановых показателей региональной адресной программы по капитальному ремонту.

Муниципальная программа **«Обеспечение общественной безопасности Лысьвенского городского округа»** нацелена на обеспечение безопасности населения Лысьвенского городского округа во всех сферах. Краеугольный показатель - количество преступлений на 10 000 населения – превышен на 2,5 %. До 2015 года показатель показывал стабильное снижение. Скачок в минувшем году обусловлен ухудшающейся экономической обстановкой, снижением уровня жизни, ростом безработицы. Финансовое исполнение ее за 2015 год составляет 20 296,7 тыс. рублей, или 97,3%, в том числе по средствам местного бюджета 18 420,0 тыс. рублей (97,1%) и по средствам краевого бюджета 1 876,7 тыс. рублей (98,6%).

Муниципальная программа **«Развитие транспортной системы Лысьвенского городского округа»**. Целями Программы являются:

- приведение и поддержание в нормативном состоянии автомобильных дорог общего пользования муниципального значения и искусственных сооружений на них и обеспечение комфортных условий жизнедеятельности населения путем развития устойчиво функционирующей, экономически эффективной системы пассажирского транспорта. Исполнение по программе составляет 101 336 тыс. рублей или 99,8 %, в том числе по средствам местного бюджета 76 907,5 тыс. рублей (99,8%), по средствам краевого бюджета 23 792,2 тыс. рублей (100%), по средствам федерального бюджета 636,3 тыс. рублей (97,7%). В целом программа неэффективна. Прошедший период показал, что для более успешной реализации мероприятий необходимо установить единый

центр ответственности с целью контроля и координации дорожных работ: от содержания до капитального ремонта и строительства дорог, а так же гарантийного обслуживания. Сказалась на выполнении программы и задолженность населения по транспортному налогу - свыше 35 миллионов рублей.

Еще одна программа коммунального блока - **«Развитие инфраструктуры, энергосбережения и повышения энергетической эффективности Лысьвенского городского округа»**. Цели которой - обеспечение предоставления жилищно-коммунальных услуг нормативного качества, повышение уровня надежности поставки коммунальных услуг; обеспечение их доступной стоимости. По муниципальной программе «Развитие инфраструктуры, энергосбережения и повышения энергетической эффективности Лысьвенского городского округа» исполнение за 2015 год составляет 7 848,8 тыс. рублей или 97,4 % от утвержденных бюджетных назначений, в том числе по средствам местного бюджета 7 716 тыс. рублей (97,3%), краевого бюджета 132,8 тыс. рублей (100%).

Муниципальная программа **«Благоустройство территорий Лысьвенского городского округа»** содержит целью создание комфортных условий для проживания населения Лысьвенского городского округа, приведение и поддержание в нормативном состоянии объектов благоустройства. Она не встроена в структуру государственных программ, является самостоятельной программой Лысьвенского округа. По муниципальной программе «Благоустройство территорий Лысьвенского городского округа» исполнение за 2015 год составляет 99,4 % - 45 845,38 тыс. рублей, в том числе по средствам местного бюджета 42486,5 тыс. рублей (99,4%), краевого бюджета 3 358,9 тыс. рублей (100%).

Блок управления имуществом сформирован в муниципальную программу **«Управление земельными ресурсами и имуществом Лысьвенского городского округа»**, цель ее - повышение эффективности и прозрачности управления и распоряжения земельными ресурсами и имуществом. В отчетном

году на правах собственности было передано 11 участков на общую сумму – 2 411 093,00 рубля. На правах аренды в течение года было заключено 43 договора на общую сумму годовой арендной платы в размере 2 849 981,00 рубль. Общая сумма доходов от реализации 54 земельных участков в собственность и в аренду составила 5 261 075, 00 рублей, что выше заявленной на аукцион первоначальной стоимости на 61 %. По муниципальной программе «Управление земельными ресурсами и имуществом Лысьвенского городского округа» исполнение за 2015 год составляет 18 637,5 тыс. рублей, или 97,3% от утвержденных бюджетных назначений. Мероприятия данной программы финансируются только из бюджета Лысьвенского городского округа.

Основная цель муниципальной программы **«Обеспечение взаимодействия общества и власти Лысьвенского городского округа»** - это установление эффективного диалога органов местного самоуправления с жителями, привлечение населения к участию в жизни территории. Данная программа показала себя эффективной. Финансовое исполнение за 2015 год составляет 7 910,7 тыс. рублей, или 100,0% от утвержденных бюджетных назначений.

Анализируя исполнение программ в целом констатируем статистику: Из предусмотренных 138 целевых показателей исполнено 104, или 75%. Из 104 достигнутых целевых показателей 54 показателя перевыполнены, что составило более половины показателей.

Причин невыполнения показателей несколько:

- это и оптимизация расходов бюджета ЛГО, предусмотренных на реализацию мероприятий муниципальных программ. В этой связи существует методика в части корректировки плановых значений целевых показателей Программы в случае уменьшения или увеличения объемов финансирования, выделенных на реализацию мероприятий Программы. Однако, она применена не была.

- это и недостаточная результативность и эффективность работы исполнителей муниципальных программ по достижению целевых показателей.

Необходимо увязывать результат работы по программам с размерами вознаграждения конкретных сотрудников.

Кроме того, существенными замечаниями являются:

- несоответствие некоторых плановых значений показателей Программ и показателей, определенных Соглашением о взаимодействии по достижению значений целевых показателей между Правительством Пермского края и Лысьвенским городским округом.

Динамика оценки эффективности исполнения муниципальных программ представлена на рис.5.

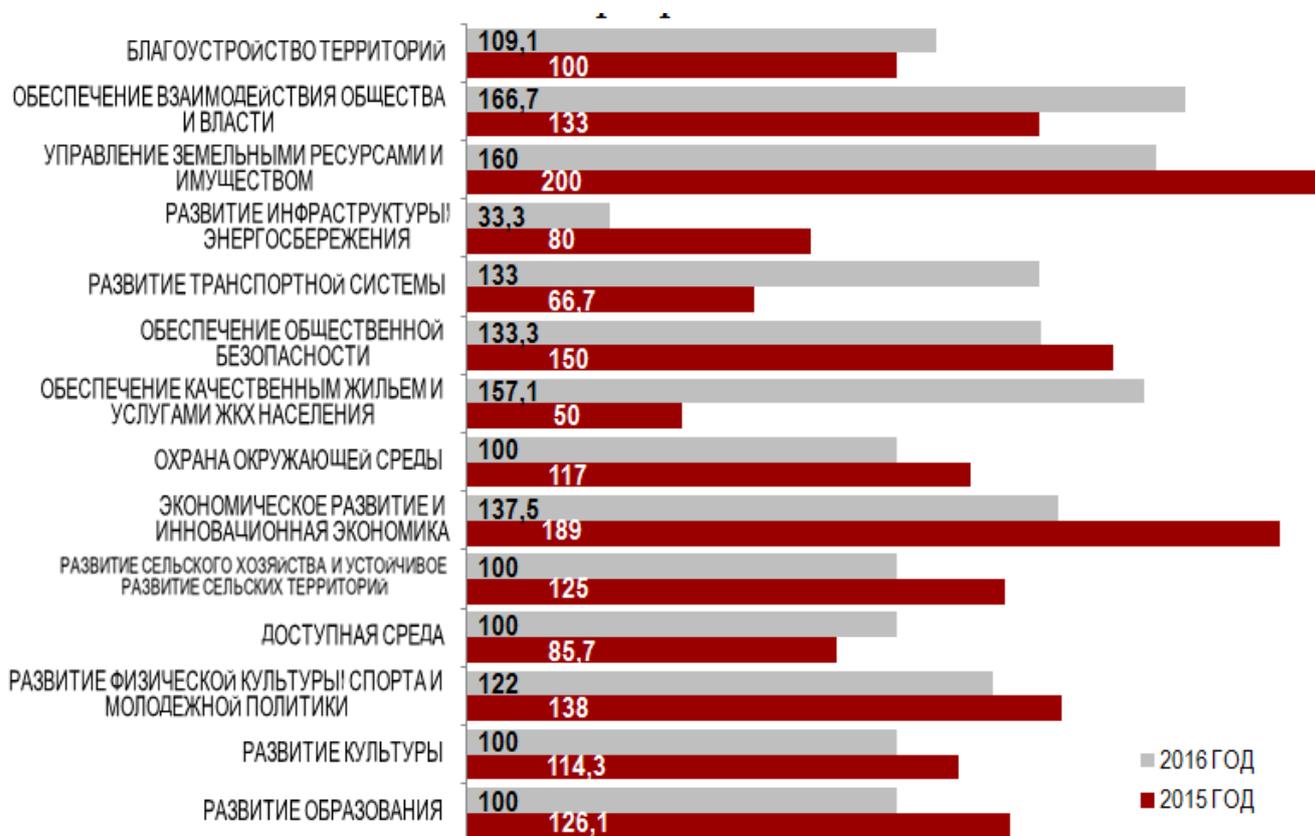


Рисунок 5 – Динамика оценки эффективности исполнения муниципальных программ

Достижение значений целевых показателей социально-экономического развития муниципального образования, определенных соглашением о взаимодействии между Правительством Пермского края и Лысьвенским городским округом представлено в табл.7. Целевые показатели социально-экономического развития муниципального образования исполнены на 63,5 % (в

2015г. - 69,4 %). В 2014 году исполнение составляло более 71%. В целом за 2016 год не выполнено 23 показателя (в 2015 году – 19, в 2014 году – 16). [31]

Таблица 7 - Достижение значений целевых показателей социально-экономического развития муниципального образования

Функционально-целевой блок	Количество показателей (прогноз)		Количество показателей (факт)		% исполнения	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Социальная политика	26	32	20	22	76,9	68,8
Общественная безопасность	6	3	4	3	66,7	100
Экономическая политика	8	9	7	4	87,5	44,4
Природопользование и инфраструктура	14	10	7	6	50	60,0
Управление имуществом и земельные отношения	5	6	4	2	80	33,3
Территориальное развитие	3	3	1	3	33,3	100
Итого:	62	63	43	40	69,4	63,5

На основании вышеизложенного можно сделать выводы о том, что муниципальные программы, действующие на территории Лысьвенского городского округа (их перечень представлен выше), соответствуют целям Стратегии социально-экономического развития территории. Но существуют проблемы в реализации программ, что видно из анализа.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЛЫСЬВЫ

3.1 Разработка модели проектно-ориентированной системы управления

Программно-целевой подход используется при финансировании отдельных государственных программ социального и экономического развития и направлен на достижение результатов в государственном секторе. Изначально определяется желаемое состояние, а затем пути достижения такого состояния. Плановые (желаемые) значения таких показателей закладываются в программы развития, а затем на основе получаемых значений осуществляется анализ эффективности и результативности выполненной работы. У такого подхода есть узкие места, которые как раз возможно устранить с помощью применения проектного менеджмента. Речь идет об увеличении прозрачности выполнения тех или иных действий и о четком понимании последовательности выполняемых работ, ограниченных финансовыми и временными ресурсами; налаживании взаимовыгодных межведомственных отношений внутри проекта, а также о строгом распределении ответственности вплоть до каждого участника команды проекта.

Проектное управление позволяет с большей четкостью отследить ход движения идеи от начала ее претворения в жизнь до логического завершения. В рамках каждого проекта можно увидеть и оценить результаты выполняемых работ, осуществить общий анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов. При этом названные элементы возможно рассматривать в разрезе как одного проекта, так и целого портфеля проектов, а на более высоком уровне управления и региональной стратегии развития.

Таким образом, как и в коммерческих организациях, внедрение проектного управления в государственном секторе позволит значительно сократить сроки достижения результатов, повысить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах исполнительной власти,

улучшить межведомственное взаимодействие и взаимодействие с подрядными организациями.

Сегодня существует отставание сферы государственного управления от сферы бизнеса в практике применения инструментов проектного управления, вследствие влияния отсутствия унифицированной методологии, нехватки квалифицированных специалистов, жесткости организационной структуры, а также сопротивления организационным изменениям.

Существенным шагом в решении этой проблемы является то, что в прошлом году был сформирован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации. А в этом году в рамках деятельности этого совета были разработаны и утверждены методические рекомендации проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации, которые определяют подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти [32].

Орган власти в муниципальном образовании заинтересован в:

- обеспечении достижения результатов, запланированных администрацией;
- соблюдении и сокращении сроков достижения результатов;
- повышении эффективности использования ресурсов;
- прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений в администрации.

В системе управления администрации выделяется 4 уровня управления: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни (рис.6). Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

- стратегический уровень - планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;

- тактический уровень - планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- оперативный уровень - планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- операционный уровень - планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

Исходя из поставленных руководством задач о повышении эффективности деятельности администрации было бы целесообразно внедрение проектно-ориентированной системы управления, которое предполагает существенные изменения в системе управления.



Рисунок 6 - Модель проектно-ориентированной системы управления

Модель субъектов и объектов проектно-ориентированной системы управления представлена на рис.7.



Рисунок 7 – Субъекты и объекты проектно-ориентированной системы управления муниципального образования

Процессы управления, которые необходимо внедрить или модифицировать при переходе на проектно-ориентированную систему управления, делятся на основные и вспомогательные.

К основным процессам управления относятся:

- стратегическое управление;
- тактическое управление
- управление проектами.

К вспомогательным процессам управления относятся:

- управление мотивацией участников проектов;
- управление компетенциями участников проектной деятельности;
- организационная поддержка проектной деятельности;
- технологическая поддержка проектной деятельности.

Управление проектами направлено на обеспечение достижения целей администрации муниципального образования путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта. Горизонт детального планирования - от 3 месяцев до 1 года, периодичность контроля - не реже 1 раза в месяц. В случае если длительность

проектов составляет более года, сроки, бюджет и ресурсы проекта укрупненно планируются на весь период, но детальное планирование осуществляется только на период до 1 года с последующим скользящим перепланированием.

Основными инструментами управления проектами в администрации будут являться паспорт проекта, план-график проекта и отчеты по проекту.

Паспорт проекта – это документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий.

План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий. Контрольные события включают в себя, как все контрольные события из паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

А так же в рамках внедрения проектно-ориентированной системы управления должно быть предусмотрено формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления, а также создание проектной культуры в администрации.

Формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения рациональнее осуществлять исходя из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также

текущего уровня знаний должностных лиц администрации, участвующих в проектной деятельности.

3.2 Разработка положения по управлению проектами

Положение об управлении проектами в органах власти (далее - Положение) (Приложение Б) определяет принципы, порядок деятельности органов власти муниципального образования по осуществлению мероприятий, связанных с управлением проектами и программами (стратегическими, приоритетными, ведомственными).

Положение разрабатывается в целях:

- обеспечения достижения результатов, запланированных органами власти в рамках реализации муниципальных программ и государственных программ Российской Федерации;
- повышения инвестиционной привлекательности и социально-экономического развития;
- повышения эффективности деятельности органов власти;
- соблюдения и сокращения сроков достижения результатов и критериев успеха проектов (программ);
- обеспечения прозрачности, обоснованности и своевременности решений, принимаемых в органах власти для реализации проектов (программ);
- повышения эффективности взаимодействия участников проектов (программ) за счет использования единых подходов к управлению проектами (программами).

Положение по управлению проектами в органах власти может иметь следующую структуру:

- I. Общие сведения.
- II. Понятия и определения используемые в Положении.
- III. Цели и принципы.
- IV. Порядок управления проектами.

3.3 Разработка положения об управлении мотивацией участников проекта

Целью управления мотивацией участников проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов. В задачи управления мотивацией входит:

- формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение мероприятий проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;
- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях;
- обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

Орган исполнительной власти может выбрать одну из двух систем мотивации участников проектов:

- систему проектной мотивации, применяемую в дополнение к существующей системе мотивации всех должностных лиц органа исполнительной власти;
- интегрированную систему мотивации, которая использует единые принципы мотивации для всех должностных лиц органа исполнительной власти (как для участников проектов, так и для участников процессов). В обоих вариантах орган власти может мотивировать только должностных лиц органа исполнительной власти, руководители подведомственных агентств и учреждений в случае необходимости мотивации их сотрудников должны выстраивать аналогичную систему мотивации. В рамках управления мотивацией участников проектов могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

Процесс управления мотивацией участников проектов в органе исполнительной власти состоит из следующих подпроцессов:

- определение ключевых показателей эффективности (далее КПЭ);

- оценка КПЭ;
- определение коэффициентов премирования;
- расчет премии участников проектной деятельности;
- организация выплаты премии. КПЭ могут устанавливаться в должностных регламентах должностных лиц органа исполнительной власти в качестве показателей результативности профессиональной служебной деятельности.

В основе системы проектной мотивации используются ключевые показатели эффективности, на основе которых рассчитываются коэффициенты премирования и размеры премий участников проекта.

3.4 Рекомендуемые учебные модули по проектному управлению

Целью управления компетенциями участников проектной деятельности является формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава органа исполнительной власти и участников проектов, а также создание проектной культуры в органе исполнительной власти.

Основным инструментом управления компетенциями участников проектной деятельности является обучение проектному управлению.

Формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения осуществляется из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний должностных лиц органа исполнительной власти, участвующих в проектной деятельности.

Определение учебных модулей осуществляется исходя из текущего уровня знаний участников проектной деятельности (для этих целей может использоваться анкетирование, тестирование или интервьюирование), так, чтобы в одной группе на одном модуле находились участники обучения со сходным уровнем подготовки.

Рекомендуемые учебные модули по проектному управлению делятся на 3 группы:

1. Базовые учебные модули. Модуль знакомит с основными понятиями, стандартами, принципами, подходами и методами проектного управления в процессах инициации, планирования, исполнения, контроля, завершения проектов, а также их координации на протяжении всего жизненного цикла. Участники получают комплексные знания по областям проектного управления: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, командой, закупками, рисками, коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта.

2. Адаптированные учебные модули. Модуль акцентирует внимание на практических методах проектного управления, адаптированных к реальным задачам и проектам органа исполнительной власти.

3. Дополнительные (опциональные) учебные модули. Специализированный учебный модуль знакомит с методами и инструментами управления проектами, направленными на организационные преобразования. Модуль знакомит с практикой внедрения процессов проектного управления, построения системы мотивации участников проектной деятельности, развития и обучения персонала проектному управлению, описанию проектных ролей и функций, формирования требований и заданий на создание информационной системы управления проектами и ее дальнейшего внедрения и развития.

3.5 Архитектура информационной системы управления проектами и перечень типовых модулей

Целью технологической поддержки проектной деятельности является сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов проектного управления и процесса мотивации участников проектов органа исполнительной власти путем их автоматизации, а также накопление, хранение и обработка информации и знаний в области проектного управления.

Основным инструментом технологической поддержки проектной деятельности является информационная система управления проектами (ИСУП). Общая схема ИСУП представлена на рис.8.

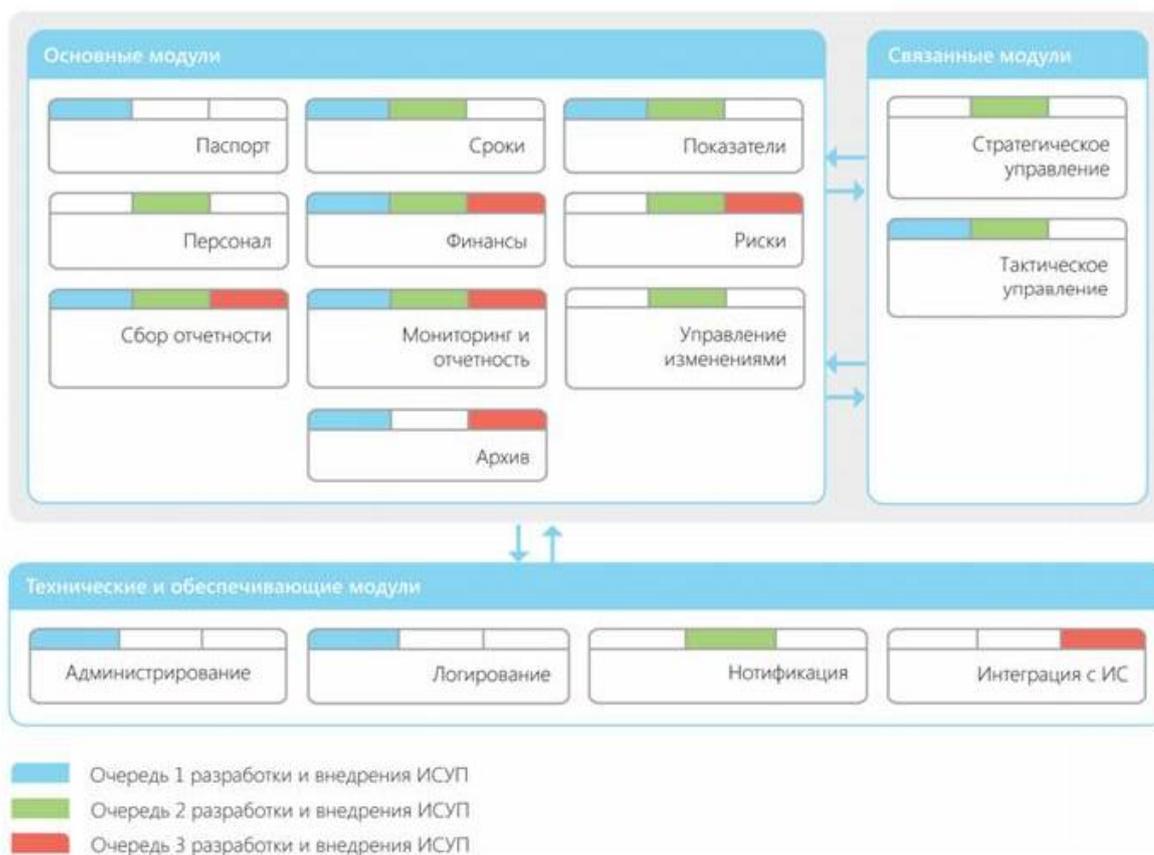


Рисунок 8 - Архитектура информационной системы управления проектами и перечень типовых модулей

Внедрение ИСУП в органе исполнительной власти включает следующие этапы:

- определение пользователей и их потребностей;
- определение платформы и модулей для внедрения;
- формирование технического задания;
- проведение конкурсных процедур;
- проектирование и разработка;
- развертывание и тестирование;
- обучение работе в ИСУП;

- проведение опытной эксплуатации и запуск в промышленную эксплуатацию;
- организация сопровождения ИСУП.

Стоит обратить внимание на матрицу внедрения модулей информационной системы управления проектами по очередям (табл.8). Разбиение работ на очереди позволяет не только выделить значимые для ОИВ результаты, но и скорректировать их в ходе внедрения.

Таблица 8 – Матрица внедрения модулей ИСУП

Модули ИСУП	Очередь 1	Очередь 2	Очередь 3
Модуль паспортизации проектов	Паспортизация проектов		
Модуль управления сроками	По контрольным событиям	Календарно-сетевое планирование	
Модуль управления показателями деятельности	Ввод показателей, учет плановых значений	Отслеживание фактических значений показателей	
Модуль управления персоналом	Введение реестров пользователей, подразделений, проектных ролей и их сопоставление. Контакты участников проектов	Введение ключевых показателей эффективности должностных лиц, ввод плановых значений. Ввод/расчет фактических значений показателей эффективности должностных лиц	Аналитический учет ресурсов, формирование планов ресурсного обеспечения проектов, учет загрузки ресурсов
Модуль управления финансовыми показателями проекта	Ввод плановых значений финансовых показателей	Фактический учет финансовых показателей	Интеграция с финансовыми и бухгалтерскими системами

На стадии инициации ИСУП должна обеспечить процесс регистрации, проработки и утверждения проектного предложения, оценки потребности в ресурсах, назначения проектной команды.

На стадии планирования ИСУП предоставляет возможность разработки календарного графика работ, назначения ресурсов, оценки затрат, оптимизации календарного графика. Процессы выделения ресурсов в проект, согласования затрат проекта, оценки длительности задач.

На стадии реализации ИСУП позволяет автоматизировать процесс отчетности исполнителей, анализ отклонений от базовых значений, анализ тенденций и трендов, коммуникации, сводная аналитическая отчетность.

На стадии закрытия ИСУП должна обеспечивать возможность архивирования данных, обеспечение постреализационного анализа, оценки и извлечения уроков, необходимых для повышения эффективности проектной деятельности в будущем.

Эффективность автоматизации какой-либо деятельности является результатом сопоставления затрат на создание и внедрение информационных технологий и преимуществ, которые получит организация после завершения внедрения. Сама задача определения эффективности системы управления и управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления. В процессе изучения находятся такие вопросы как критерии и показатели эффективности деятельности исполнителей, факторы, влияющие на эффективность управляющих решений.

Государственные органы давно используют информационные системы и ставят перед собой задачу продумать варианты реализации проектного управления в рамках действующей системы. В некоторых регионах существуют успешные практики внедрения механизмов проектного управления, и нужно грамотно использовать этот опыт в других.

3.6 Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления

Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий — проектов.

Для того чтобы достичь поставленных целей и в современных условиях эффективнее расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих инструментов. Один из таких инструментов — проектное управление. Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность.

Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления в органе исполнительной власти представлен в приложении В.

На основе методических рекомендации в максимально укрупненном виде возможно выделить этапы внедрения системы проектного управления (СПУ) (табл.9).

Таблица 9 – Этапы внедрения системы проектного управления

1. Подготовительный этап
1. Назначение ответственного за внедрение системы проектного управления в государственном органе.
2. Определение цели создания СПУ.
3. Направления работ.
4. Составление дорожной карты: этапы работ, результат, ответственные, сроки (укрупненное планирование).
5. Запуск проекта.

Продолжение таблицы 9

2. Организация системы проектного управления			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка (ИТ)
<p>1. Организация работы Проектного комитета, Проектного офиса и их встраивание в организационную структуру государственного органа.</p> <p>2. Разработка регламентирующих документов (приказов, порядков). Реестр проектов, ведомые государственным органом.</p> <p>3. Выборка пилотных проектов, начало отработки процессов.</p>	<p>1. Разработка набора ключевых показателей эффективности (КПЭ).</p> <p>2. Составление нормативных документов.</p>	<p>1. Проведение обучения государственных гражданских служащих, задействованных во внедрении СПУ на пилотном контуре.</p>	<p>1. Разработка функциональных требований к информационной системе проектного управления (ИСПУ).</p> <p>2. Организация закупки услуг по внедрению ИСПУ.</p> <p>3. Создание макета-прототипа.</p>
3. Отработка СПУ на пилоте			
<p>1. Поддержка пилотных проектов.</p> <p>2. Отработка и утверждение методологии на пилотных проектах.</p>	<p>1. Развитие блока мотивации СПУ.</p> <p>2. Апробация на пилотных проектах и их командах.</p>	<p>1. Организация обучения состава руководителей и команд проектных пилотов.</p>	<p>1. Разработка и внедрение первой версии ИСПУ.</p> <p>2. Сбор отзывов и исправление ошибок.</p>

Продолжение таблицы 9

4. Тиражирование			
Организационная поддержка	Управление мотивацией участников	Управление компетенциями	Технологическая поддержка
1. Подключение новых проектов. 2. Развитие сервисов проектного офиса: детальное календарное планирование, риски, аналитическая отчетность.	1. Уточнение и утверждение нормативно-регламентирующей СПУ.	1. Обучение проектных команд, оценка (контрольный срез) и развитие компетенций в ПУ.	1. Поддержка со стороны ИСПУ в рамках 2-й и последующих очередей внедрения. 2. Перевод ИСПУ в промышленную эксплуатацию.

Стоит отметить, система проектного управления (СПУ) как более высокая и сложная форма организации проектного управления позволяет централизовать процессы управления проектами, структурировать их, отмечать лучшие практики и тиражировать их.

Для грамотного построения проектного управления весь процесс организации его системы в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие принципы.

1. Внедрение СПУ — проект. Соответственно, как и любой другой проект, СПУ должна разрабатываться с применением проектных методик.

2. Последовательность. Система проектного управления внедряется поэтапно, с выделенными выполнимыми сроками.

3. Ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий по созданию СПУ должны иметь выделенную полезность и практическую применимость: Проектный комитет, Проектный офис, Информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты и т.д.

4. Постепенное усложнение. На начальной стадии необходимо создавать и отрабатывать несложные приемы, поэтапно усложняя систему, добавляя в нее новые элементы и связи.

5. Итерационность. Апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.

6. Целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом.

7. Простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности.

8. Гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям.

9. Полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность и результативность деятельности органа власти.

Таким образом, главным достоинствами проектного подхода являются:

- повышение качества и эффективности работы сотрудников за счет продуктивных методов управления проектами и результативности контроля персонала;
- предсказуемость сроков и результатов работ, поскольку у проекта есть план и график его выполнения;
- возможность быстрой корректировки целей, задач и соответственно при необходимости тактики проекта;
- возможность быстрого подключения новичков и партнеров к проекту;
- оптимизация сроков решения задач;
- повышение эффективности взаимодействия участников проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное управление проектом — это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента.

Ранее деятельность органов власти в большей степени была ориентирована на процесс. Главная задача проектного управления — отойти от процесса и прийти к результату. Внедрение проектного управления должно увеличить эффективность использования ресурсов и взаимодействия органов власти с другими организациями, а также повысить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений, т.е. обеспечить достижение запланированных результатов.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что социально-экономическое развитие регионов - это не столько количественный рост, сколько качественные изменения регионов, основанные на повышении доходов, улучшении здоровья населения и повышении уровня его образования; создании условий, способствующих росту самоуважения людей в результате формирования социальной, политической, экономической и институциональной систем, ориентированных на уважение человеческого достоинства; увеличении степени свободы людей.

Исследование показало высокую важность совершенствования деятельности по управлению проектами в ходе реализации муниципальных программ. Поэтому разработка и применение методических рекомендаций по внедрению проектного управления имеет как научное, так и практическое значение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 07.06.2017г.).

2 Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016г.).

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

4 ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-09-01. – М.: Стандартинформ, 2011.-11с.

5 ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – Введ. 2012-09-01. - М.: Стандартинформ, 2011.-12с.

6 ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. – Введ. 2012-09-01. - М.: Стандартинформ, 2011.-15с.

7 ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – Введ. 2015-03-01. - М.: Стандартинформ, 2015.-50с.

8 Стратегия социально-экономического развития Лысьвенского городского округа до 2030 года (Утверждена решением Лысьвенской городской Думы от 28.08.2014 № 823).

9 Отчет главы Лысьвенского городского округа за 2014 год.

10 Отчет главы Лысьвенского городского округа за 2015 год.

11 Отчет главы Лысьвенского городского округа за 2016 год.

12 Богданов, В.В. Управление проектами/Учебный курс. - СПб.: Питер, 2008.– 592 с.

13 Васильев, В.И. Местное самоуправление сегодня и завтра// Журнал российского права.-2013.- № 8.–57 с.

14 Видяпин, В.И. Региональная экономика / В.И. Видяпин, М.В. Степанов. - М.: ИНФРА-М, 2008.– 367 с.

15 Волгин, Н.А. Социальное государство: учебник/ Н.А. Волгин, Н.Н. Гриценко, Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и Ко, 2004.– 416 с.

16 Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005.– 512 с.

17 Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации/ под ред. Е.С. Шугриной. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Изд-во "Проспект", 2015.– 240 с.

18 Зенчева, Н.В., Экономический анализ дифференциации социально-экономического развития регионов России/ Н.В. Зенчева, Б.И. Герасимов. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005.– 102 с.

19 Зотов, В.Б. Муниципальное управление: Учебник для вузов/ В.Б. Зотов, З.М. Макашева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.– 279 с.

20 Идилова, Р.Х. Управление развитием муниципального образования: соотношение социальных и экономических аспектов местной политики/ Р.Х. Идилова// Местное самоуправление в Российской Федерации. - 2008. - №4.–97 с.

21 Информационные технологии управления. Учебное пособие / Под ред. Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М. 2001.– 218 с.

22 Кузнецова, О.В. Экономическое развитие регионов: теоретические и практические аспекты государственного регулирования/ О.В. Кузнецова. - М.: Издательство ЛКИ, 2007.– 304 с.

23 Лапин, В.А. Актуальные вопросы устойчивого и комплексного социально-экономического развития муниципальных образований/ В.А. Лапин// Муниципальная власть. - 2009. - №1.–106 с.

24 Любовный, В.Я. Целевые программы развития регионов: рекомендации по совершенствованию разработки, финансирования и реализации /В.Я. Любовный, И.Ф. Зайцев, А.Б. Воякина.– М.: Московский общественный научный фонд, 2002.– 293 с.

25 Мартынов, М.Ю. Местное самоуправление в политической системе России: Монография/ М.Ю. Мартынов. - Сургут: Изд-во СурГУ, 2008.– 198 с.

26 Мокрый, В.Н. Социально-экономическое развитие муниципальных образований/ В.Н. Мокрый// Муниципальная власть. - 2006. - №2.– 41 с.

27 Управление проектами./И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие/ Под редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001.– 875 с.

28 Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый, 2013.– №3.– 305 с.

29 Широков, А.Н. Муниципальное управление Муниципальное управление: учебник / А.Н. Широков, С.Н. Куркова. – М.: КНОРУС, 2017.– 244 с.

30 Гелёва А.А. Проектное управление в органах государственной власти // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XLVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10(47): [Электронный ресурс]. URL: [https://sibac.info/archive/economy/10\(47\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/10(47).pdf) (Дата обращения: 27.04.2017).

31 Лысьвенский городской округ. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - URL: <http://www.adm-lysva.ru/> (Дата обращения 20.05.2017г.).

32 Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа. – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70542100/> (Дата обращения 20.05.2017г.).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные показатели социально-экономического развития Лысьвенского городского округа

Показатели	Ед. измер.	2016 год	2015 год	2014 год
Промышленность				
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами	млн.руб.	20675	25426	21865
Финансы предприятий				
Сальдированный финансовый результат, полученный в отраслях экономики (прибыль/убыток)	млн.руб.	589,5	914,7	446,2
Доля убыточных предприятий к общему количеству	%	20,8	12,5	29,6
Количество убыточных предприятий	ед.	5	3	8
Кредиторская задолженность	млн.руб.	8570	7921,1	8277,3
Дебиторская задолженность	млн.руб.	6074	7908,4	7202,3
Строительство				
Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования	млн.руб.	1218,8	2929,2	1489,2
Потребительский рынок				
Оборот розничной торговли, в действующих ценах	млн.руб.	9857,7	9848,7	9692,6
Оборот общественного питания, в действующих ценах	млн.руб.	216	252,2	298,3
ИПЦ по всем товарам и платным услугам к соответствующему периоду прошлого года	%	107,5	114,5	107,8
ИПЦ по всем товарам к соответствующему периоду прошлого года	%	106,96	115,23	107,92

ИПЦ по платным услугам к соответствующему периоду прошлого года	%	109,27	112,26	107,34
Уровень жизни населения				
Среднесписочная численность работающих на крупных и средних предприятиях и организациях (в среднем с начала года)	чел.	15574	15606	16596
Фонд заработной платы работников списочного состава, включая совместителей по крупным и средним предприятиям и организациям	млн.руб.	4673	4364	4373,6
Номинальная начисленная средняя зарплата одного работника по крупным и средним предприятиям и организациям	руб.	25003,8	23196	21961,1
Реальная зарплата одного работника (рост отчетн. пер. по отношению к соотв. пер. прошлого года)	%	100,2	92	102
Просроченная задолженность по выплате заработной платы	млн.руб.	5694	0	0
Численность зарегистрированных безработных	чел.	828	959	746
Уровень безработицы к ЭАН	%	2,41	2,72	2,07

**Положение по управлению проектами в муниципальном образовании
Лысьвенский городской округ**

1 Общие положения

1.1. Настоящее Положение по управлению проектами в муниципальном образовании Лысьвенский городской округ (далее – Положение) определяет цели, порядок и принципы управления проектами в муниципальном образовании Лысьвенский городской округ.

1.2. Настоящее Положение применяется для управления проектами, направленными на реализацию единой государственной политики социально-экономического развития Пермского края.

1.3. Настоящее Положение распространяется на проекты, реализуемые в муниципальном образовании Лысьвенский городской округ, с использованием бюджетных средств, а также на проекты, реализуемые за счет внебюджетных источников финансирования с участием в них муниципального образования Лысьвенский городской округ.

2 Понятия и определения

Проект – комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер.

Управление проектом – планирование, организация и контроль временных, трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов (на всех этапах жизненного цикла проекта), направленных на достижение цели проекта.

Цель проекта – запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект.

Результат проекта – измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

Инициатор проекта – физическое лицо или юридическое лицо, которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта и является получателем результата проекта.

Команда проекта – временная организационная структура проекта, состоящая из группы управления и рабочей группы проекта и обеспечивающая эффективное взаимодействие участников проекта.

Куратор проекта – высшее должностное лицо, представляющее интересы муниципального образования в отношении со всеми участниками проекта.

Руководитель проекта – уполномоченное исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению проектом и ответственное за его разработку и реализацию в соответствии с требованиями к результату проекта.

Рабочая группа проекта – группа лиц, выполняющих работы проекта.

3 Цели и принципы

3.1. Основными целями внедрения элементов проектного управления являются следующие:

- обеспечение достижения планируемых результатов работы органов местного самоуправления;
- повышение эффективности бюджетных расходов;
- повышение качества принимаемых управленческих решений;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) по муниципальным контрактам;
- повышение качества планирования;
- повышение прозрачности деятельности органов местного самоуправления;
- повышение управляемости процессом;
- распределение персональной ответственности;
- получение измеримого конечного результата на конкретную дату.

3.2. Основными принципами внедрения элементов проектного управления являются следующие:

- принцип детализации функций органов местного самоуправления до функций должностных лиц органов местного самоуправления;
- принцип учета индивидуального вклада каждого сотрудника в работу органа местного самоуправления;
- принцип каскадирования ключевых показателей эффективности работы органа местного самоуправления до структурных подразделений и должностных лиц;
- принцип зависимости оплаты труда работника от степени достижения их ключевых показателей эффективности.

3.3. Для внедрения элементов проектного управления в органе местного самоуправления создается рабочая группа, состав которой утверждается распорядительным документом органа местного самоуправления.

4 Порядок управления проектами

4.1. Управление проектами в муниципальном образовании Лысьвенский городской округ состоит из пяти этапов жизненного цикла проекта:

- 1) инициация проекта;
- 2) планирование проекта;
- 3) реализация проекта;
- 4) закрытие проекта;
- 5) мониторинг проекта.

4.2. Этап инициации проекта.

4.1.1. Началом этапа инициации проекта является проектное предложение по вопросу открытия проекта, которое направляется инициатором проекта в Муниципальный проектный офис в письменном и электронном виде.

Инициатор проекта может выступать с предложением об открытии проекта как по собственной инициативе, так и в связи с исполнением своих должностных обязанностей или поручений вышестоящего руководства.

4.1.2. Муниципальный проектный офис в течение 3 рабочих дней регистрирует проектное предложение.

Работы, предлагаемые инициатором проекта для выполнения в форме проекта и выполненные по сроку более чем на 50 процентов, не оформляются в виде проектов.

4.1.3. Муниципальный проектный офис направляет в Муниципальный проектный комитет предложение с необходимостью рассмотреть целесообразность открытия и реализации проекта в соответствии с изложенной в проектном предложении идеей и приложением мотивированного заключения по существу предложения.

4.1.4. Муниципальный проектный комитет определяет целесообразность открытия и реализации проекта в соответствии с идеей, изложенной в проектном предложении.

При нецелесообразности открытия и реализации проекта в соответствии с идеей, изложенной в проектном предложении, Муниципальный проектный офис направляет инициатору проектного предложения обоснованный отказ в открытии проекта.

4.1.5. В случае принятия решения о целесообразности открытия и реализации проекта куратор проекта по согласованию с Муниципальным проектным офисом, Муниципальным проектным комитетом назначает руководителя и администратора проекта, закрепляет за руководителем проекта персональную ответственность за достижение цели проекта, эффективное использование выделенных ресурсов, материально-техническое обеспечение и организацию документооборота по проекту.

4.1.6. Руководитель проекта совместно с инициатором проекта определяет цель проекта, ожидаемые результаты, требования к результату; куратор совместно с руководителем определяет ограничения проекта.

4.1.7. Руководитель проекта совместно с инициатором проекта подготавливает паспорт проекта и вносит его на согласование в Муниципальный проектный офис.

4.1.8. Подлежат открытию проекты, соответствующие всем следующим условиям:

- результаты проекта уникальные и (или) инновационные;
- выполнение работ по проекту имеет сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации либо необходимость межведомственного взаимодействия;
- высокие риски выполнения работ проекта;
- ограниченность ресурсов (временные, материальные и пр.);
- реализация мероприятий в виде проекта принесет дополнительные эффекты (экономии ресурсов, повышение результативности работ и пр.);
- получаемые результаты проекта не являются результатами уже существующих проектов.

4.1.9. Цель проекта, утвержденная в паспорте проекта, не подлежит изменению на протяжении всех этапов жизненного цикла проекта.

4.1.10. При отсутствии утвержденного паспорта проекта более двух месяцев с момента поступления в Муниципальный проектный офис инициативной заявки по вопросу открытия проекта проект подлежит закрытию.

4.1.11. Этап инициации проекта завершается утверждением паспорта проекта Муниципальным проектным комитетом.

4.2. Этап планирования проекта.

4.2.1. Началом этапа планирования проекта является наличие утвержденного паспорта проекта.

4.2.2. Руководитель проекта определяет состав рабочей группы, требования к специалистам, участие которых необходимо для качественного и своевременного выполнения работ проекта.

4.2.3. Руководитель проекта осуществляет подбор специалистов в рабочую группу проекта.

4.2.4. Руководитель проекта совместно с рабочей группой в срок, не превышающий 30 дней с момента утверждения паспорта проекта, готовит сводный план проекта.

Сводный план проекта включает в себя:

- информацию о составе рабочей группы;
- иерархическая структура работ;
- план финансового обеспечения проекта;
- план управления рисками;
- план управления интеграцией (изменений);
- прочую документацию, необходимую для реализации проекта с учетом его специфики.

4.2.5. Объемы и источники финансирования проектов, реализуемых хозяйствующими субъектами совместно с органами местного самоуправления, определяются органами местного самоуправления совместно с другими заинтересованными в реализации проекта сторонами, не являющимися органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Реализация проектов органов местного самоуправления с участием муниципальных районов и городских округов осуществляется при финансовом участии бюджетов соответствующих муниципальных образований.

Во всех случаях критерием привлечения бюджетных средств является утверждение соответствующих объемов расходов в решениях Собрания депутатов Лысьвенского городского округа о бюджете на соответствующий финансовый год.

4.2.6. Этап планирования проекта завершается утверждением сводного плана проекта Муниципальным проектным комитетом.

4.3. Этап реализации проекта.

4.3.1. Реализация проекта осуществляется в соответствии со сводным планом проекта и рабочим планом проекта, разрабатываемым руководителем проекта на основе сводного плана проекта.

Этап реализации проекта состоит из следующих стадий:

- выполнение работ;
- контроль;
- мониторинг;

– внесенных изменений.

4.3.2. На стадии выполнения работ, определенных в сводном плане проекта (рабочем плане проекта), руководитель проекта организует работу рабочей группы, направленную на достижение цели проекта.

4.3.3. Стадия контроля проекта начинается с момента утверждения паспорта проекта и сводного плана проекта, осуществляется на протяжении всего периода реализации проекта и завершается в момент принятия решения о закрытии проекта.

Стадия контроля представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту и осуществляется на двух уровнях:

1) на первом уровне руководителем и администратором проекта осуществляется анализ полноты сводного плана проекта (рабочего плана проекта), контроль исполнения проектной документации и оценка соответствия фактического исполнения бюджета и сроков работ плановому бюджету на их выполнение и срокам реализации, руководителем проекта определяется периодичность выездных проверок (при необходимости);

2) на втором уровне лицом, уполномоченным руководителем проекта, осуществляется выездная проверка его реализации (при необходимости).

Полученные на стадии контроля проектов результаты документируются и служат основанием для внесения изменений в проектную документацию и привлечения лиц, допустивших отклонения, к ответственности в порядке, установленном действующим законодательством.

4.3.4. Стадия мониторинга реализации проектов представляет собой систему мероприятий по измерению фактических параметров проектов, расчету отклонения фактических параметров проектов от плановых, анализу их причин, прогнозированию хода реализации проектов, принятию управленческих решений по определению, согласованию и реализации возможных корректирующих воздействий. Мониторинг реализации проекта проводится, начиная с принятия решения об утверждении паспорта проекта, и завершается в момент принятия решения о его закрытии.

4.3.5. Стадия внесения изменений в проект включает внесение изменений в документы проекта и осуществление корректирующих действий в ходе реализации проекта для детализации сводного плана проекта в результате дополнительного планирования работ по проекту или устранению отклонений по итогам стадии контроля.

Стадия внесения изменений в проект не осуществляется в случае полного соответствия фактических результатов исполнения проекта плановым, за исключением случаев, когда должны быть предприняты опережающие и (или) предупреждающие действия для устранения возможных (ожидаемых) отклонений.

При возникновении отклонений, влияние которых на проект устранить невозможно, руководитель проекта инициирует меры по внесению соответствующих изменений в документы проекта.

4.3.6. Этап реализации проекта завершается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных сводным планом проекта.

4.4. Этап закрытия проекта.

Этап закрытия проекта включает одно из следующих действий:

- завершение проекта;
- приостановление проекта.

4.4.1. Началом завершения проекта является подготовка проекта решения о закрытии проекта (итогового отчета о его реализации), в котором руководитель проекта информирует куратора и инициатора проекта о достижении цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, повлиявших на реализацию проекта.

Муниципальный проектный офис направляет в Муниципальный проектный комитет проект решения о закрытии проекта с предложением рассмотреть целесообразность закрытия проекта и приложением мотивированного заключения по существу вопроса.

4.4.2. Муниципальный проектный комитет принимает решение о достижении цели и результата проекта, утверждает решение о закрытии проекта.

4.4.3. В случае возникновения неустранимых условий в ходе разработки и реализации проекта, при которых его реализация не может быть начата или продолжена, руководитель проекта инициирует приостановление проекта.

Приостановление проекта означает досрочное прекращение работ по его разработке и реализации с возможностью последующего возобновления.

Приостановление проекта, в котором выполнены все работы, утвержденные проектной документацией, невозможно.

4.4.4. Возобновление проекта осуществляется по инициативе руководителя проекта по согласованию с Муниципальным проектным комитетом.

4.4.5. Руководитель проекта направляет информацию об итогах работы членов команды проекта по их основному месту работы (в случае привлечения сотрудников сторонних организаций).

4.4.6. Выполняется завершение (исполнение или оформление отказа от исполнения) обязательств, возникших в ходе управления проектом, расформировывается команда проекта.

Руководитель проекта подготавливает распорядительные документы об итогах работы команды проекта и направляет их в Муниципальный проектный офис.

4.4.7. Муниципальный проектный офис рассматривает распорядительные документы об итогах работы команды проекта и направляет их по основному месту работы членов команды с целью премирования членов команды проекта (программы), добившихся выполнения запланированных результатов работы, с учетом муниципальных актов о материальном стимулировании работников.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Типовой план мероприятий по внедрению проектного управления

№ п/п	Мероприятие/контрольное событие	Начало	Окончание	Ответственный исполнитель	Результат
I. Управление проектами					
1	Формирование реестра проектов <i><органа исполнительной власти></i>	Дата Начала (далее ДН)	ДН+3 мес.	<i><Проектный офис></i>	Реестр проектов сформирован
2	Запуск 1-й очереди проектов	ДН+1 мес.	ДН+3 мес.	<i><Проектный офис></i>	1-я очередь проектов запущена
3	Разработка положения по управлению проектами	ДН	ДН+3 мес.	<i><Проектный офис></i>	Положение разработано
4	Доработка положения по управлению проектами	ДН+10 мес.	ДН+12 мес.	<i><Проектный офис></i>	Положение разработано
II. Управление Мотивацией					
5	Определение КПЭ	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<i><Проектный офис></i>	КПЭ определены
6	Разработка положения о мотивации	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<i><Проектный офис></i>	Положение о мотивации
7	Тестирование процессов управления мотивацией	ДН+10 мес.	ДН+12 мес.	<i><Проектный офис></i>	Процессы протестированы
III. Обучение					
8	Проведение конкурса на обучение руководящего состава <i><органа исполнительной власти></i> и участников проектов	ДН	ДН+3 мес.	<i><Проектный офис></i>	Конкурс проведен
9	Обучение руководящего состава <i><органа исполнительной власти></i>	ДН+3 мес.	ДН+5 мес.	<i><Проектный офис></i> , <i><Исполнитель по государственном</i>	Обучение проведено

				<i>у контракту></i>	
10	Обучение участников проектов 1-й очереди	ДН+3 мес.	ДН+5 мес.	<i><Проектный офис>, <Исполнитель по государственном у контракту></i>	Обучение проведено
11	Проведение конкурса на регулярное обучение управлению проектами	ДН+5 мес.	ДН+8 мес.	<i><Проектный офис></i>	Конкурс проведен
12	Обучение участников проектов на регулярной основе	ДН+8 мес.	ДН+12 мес.	<i><Исполнитель по государственном у контракту></i>	Обучение проведено
13	Обучение работе в информационной системе управления проектами	ДН+8 мес.	ДН+12 мес.	<i><Проектный офис>, <Исполнитель по государственном у контракту></i>	Обучение проведено
IV. Организационная поддержка					
14	Назначение руководителя <i><Проектного офиса></i>		ДН	<i><Проектный офис></i>	Руководитель назначен
15	Набор персонала в <i><Проектный офис></i> (первая волна)	ДН	ДН+3 мес.	<i><Проектный офис></i>	Персонал набран
16	Набор персонала в <i><Проектный офис></i> (вторая волна)	ДН+3 мес.	ДН+6 мес.	<i><Проектный офис></i>	Персонал набран
17	Запуск <i><Проектного комитета></i> (утверждение Положения о <i><Проектном комитете></i> , 1-е заседание)	ДН+4 мес.	ДН+6 мес.	<i><Проектный офис></i>	<i><Проектный комитет></i> запущен, Положение утверждено

V. Технологическая поддержка					
18	Проведение конкурса на внедрение информационной системы управления проектами	ДН	ДН+3 мес.	<Проектный офис>	Конкурс проведен
19	Разработка 1-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+3 мес.	ДН+6 мес.	<Исполнитель по государственному контракту>	1-я очередь функционала ИСУП разработана
20	Тестирование и опытно-продуктивная эксплуатация 1-й очереди информационной системы управления проектами	ДН+5 мес.	ДН+7 мес.	<Проектный офис>	1-я очередь функционала ИСУП разработана
21	Разработка 2-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+6 мес.	ДН+9 мес.	<Исполнитель по государственному контракту>	2-я очередь функционала ИСУП разработана
22	Тестирование и опытно-продуктивная эксплуатация 2-й очереди информационной системы управления проектами	ДН+8 мес.	ДН+10 мес.	<Проектный офис>	2-я очередь функционала ИСУП разработана
23	Внедрение базовый функционал информационной системы управления проектами		ДН+7 мес.	<Проектный офис>	Базовый функционал ИСУП внедрен
24	Разработка 3-й очереди функционала информационной системы управления проектами	ДН+9 мес.	ДН+12 мес.	<Исполнитель по государственному контракту>	3-я очередь функционала ИСУП разработана