

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ
УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА
БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 05001402
Нога Анастасии Владимировны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Бояринова И.В.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	25
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проектная деятельность пронизывает сегодня все сферы общества. Управление проектами как специфическая отрасль менеджмента является достижением последних десятилетий. В настоящее время проектная деятельность показала свою востребованность и эффективность, в том числе и в органах местного самоуправления.

Особая актуальность организации проектной деятельности у местного самоуправления, так как это наиболее приближенный к населению уровень власти, в то же время самостоятельная и под свою ответственность деятельность самого населения по вопросам местного значения.

Наиболее важна проектная деятельность в образовании. Каждый человек на протяжении всей жизни учится, совершенствуется и развивается. Все чаще говорят о проектном мышлении, которое становится все более важным и даже необходимым для современного человека.

Несмотря на то, что технология проектной деятельности широко применяется в настоящее время и признана одной из основных при реализации компетентного подхода, что отражено в нормативных документах, поддерживается учеными и используется на практике, ситуация в образовании меняется медленно. Проектная деятельность в меньшей мере используется как способ организации и трансформации образовательных учреждений в рамках новой модели управления в условиях системных изменений на муниципальном уровне.

Проектная деятельность предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать.

Таким образом, можем сделать вывод, что актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью разработки рекомендаций по совершенствованию процесса организации

проектной деятельности в органах местного самоуправления, а именно в управлении образования.

Анализ степени изученности. В настоящее время имеется значительное число исследований, посвященных организации проектной деятельности в муниципальном образовании. Большой вклад в изучение данного вопроса вносят теория управления и управление государственными и муниципальными проектами.

В ряде исследований рассмотрены вопросы организации местного самоуправления (В.Б. Зотов, И.Ф. Суханова, Н.С. Тимофеев)¹.

Имеются работы посвященные проблемам внедрения проектного управления на муниципальном уровне (Е.С. Арефьевой, В.П. Бабинцева, Л.А. Гафаровой, Р.И. Мельниковой, И.Э. Надуткиной, Г.Ф. Ушамирской, И.С. Шегаева и Е.С. Юдиной)².

Теоретические и методологические основы исследования организации проектной деятельности в образовании представлены в трудах В.Ф. Взятышева, Дж.К. Джонса, Г.Л. Ильина, У.Х. Килпатрика, И.А. Колениковой, О.С. Кругловой, Ю.А. Крючкова, Н.Ю. Пахомовой, В.Е.

¹ Зотов В.Б. Организация управления и самоуправления: современное состояние и проблемы. М., 2013; Суханова И.Ф. Местное самоуправление в современной России: становление и развитие. М., 2014; Тимофеев Н.С. Местное самоуправление в системе государственных и общественных отношений. М., 2014.

² Арефьев Е.С. Муниципальная власть и реализация приоритетных национальных проектов // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2008. № 7; Бабинцев В.П., Сапрыка В.А., Ушамирская Г.Ф. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. 2009. № 1; Гафарова Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы // Вестник ЧелГУ. 2014. № 11; Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2014. № 22; Шегаев И.С. О новой проблеме муниципальных служб: реализация пилотного проекта // Мир современной науки. 2013. № 3; Юдина Е.С. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. № 3. современной науки. 2013. № 3.

Радионова, В.М. Розина, Б.В. Сазонова, В.А. Ясвина¹ и некоторых других исследователей.

Проблемой исследования является наличие противоречия между необходимостью внедрения в практику работы органов местного самоуправления новых технологий и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации проектной деятельности в Управлении образования города Белгорода.

Объектом выпускного квалификационного исследования является организация проектной деятельности в органах местного самоуправления.

В качестве **предмета исследования** выступают технологии организации проектной деятельности в управлении образования администрации города Белгорода.

Цель данного исследования заключается в разработке практических рекомендаций по совершенствованию организации проектной деятельности в управлении образования администрации города Белгорода.

Исходя из цели, можно выделить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы организации проектной деятельности в органах местного самоуправления.
2. Проанализировать практику организации проектной деятельности в управлении образования администрации города Белгорода.

¹Взятыхшева В.Ф. Методология проектирования в инновационном образовании // Инновационное образование и инженерное творчество. 2016. № 5; Джонс Дж.К. Методы проектирования. М., 2014; Ильин Г.Л. Проектное образование и реформирование науки. М., 2014; Килпатрик У.Х. Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе // Мир современной науки. 2013. № 15; Колесникова И.А. Педагогическое проектирование. М., 2015; Круглова О.С. Технология проектного обучения // Завуч. 2016. № 4; Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. М., 2016; Пахомова Н.Ю. Метод учебного проекта в образовательном учреждении. М., 2015; Радионов В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование. СПб., 2014; Розин В.М. Проектирование как объект философско-методологического исследования // Вопросы философии. 2016. №2; Сазонов Б.В. К определению понятия «проектирование» // Методология исследования проектной деятельности. 2015. № 8; Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М., 2015.

3. Предложить направления совершенствования организации проектной деятельности в управлении образования администрации города Белгорода.

Теоретико-методологическую основу исследования. Работа опирается на теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления проектами (Л. Гэддис, Т.М. Дридзе), а так же работы авторов, характеризующие развитие местного самоуправления¹.

В работе использованы как общенаучные методы познания – анализ, синтез, типология и классификация, так и специфические методы исследования – статистический анализ и анализ документов.

Эмпирической базой выпускной квалификационной работы послужили:

- федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс проектной деятельности²;
- справочно-аналитические материалы;
- публикации в периодических изданиях.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что рекомендации, данные в ходе исследования, и проект, могут быть использованы органами местного самоуправления в целях повышения их работоспособности путем организации проектной деятельности в образовании.

Апробация исследования. Основные положения выпускной квалификационной работы представлены автором в следующих

¹Гэддис Л. История проектного управления за рубежом. М., 2010; Дридзе Т.М. Основы социокультурного проектирования. М., 2009.

²Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 // Российская газета. – 2016. – 19 октября; Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп // Наш Белгород. – 2012. – 4 июня; Об утверждении Положения управления проектами в городском округе «Город Белгород» : Постановление администрации от 1 октября 2012 г. № 195 // Наш Белгород. – 2012. – 5 октября.

публикациях: «Организация проектной деятельности в органах местного самоуправления» (г. Белгород, 2018); «Проектная деятельность как механизм реализации стратегии территории» (г. Белгород, 2018)¹.

Структура выпускной квалификационной работы. Данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

¹ Нога А.В. Организация проектной деятельности в органах местного самоуправления // Аллея науки. 2018. № 6 (22); Нога А.В. Проектная деятельность как механизм реализации стратегии территории // Форум молодых ученых. 2018. № 6 (22).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Местное самоуправление – это структура общества, в рамках которой обеспечиваются наши повседневные коллективные нужды и потребности. Органы местного самоуправления наиболее приближенный к населению уровень власти, избираемый жителями и подотчетный им.

Органы местного самоуправления организуют исполнение федеральных законов, указов Президента Российской Федерации, правовых актов субъектов Российской Федерации. Они оказывают содействие федеральным органам государственной власти, расположенным на их территории, и органам государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляют координацию деятельности органов территориального общественного самоуправления.

Существует два главных подхода к определению местного самоуправления. Общественная теория местного самоуправления была характерна для первой половины XIX в. Во второй половине XIX в. возобладали «государственная» теория местного самоуправления, согласно которой местное самоуправление – это форма децентрализации государственной власти, осуществление по поручению государства в рамках, установленных государством.

Деятельность местного самоуправления в России регулируется Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Большая его часть регулирует статусные вопросы местного самоуправления. Здесь есть нормы, определяющие общественные отношения, касающиеся функций органов местного самоуправления, его территориальной организации, порядка наделения органов местной власти отдельными государственными полномочиями, форм муниципальной прямой

демократии, формирования и системы органов местного самоуправления, муниципальных правовых актов и др.

Согласно закону местное самоуправление в Российской Федерации – форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций¹.

Управляемость процессом, прозрачность, распределение ответственности, оправданность, запланированный и измеримый конечный результат на заранее определенную дату – все это способствует распространению проектной деятельности в органах местного самоуправления.

Местное самоуправление оказывает значительное влияние на условия жизни населения. Каждый год разрабатывается и внедряется множество различных программ, проектов и планов на местном уровне, которые направлены на улучшение благополучия населения². Местное самоуправление использует в своей работе разные технологии, в том числе и проектную деятельность.

Рассматривая теоретические основы технологии разработки и реализации проектов в органах местного самоуправления, требуется подробный анализ определения основных понятий, относящихся к теме выпускной квалификационной работы.

¹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : распоряжение Правительства Российской Федерации от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Бабун Р.В., Мальковец Н.В. Самая близкая к народу власть. Новосибирск, 2013. С. 5-7.

Сегодня существует множество определений понятия «проект». В переводе с латинского «проект» означает брошенный вперед», т.е. устремленный вперед взгляд на какую-либо деятельность. В современной трактовке проект – это совокупность скоординированных уникальных действий, с установленными сроками начала и конца их осуществления, для достижения запланированных и определенных заранее целей в пределах этих сроков, с заложенными в план проекта затратами и предполагаемыми рисками.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений¹.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества – социальной, правовой, организационной, управленческой, экономической, политической, производственной и характеризуется особенностями его разработки и применения².

Признаки, которые характеризуют понятие «проект»:

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

Цель проекта должна:

- отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект.

2. Установленные сроки начала и завершения проекта – ограниченная протяженность во времени с определением начала и окончания проекта.

¹Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.ГОСТ Р 54869-2011.М.,2011.

²Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С.3.

3. Управление проектом – координированное выполнение многочисленных и взаимосвязанных действий, связанных с разработкой и управлением процесса проектирования.

4. Определенные ресурсы – финансовые, кадровые, материальные, организационные, экономические, трудовые и др¹.

Перечисленные нами признаки проекта взаимообусловлены и взаимосвязаны, так как, например, большие цели ведут к увеличению продолжительности работ и расхода ресурсов, в то же время, сокращение срока проекта сказывается на его результатах или потребует увеличение ресурсов.

Проекты классифицируются в соответствии с двумя принципами:

1. «Стратегическое значение относится к согласованности проекта со стратегией, мнением населения, степенью заинтересованности сторон, участвующих в проекте, соблюдением международных тенденций».

2. «Критичность проекта с точки зрения его плана и управляемости связана с осуществимостью плана, финансовых ресурсов и возможных рисков»².

В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный³.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение уникального, но в то же время определенного результата. «Проект является временным предприятием для создания уникальных продуктов, услуг или результатов».

¹ Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 6.

² Локателли Дж., Манчини М. Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы // Управление проектами и программами. 2009. № 4. С. 285.

³ Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Екатеринбург, 2015. С. 10-13.

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики¹:

- разовость – все проекты – одноразовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличающиеся от наших повседневных обязанностей и деятельности;

- уникальность – нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в основном имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

- инновационность – всегда создается что-то новое в ходе реализации проекта. Изменения могут быть большими или малыми;

- результативность – все проекты имеют четко определенные результаты. Все проекты направлены на получение определенных результатов, другими словами, они направлены на достижение целей;

- временная локализация – все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект – это создание чего-либо к установленному сроку, у него запланированная дата завершения, после чего проектная группа распускается.

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами²:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план задачи временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

¹ Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. М., 2013. С. 11.

²Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Екатеринбург, 2015. С. 10-13.

Второй подход – деятельностный – рассматривает проект как деятельность субъекта при передаче объекта из существующего состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно соответствует его представлениям. Таким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта¹.

Проектная деятельность – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)². Она носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальна, поскольку она связана с планированием будущего, пониманием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность – является технологической деятельностью, поскольку она отражает процессы реализации задуманного.

Основными элементами проектной деятельности являются предмет и объект проектирования, его цель, технология (как набор операций), средства, методы и условия проектирования.

Предметпроектирования – это отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, которые ставят перед собой цель преобразование действительности.

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут быть³:

– государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, средств массовой информации к проектам;

¹Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. М., 2013. С. 18-20.

²Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами. Екатеринбург, 2015. С. 14-15.

– общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектирования могут быть¹:

– объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; в тоже время могут быть созданы новые свойства – назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием;

– нематериальные (невещные) свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые не направлены на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к конкретной проблеме). Такие проекты называются «проектами влияния».

Каждый из выделенных объектов проектирования имеет определенную специфику и функции. При проектировании важно определить закономерности, характерные для данного типа объектов, применяя специальные методы наряду с общими принципами и подходами.

Применение принципов проектного управления в деятельности органов местного самоуправления позволяет обеспечить:

– достижение запланированных результатов проекта (программы) в установленные проектом (программой) (или в более сжатые) сроки с эффективным использованием всех видов ресурсов, выделенных для реализации проекта (программы);

– результативность механизмов планирования, реализации, мониторинга, контроля и прогнозирования результатов выполнения проектов (программ);

¹ Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. М., 2013. С. 21.

– повышение эффективности внутри- и межведомственного взаимодействия, а также взаимодействия с гражданами и организациями путем обеспечения прозрачности в предоставлении достоверной и актуальной информации о реализуемых (планируемых к реализации) проектах (программах);

– прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах местного самоуправления.

Управление проектами – это применение опыта, методов, знаний и инструментов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Для удовлетворения этих требований и ожиданий необходимо найти оптимальное сочетание между затратами, целями, качеством, сроками и другими характеристиками проекта¹.

Управление проектом представляет собой сочетание следующих действий: обмен информацией с заинтересованными лицами, перераспределение работ и назначений; решение возникающих проблем, руководство работами и контроль результатов.

Методы управления проектами зависят от объема проекта, сроков реализации, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, качества, ограниченности ресурсов. Все эти факторы являются основой для выделения различных типов проектов, их классификации:

1) по масштабу – микропроект, малый, средний, мегапроект:

– микропроект – чаще всего представляет собой форму индивидуальной инициативы, которая получила признание окружающих. Микропроект предназначен для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может быть создан из подручных средств, продолжительность – несколько месяцев.

¹ Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 26-27.

– малые проекты не предусматривают слишком большого числа потребителей, достаточно просты в управлении, не требуют крупномасштабного финансирования. Их специфика заключается в том, что их составление и реализация допускают некоторые упрощения в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель – одно лицо, не обязательно создание команды проекта), продолжительность около года.

– средние проекты наиболее распространены на практике. Они имеют сравнительно небольшую продолжительность – 2-5 лет, требуют более тщательного изучения всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты;

– мегапроекты – это целевые программы, содержащие набор взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и временем. Срок реализации составляет 5-7 лет.

2) по сложности – простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно-сложный, комплексно сложный;

3) по срокам реализации – краткосрочный, средний и долгосрочный. Для краткосрочных проектов характерна реализация примерно год, максимум два, краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях, выпускающие новинки различного рода, опытных установках, реабилитационные работы. Коммерческие проекты часто реализуются как краткосрочные. Среднесрочные проекты осуществляются за 3-5 лет. Продолжительность реализации долгосрочных проектов 10-15 лет;

4) по требованиям к качеству и методам его обеспечения – бездефектный, модульный, стандартный. Бездефектные проекты направлены на повышение качества продукции или услуг; модульные – для обеспечения качества в любом конкретном направлении;

5) по уровню участников – международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;

б) в зависимости от характера прогнозируемых изменений проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные,

реставрационные). Задача инновационных проектов – внедрение принципиально новых разработок. Основной целью поддержки проектов является решение экологических проблем. В свою очередь, поддерживаемые проекты, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, реформационный проект.

7) по сферам и направлениям деятельности – строительный, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический, образовательный и т. д.;

8) по особенностям финансирования – инвестиционные (основным мотивом инвестора является получение прибыли), спонсорские – спонсор предоставляет средства для поддержки проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, формирует имидж компании), кредитные (получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает подробное финансово-экономическое обоснование), бюджетные (источники финансирования – бюджеты различных уровней), благотворительные (обычно это невыгодные и дорогие проекты, финансирование таких проектов осуществляется форме спонсорства или гранта);

9) по затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли – коммерческий (получение прибыли), социальный (достижение социальных целей). По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть: обучающими, физкультурно-оздоровительными, культурными, информационно-просветительскими, реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, трудовая реабилитация).

Приведенная нами классификация проектов, показывает, что управление проектами (проектное управление) является важной областью современного менеджмента, а также муниципального управления.

Другими важными объектами управления, за исключением проектов, являются портфели проектов. Это набор проектов или программ, которые объединены вместе для эффективного управления и достижения стратегических целей, путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями в условиях определенных ограничений. Управление портфелем проектов обеспечивает связь между уровнем стратегического управления и уровнем управления проектами и программами¹.

В портфеле проектов важно использовать единые механизмы управления (портфель проектов всегда рассматривается «в привязке» к реализующей его организации), что позволяет наиболее эффективно достигать стратегических целей организации с учетом ресурсных ограничений².

Методология управления проектами отражена в стандартах управления проектами. В настоящее время существуют международные, национальные, общественные, частные, корпоративные. Для реализации единой методологии внедрения проектной деятельности в России применяются следующие стандарты:

- ГОСТ Р ИСО 10006–2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»;
- ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;

¹ Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов: ГОСТ Р 54870. М., 2011.

² Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем: монография. Саратов, 2012. С. 18.

– ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Стандарты могут быть использованы в качестве основы для унификации проектной деятельности. Кроме того, они могут быть полезны при организации взаимодействия по проекту, устанавливая общий подход к управлению проектом.

Проектная деятельность активно используется в органах местного самоуправления и осуществляется координирующим органом, который представляет собой администрацию города, осуществляет организационное сопровождение, мониторинг разработки и реализации проекта.

Органы местного самоуправления организуют проектную деятельность на территории своего муниципального образования, основываясь на:

– федеральном законодательстве (постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»);

– методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, утвержденные распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.04.2014 г. № 26Р-АУ);

– Положения об управлении проектной деятельностью в муниципальном образовании.

Управление проектами в муниципальном образовании состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта (время между моментом разработки проекта и его завершением):

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

Фаза закрытия проекта завершается итоговым отчетом о реализации проекта, в котором руководитель проекта информирует заказчика и

координирующий орган о степени достижения цели проекта. Новшеством Положения, по сравнению с другими нормативно-правовыми актами субъектов Российской Федерации, регулирующими сферу управления проектами в органах исполнительной власти, можно считать закрепление статусности проекта после его завершения. После завершения, согласно Положению, проекту присваивается один из следующих статусов:

- проект реализован успешно;
- проект не реализован, ресурсы сохранены.

Организация проектной деятельности в муниципальном образовании включает в себя:

- 1) назначение ответственного должностного лица при организации проектной деятельности в муниципальном образовании;
- 2) создание Муниципального проектного офиса и назначение руководителя и сотрудников Муниципального проектного офиса;
- 3) создание Муниципального проектного комитета;
- 4) утверждение Положения об управлении проектами в муниципальном образовании;
- 5) утверждение и запуск проектов с использованием инструментов и методов проектного управления;
- 6) формирование реестра проектов;

Концептуальную модель организации управления проектами в условиях местного самоуправления можно представить в виде следующих подсистем:

1. Подсистема внутренних и внешних компонентов проекта.
2. Подсистема зарождения проекта.
3. Подсистема функций проекта.
4. Подсистема управления проектом.
5. Подсистема завершения проекта¹.

¹Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 20.

Подсистема внутренних и внешних компонентов проекта в муниципальном образовании составляет его окружение. Под окружением проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, которые влияют на него и осуществляют взаимодействие с ним и отдельными его элементами, включая внутренние и внешние характеристики проекта.

Внутренними компонентами проекта являются процедуры, связанные с разработкой и управлением проекта. Характеристики внешних компонентов проекта включают: формирование и зарождение проекта в определенном окружении, называемом внешней средой; состав проекта, элементы которого изменяются в ходе его реализации, а также могут появляться новые или удаляться старые элементы (объекты); структуру проекта, как и любую систему, можно разделить на элементы, при этом между выделенными элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи; динамику проекта, так как ряд его элементов в процессе реализации могут перемещаться из внешней среды и обратно.

Подсистема зарождения проекта муниципального образования включает в себя следующие элементы:

Цель проекта – определить какой проект является идеей. Цель проекта содержит в себе основную идею и мероприятия по его реализации в целом. В проектном управлении цель разлагается на сознательные и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные с комплексами и модулями работы. Прежде всего, цель проекта раскрывается в подробном плане действий, который может включать в себя различные его аспекты и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или результата проекта, сетевые и информационно-аналитические модели.

Средства и объекты деятельности, необходимые для реализации проекта, подлежат тщательному изучению: основные средства, ресурсы, организационная структура, система связи между элементами проекта. Моделируются сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами

внешней среды, выражающиеся в подготовке дерева рисков, или решений, или других моделей.

Миссия проекта – это общая цель проекта, в котором подробно описывается статус проекта и ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях управления деятельностью органов власти;

Стратегия проекта – разработка направлений действий для достижения заданных миссией и системой целей результатов, которая включает:

а) стратегический анализ: разработка и выбор стратегии, реализация стратегии, результат проекта (завершение проекта), проектная группа (команда);

б) анализ внутренней и внешней среды объекта проектирования.

К числу факторов внешней среды относятся: технологические (наличие новых технологий); социальные, политические, ресурсобеспеченность; экономические; конкуренты. Внутренняя среда включает: целевые рынки; персонал; маркетинговые исследования; финансы; каналы распределения.

Подсистема функций проекта подразумевает набор действий, связанных с определением функций проекта. К таким функциям относятся: планирование, контроль, анализ, принятие решений, бюджетирование (бизнес плана проекта), управление проектами, мониторинг проекта, оценка проектов, отчетность по проектам, экспертиза и приемка проектов.

Подсистема управления проектом муниципального образования включает следующие виды управления: управление содержанием и объемами работ; управление продолжительностью проекта; управление стоимостью проекта; управление качеством проекта; управление ресурсами проекта (экономическим, финансовыми, политическими, правовыми, социальными, кадровыми, технологическими, материальными); управление изменениями; управление рисками; управление информацией; управление коммуникациями; управление качеством проекта.

Подсистема завершения проекта предполагает набор действий направленных на анализ реализации проекта, подготовку документации отчета для реализации проекта с использованием результатов проекта.

Методы управления проектами в условиях муниципального образования предназначены для того, чтобы:

- определить цель проекта и выполнить его обоснование;
- определить структуру проекта (подцели, основные этапы работы которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей;
- выбирать и заключать контракты;
- определить сроки выполнения проекта и составить график его реализации;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и рассматривать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта¹.

Все мероприятия по разработке проекта в условиях местного самоуправления, с момента его зарождения (концептуальная фаза) до его завершения (эксплуатационная фаза) взаимосвязаны во времени и пространстве. Однако практически невозможно обеспечить однозначное распределение фаз реализации проекта в логической последовательности и временной последовательности. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы организации проектной деятельности в органах местного самоуправления, можно сделать следующие выводы:

¹Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 14.

1. Проект – это совокупность скоординированных уникальных действий, с установленными сроками начала и конца их осуществления, для достижения запланированных и определенных заранее целей в пределах этих сроков, с заложенными в план проекта затратами и предполагаемыми рисками. Проектная деятельность подразумевает деятельность, связанную с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

2. Проектная деятельность активно используется в органах местного самоуправления и осуществляется координирующим органом, который представляет собой администрацию города, проводит организационное сопровождение, мониторинг разработки и реализации проекта. Управление проектами в муниципальном образовании состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта (время между моментом разработки проекта и его завершением): инициация проекта; планирование проекта; реализация проекта; закрытие проекта.

3. Методология управления проектами отражается в стандартах управления проектами. В настоящее время существуют международные, национальные, общественные, частные, корпоративные. Стандарты могут быть использованы как основы для унификации проектной деятельности. Также они могут быть полезными при организации взаимодействия по проекту, задавая общий подход к управлению проектом.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Сфера образования выступает в качестве одной из отраслей, призванных обеспечить высокое качество жизни населения. Доступность и качество образования, обеспечение современных условий воспитания и обучения детей и школьников являются ключевыми факторами, определяющими уровень жизни населения¹.

Управление образования администрации города Белгорода – является отраслевым (функциональным) органом администрации города Белгорода и осуществляет полномочия в области образования. Управление подчиняется и подотчетно главе администрации города Белгорода. Руководство Управлением осуществляется руководителем Управления. Структура и штатное расписание Управления утверждается главой администрации города Белгорода.

Предметом деятельности Управления является осуществление в пределах предоставленных ему полномочий и прав проведения единой государственной образовательной политики на территории города Белгорода.

Цели деятельности Управления:

- создание условий для устойчивого функционирования и развития системы муниципального образования;
- создание необходимых условий для реализации прав граждан на получение образования;
- обеспечение целостности, системности и преемственности уровней и ступеней образования, дифференциации и изменчивости образовательных организаций и программ;

¹ Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

– создание условий для удовлетворения информационных, образовательных, учебно-методических, организационно-педагогических, материально-технических потребностей субъектов муниципальной системы образования.

Управление образования, организуя проектную деятельность, ссылается на следующую нормативно-правовую базу:

– постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

– постановление Правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»;

– распоряжение Губернатора Белгородской области от 22.06.2012 № 408-р «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов»;

– постановление администрации города Белгорода от 01.10.2012 № 195 «Об утверждении Положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»;

– распоряжение администрации города Белгорода от 15.08.2016 № 1054 «О Порядке определения уровня профессионального соответствия участников разработки и реализации проектов в администрации города Белгорода»;

– методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельность образовательных организаций Белгородской области.

В структуру Управления образования администрации города Белгорода входит МБУ «Научно-методический информационный центр», в котором есть отдел проектной и информационно-издательской

деятельности. В своей работе он взаимодействует с проектным офисом в администрации города Белгород. Одним из нормативно-правовых актов, который используется в работе, является постановление администрации – Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»¹.

Согласно положению, проект представляет собой комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение намеченной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер. В свою очередь муниципальный проект – проект, реализуемый в масштабах одного муниципального образования².

Указанное положение закрепляет порядок выделения проектных и процессных структурных подразделений администрации города, управления проектами, организационного сопровождения и мониторинга проекта, управления портфелем проектов.

Управление проектами в администрации города Белгорода состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта:

– инициация проекта – началом этапа является инициативная заявка по вопросу открытия проекта, которая направляется инициатором проекта в отдел проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города. Завершается этап утверждением паспорта проекта председателем отраслевой экспертной комиссии по рассмотрению проектов при департаменте (комитете) и куратором проекта.

– планирование проекта – началом этапа планирования проекта является наличие утвержденного паспорта проекта. Руководитель проекта совместно с рабочей группой в срок, не превышающий двух месяцев с

¹Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород» : Постановление администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

²Там же.

момента регистрации инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС "Проектное управление", готовит план управления проектом. Этап планирования проекта завершается утверждением плана управления проектом.

– реализация проекта – началом этапа реализации проекта является наличие утвержденного плана управления проектом. Этап реализации состоит из следующих стадий: выполнение работ, контроль и внесение изменений. Этап завершается итоговым отчетом о реализации проекта, в котором руководитель проекта информирует куратора и заказчика проекта о достижении цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, влияющих на реализацию проекта; оформляются права заказчика проекта на созданные в ходе реализации проекта материальные и нематериальные объекты.

– закрытие проекта. Фаза закрытия включает одно из следующих действий: завершение проекта и приостановка проекта. Началом завершения проекта является наличие утвержденного итогового отчета о реализации проекта. Отделом проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города в АИС "Проектное управление" на основе проектной документации присваивается проекту статус: проект реализован успешно без отклонений; проект реализован успешно с незначительными отклонениями; проект реализован успешно со значительными отклонениями; проект не реализован, ресурсы сохранены; проект не реализован, ресурсы использованы; проект приостановлен.

Структура отдела проектной и информационно-издательской деятельности в Управлении образования администрации города Белгорода состоит из 6 сотрудников: начальника, заместителя, ведущего специалиста и 3-х старших методистов.

В 2017 году Управление образования реализовало 25 проектов, а в 2018 году планируется 23, из которых 13 уже реализованы.

Основными целями внедрения проектного управления в сфере образования являются¹:

– обеспечение достижения конкретных целей, определенных стратегическими документами федерального, регионального и муниципального уровня, государственными программами области, нормативными правовыми актами Губернатора и Правительства области, поручениями Губернатора области;

– внедрение в деятельность Организаций современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, тактического и оперативного управления;

– эффективное управление человеческими, финансовыми и материальными ресурсами в условиях ограничений на стоимость и время исполнения проектов;

– повышение гибкости и оперативности работы управленческого аппарата (прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений) Организации;

– оптимальное использование научно-методического потенциала Организации;

– сокращение затрат и сроков достижения целей за счет концентрации ресурсов и рациональной организации процесса исполнения проекта;

– получение неповторимого и уникального результата.

Приоритетными направлениями проектной деятельности являются:

– создание новых мест в дошкольных образовательных организациях;

– развитие государственно-частного партнёрства;

¹Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

- развитие вариативных форм работы с неорганизованными детьми;
- внедрение инклюзивного образования;
- развитие кадрового потенциала;
- здоровьесбережение и физическое воспитание;
- поддержка одарённых детей;
- научно-техническое творчество;
- патриотическое воспитание;
- духовно-нравственное воспитание;
- профессиональное самоопределение;

В целях обеспечения высокого качества муниципальной образовательной системы, отвечающей требованиям инновационного и социально ориентированного развития городского округа "Город Белгород" была утверждена муниципальная программа «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы»¹.

Целью муниципальной программы является повышение доступности, качества образования и эффективности муниципальной системы образования, которая отвечает требованиям инновационного экономического развития и текущим потребностям населения городского округа "Город Белгород".

Достижение цели возможно при решении следующих задач развития системы образования города Белгорода:

1. Обеспечение доступности качественного дошкольного образования, отвечающего требованиям инновационного социально-ориентированного развития города Белгорода.

2. Совершенствование образовательной среды, обеспечивающей равный доступ населения к качественным услугам общего образования.

¹ Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

3. Развитие муниципальной системы дополнительного образования детей.

4. Совершенствование условий, обеспечивающих комплексное решение вопросов организации всестороннего и содержательного отдыха, оздоровления и трудоустройства детей.

5. Обеспечение организационных, информационных и научно-методических условий для реализации муниципальной программы.

Эта система включает в себя задачи во всех областях деятельности органов местного самоуправления города Белгорода и обеспечивает достижение стратегических целей в области образования.

В рамках муниципальной программы происходит реализация 37 проектов за период с 2015 по 2020 годы. Этапы реализации не выделяются¹.

Программа представляет собой комплекс взаимосвязанных, преемственных механизмов и мероприятий, обеспечивающих целенаправленное изменение системы образования в условиях ограниченных временных и финансовых ресурсов.

Приоритетами политики в области образования, отраженными в программе, являются:

- обеспечение доступности качественных образовательных услуг на всех уровнях общего образования;
- повышение качества результатов образования на различных уровнях, обеспечение их соответствия меняющимся запросам населения, перспективным задачам развития российского общества;
- формирование гибкой системы непрерывного образования, развивающей человеческий потенциал, обеспечивающей текущие и перспективные потребности социально-экономического развития города Белгорода;

¹Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

- развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих максимально равную доступность услуг дошкольного, общего, дополнительного образования детей;
- модернизация образовательных программ в системах дошкольного, общего, дополнительного образования детей, а также программ организации летнего отдыха, направленная на достижение современного качества учебных результатов и результатов социализации;
- создание современной системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, общественно-профессионального участия;
- создание условий для развития кадрового потенциала отрасли образования;
- обеспечение совершенствования системы управления отраслью образования и повышения эффективности деятельности ее институтов.

Для того чтобы обеспечить решение задач муниципальной программы и реализовать приоритетные направления деятельности в сфере образования выделяются 5 подпрограмм¹:

1. Подпрограмма «Развитие дошкольного образования» – направлена на решение задачи муниципальной программы по обеспечению доступности качественного дошкольного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития города Белгорода. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение государственных гарантий доступности качественного дошкольного образования в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования;
- развитие сети дошкольных организаций города;

¹Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

– создание условий функционирования дошкольных организаций для предоставления качественных услуг дошкольного образования и (или) услуг по присмотру и уходу за детьми.

2. Подпрограмма «Развитие общего образования» – направлена на решение задачи муниципальной программы по совершенствованию образовательной среды, обеспечивающей равный доступ населения к качественным услугам общего образования. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение государственных гарантий доступности общего образования;
- модернизация и развитие инфраструктуры общего образования;
- создание условий, обеспечивающих качество результатов освоения основных образовательных программ уровней общего образования в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;
- обеспечение поддержки отдельных категорий учащихся.

3. Подпрограмма «Развитие дополнительного образования» – направлена на решение задачи муниципальной программы по развитию муниципальной системы дополнительного образования детей. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- создание условий для обеспечения доступности услуг дополнительного образования;
- поддержка детей с повышенными образовательными потребностями;
- модернизация и развитие сети дополнительного образования.

4. Подпрограмма «Организация оздоровительного отдыха детей и подростков» – направлена на решение задачи муниципальной программы по совершенствованию условий, обеспечивающих комплексное решение

вопросов организации разностороннего и содержательного отдыха, оздоровления и занятости детей. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение доступности качественного отдыха, оздоровления и занятости детей;
- развитие системы отдыха, оздоровления и занятости детей.

5. Подпрограмма «Организация реализации муниципальной программы» – направлена на решение задачи муниципальной программы по обеспечению организационных, информационных и научно-методических условий для реализации муниципальной программы. В рамках подпрограммы решаются задачи:

- обеспечение реализации муниципальных функций в сфере образования.
- обеспечение подготовки и проведения общегородских мероприятий.

В состав подпрограмм входят проекты, реализация которых предусмотрена в 2017-2018 годах¹.

1. Подпрограмма «Развитие дошкольного образования»:

- Внедрение подвижных дворовых игр в систему физического воспитания обучающихся дошкольных образовательных учреждений города Белгорода. Срок реализации: 03.10.2016 – 31.08.2017 года.

Цель проекта: включение в систему физического воспитания не менее 8000 обучающихся дошкольных образовательных организаций города Белгорода посредством обучения подвижным дворовым играм к августу 2017 года.

Результат: не менее 8000 (44,4% от общего количества) обучающихся ДОО обучены правилам подвижных дворовых игр; не менее 4000 (50% от общего количества) обучающихся старшего дошкольного возраста ДОО

¹Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

приняло участие в спортивных праздниках и соревнованиях с использованием подвижных дворовых игр, а так же разработан и обобщен сборник подвижных дворовых игр.

– Создание дополнительных мест в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях за счет оптимизации внутренних ресурсов учреждений. Срок реализации: 01.03.2017 – 15.10.2017 года.

Цель проекта: создание не менее 400 дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях к 01.09.2017 года.

Результат: созданы не менее 400 мест в возрастных группах МДОУ за счет оптимизации списочного состава действующих возрастных групп.

– Внедрение дистанционных форм методической поддержки родителей по правовым, экономическим, медицинским, психолого-педагогическим вопросам воспитания дошкольников. Срок реализации: 01.11.2017 – 31.05.2018 года.

Цель проекта: организовать работу педагогов дошкольных образовательных организаций с родителями обучающихся (консультирование, общие собрания, теле-конференции, анкетирование) в режиме онлайн с использованием дистанционных форм к маю 2018 года.

Результат: оказание методической поддержки не менее 2000 родителей по правовым, экономическим, медицинским, психолого-педагогическим вопросам воспитания дошкольников в режиме онлайн с использованием дистанционных форм.

2. Подпрограмма «Развитие общего образования»:

– Проведение «Школы юных инженеров-конструкторов» в городе Белгород. Срок реализации: 15.09.2016 – 25.05.2017 года.

Цель проекта: организация и проведение обучения с использованием модели «ресурсный класс» по инженерному профилю для не менее чем 40 учащихся общеобразовательных учреждений города Белгорода к 25.05.2017 года.

Результат: не менее 40 учащихся 7-х – 10-х классов общеобразовательных учреждений освоили курс обучения в «Школе юных инженеров-конструкторов»

– Внедрение в общеобразовательные учреждения города интерактивной технологии обучения первичным навыкам стрельбы. Срок реализации: 12.10.2015 – 01.09.2017 года.

Цель проекта:обеспечить формирование первичных навыков стрельбы не менее чем у 5000 школьников городе Белгорода к 01.09.2017 года.

Результат проекта:внедрение современных интерактивных технологий в образовательный процесс при формировании первичных навыков стрельбы у учащихся общеобразовательных учреждений города Белгорода.

– Создание условий для воспитания и формирования правильной осанки у обучающихся общеобразовательных организаций города Белгорода «Правильная осанка – основа красоты и здоровья!». Срок реализации: 01.09.2017 - 29.09.2018 года.

Цель проекта:создать условия для воспитания и формирования правильной осанки, не менее чем у 12260 обучающихся начальных классов (80%) общеобразовательных учреждений города Белгорода к сентябрю 2018 года.

Результат проекта: созданы условия для воспитания и формирования правильной осанки с охватом 80% обучающихся начальных классов, не менее чем в 45 общеобразовательных организациях города Белгорода к сентябрю 2018 года.

3. Подпрограмма «Развитие дополнительного образования»:

– Проведение дней технического творчества «Семейный инжиниринг». Срок реализации: 01.02.2018 - 15.12.2018 года.

Цель проекта:организация не менее 15 дней технического творчества для детей и их родителей с охватом не менее 1000 человек к декабрю 2018 года.

Результат проекта: вовлечь в воспитательный и творческий процесс не менее 200 семей; создать не менее 10 семейных команд для участия в соревнованиях по техническому творчеству.

4. Подпрограмма «Организация оздоровительного отдыха детей и подростков»:

– Организация отдыха будущих первоклассников в загородном лагере им. Ю.А.Гагарина. Срок реализации: 01.03.2017 - 22.07.2017 год.

Цель проекта: обеспечить занятость будущих первоклассников в период закрытия и ремонта детских садов.

Результат проекта: не менее 45 будущих первоклассников обеспечены организованным отдыхом в загородных лагерях.

– Организация дней семейного отдыха в загородном оздоровительном лагере («Отдыхаем вместе»). Срок реализации: 01.03.2017-31.12.2017.

Цель проекта: повышение роли родителей в формировании детско-родительских отношений через систему дней семейного отдыха в загородном оздоровительном лагере.

Результат проекта: проведение не менее 50 дней семейного отдыха для не менее 5000 детей на базе ДОЛ «Сокол» с организацией познавательно-воспитательных мероприятий.

5. Подпрограмма «Организация реализации муниципальной программы»:

– Создание издательского центра по выпуску информационно-статистических материалов муниципальной системы образования города Белгорода. Срок реализации: 01.03.2017 – 30.11.2018 год.

Цель проекта: организовать работу издательского центра на базе МКУ НМИЦ к 1 сентября 2017 года.

Результат проекта: организован выпуск не менее 50 единиц печатной продукции муниципальной системы образования города ежемесячно.

В рамках подпрограмм выделяются возможные риски, из-за которых цели не могут быть достигнуты¹:

1. Финансово-экономические риски – отсутствие финансирования или неполное финансирование муниципальной программы.

2. Нормативно-правовые риски – неспособность принять или несвоевременное принятие необходимых нормативных правовых актов, влияющих на мероприятия муниципальной программы.

3. Организационные и управленческие риски – недостаточная подготовка управленческого потенциала, неадекватность системы мониторинга реализации муниципальной программы, отставание от сроков реализации мероприятий.

4. Социальные риски, связанные с отказом от целей и деятельности муниципальной программы со стороны общественности, профессионального сообщества и общественных организаций.

В рамках анализа нами было проведено интервью с начальником отдела проектной и информационно-издательской деятельности, в ходе которого были выявлены следующие проблемы управления образования и организации проектной деятельности.

Несмотря на ряд позитивных изменений, произошедших в системе образования города Белгорода во время реализации муниципальной программы, в настоящее время по-прежнему существуют проблемы, которые не позволяют говорить о том, что процесс развития и модернизации этой сферы удовлетворяет общество.

Требуется специальная работа по преодолению неравномерного развития муниципальных общеобразовательных учреждений, территориальной и институциональной дифференциации качества

¹Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион.вып. Белгородская область».

образования. Остается высоким разрыв в сопоставлении результатов ЕГЭ между образовательными учреждениями (организациями) города Белгорода.

Существует расхождение между инфраструктурой подавляющего большинства общеобразовательных учреждений и принципом доступности образовательных услуг в соответствии с современными требованиями и стандартами для различных категорий детей, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.

В системе общего образования города Белгорода недостаточно внедрены вариативные формы обучения образования для детей с разным уровнем образовательных потребностей, недостаточно обеспечен доступ к качественным информационным ресурсам для школьников в Белгороде, наблюдается недостаточно эффективное использование новых форм и технологий учебного процесса, в том числе использование информационных, сетевых, дистанционных, коммуникационных и других технологий.

В городе накоплен многолетний опыт внедрения инновационной работы, которая приносит значительные результаты в улучшении качества общего образования, но необходимо улучшить механизмы выявления, поддержки и распространения лучших примеров инновационной образовательной деятельности. В то же время продолжается старение и отток высококвалифицированных педагогических кадров из отрасли. Для повышения престижа и социального статуса профессии учителя необходимы специальные меры.

В проектной деятельности наиболее важными являются проблемы недостатка финансирования, профессионально подготовленных кадров, а так же привлечения граждан города Белгорода к проектному управлению.

Таким образом, рассмотрев практику организации проектной деятельности в управлении образования администрации города Белгорода, можно сделать следующие выводы:

1. Технологии проектного управления, используемые в городском округе «Город Белгород», изложены в ключевом нормативно-правовом акте – Положении об управлении проектами в городском округе «Город Белгород».

2. В структуру Управления образования администрации города Белгорода входит МБУ «Научно-методический информационный центр», в котором есть отдел проектной и информационно-издательской деятельности. Основные направления проектной деятельности направлены на: создание новых мест в дошкольных образовательных организациях, развитие государственно-частного партнёрства, развитие вариативных форм работы с неорганизованными детьми, развитие кадрового потенциала, здоровьесбережение и физическое воспитание.

3. Несмотря на ряд позитивных изменений, произошедших в системе образования города Белгорода в ходе реализации муниципальной программы, в настоящее время сохраняются проблемы, которые не позволяют говорить о том, что процесс развития и модернизации данной сферы удовлетворяет общество. В проектной деятельности наиболее важными являются проблемы недостатка финансирования и профессионально подготовленных кадров, а так же привлечения граждан города Белгорода к проектному управлению.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Важной проблемой современности является повышение эффективности взаимодействия власти и общественности в лице его различных институтов. По мнению Н.С. Бондаря, без развития местного самоуправления невозможно ни становление гражданского общества, ни обеспечение прав и свобод личности¹.

Актуальность взаимодействия системы образования с общественностью обусловлена современным социально-экономическим контекстом, который характеризуется развитием гражданского общества, изменением роли гражданских институтов и граждан в политической и социальной системе.

Поставленные и реализуемые сегодня задачи модернизации общего образования потребовали расширения общественного участия в формировании и реализации государственной политики в сфере образования, в управлении образованием, в оценке его эффективности и качества.

Модель организации взаимодействия должна предоставлять необходимые организационные формы взаимодействия системы образования с общественностью для решения определенных целей и задач в определенной области взаимодействия. Последнее составляет содержательную сторону, содержание взаимодействия. Безусловно, содержание взаимодействия определяет его организационные формы. Поэтому модель взаимодействия системы образования с обществом должна содержать в обобщенном виде все возможные и необходимые для решения всех поставленных задач взаимодействия организационные формы. Такая модель, как обобщенный проект организации форм взаимодействия, своим содержанием имеет только

¹Бондарь Н. С. Местное самоуправление и конституционное правосудие: конституционализация муниципальной демократии в России. М., 2013. С.58.

формы организации, многообразие которых определяется многообразием целей и содержания взаимодействия.

Основные направления взаимодействия системы образования с общественностью не только теоретически определены, но и получают в последнее время свое воплощение в программных, концептуальных, нормативно-правовых документах государства, а также реализуются в расширяющейся практике государственно-общественного взаимодействия в сфере образования. К основным направлениям содержания такого взаимодействия можно отнести следующие:

- участие общества в формировании и реализации государственной политики в сфере образования;
- участие общества в оценке качества образования;
- реализация принципа государственно-общественного управления образованием;
- удовлетворение информационных потребностей общества, формирование общественного мнения о ситуации в образовании;
- взаимодействие государства и общества в вопросах обеспечения гарантий доступности качественного образования;
- стимулирование и поддержка общественных объединений, сфокусированных на задачах поддержки (развития) образования, обеспечения качества образования, саморегулирования в системе образования («сектор гражданского общества в сфере образования»);
- партнерство системы образования и общества в образовании и социализации детей и подростков.

Для того чтобы решить проблему привлечения граждан города Белгорода к проектному управлению, нами предлагается проект **«Городской конкурс социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода»**.

Обоснование проектных мероприятий. В последнее время возрастают требования к образованию со стороны общества. Одним из основных направлений является создание базы для разработки проектной деятельности. Проекты должны не только отражать требования стандартов, но и иметь содержание, актуальное современным требованиям общества.

В сфере образования, как уже говорилось, существуют проблемы, решение которых не всегда оказывает положительное влияние. Некоторые реализованные проекты и вовсе, как показывает практика, оказываются бессмысленны обществу. Поэтому необходимо создать взаимодействие с общественностью, привлекая их к проектной деятельности в сфере образования. Такое содержание обеспечивается выполнением проектов социальной направленности.

Социально-значимый проект – вид деятельности, направленный на развитие социальной сферы, организации эффективной работы, решение социальных проблем (преодоление бедности, повышение уровня образования и т. д.). Если социально-экономический проект направлен на извлечение прибыли, то цель социального – улучшение какого-либо социального аспекта жизни: системы образования, здравоохранения, изменения в лучшую сторону быта пожилых людей без какой-либо материальной выгоды для организаторов. Так же является одним из способов развития гражданского общества, подразумевает участие общества в разработке и принятии решений. Проекты направлены на изменения или преодоление социальных решений представителей власти или частных лиц, которые затрудняют жизнь или доступ к услугам определенным участникам сообщества.

Положительные результаты социально-значимых проектов зависят от правильного выбора актуальности проблемы. Действительно, иногда возникают такие, которые не решают суть проблемы. То есть они абсолютно не нужны населению.

Критерии успешного социально-значимого проекта:

- социальная значимость: проект направлен на важные социальные изменения в сообществе;
- результативность: проект рассчитан на ясный и достижимый социальный результат, который можно достигнуть за разумные сроки;
- устойчивость: важным, хотя и не ключевым фактором успешного социального проекта считается возможность существования проекта после окончания периода его финансирования;
- масштаб: возможность использования идеи или самого продукта в условиях других географических зон или социальных групп.
- открытость: социальный проект должен быть открыт как для новых участников, так и для тех, кто хотел бы запустить аналогичный продукт самостоятельно. Подразумевается, что исходный код продукта, в случае если это цифровой проект, будет открытым.

Важно знать, что сначала должна быть выявлена значимая проблема, для решения которой и создаются подобные проекты. При ее определении учитывается следующее:

- актуальность проблемы для конкретного города, села, микрорайона, улицы;
- масштаб, т. е. сколько заинтересованных лиц будут в проекте участвовать;
- практическая реализация, т. е. возможность реализовать проект на предполагаемой территории с участием заявленного количества людей;
- информационная поддержка.

Социальная значимость проекта определяется изучением общественного мнения. Методы сбора различные: опросы, анкетирование, рассылки. Можно обратиться за помощью к местной администрации. Они идут навстречу подобным экспериментам, т. к. благодаря им решается одна

из острых проблем населения. Помимо консультации, обращение к местным властям может принести другие существенные дивиденды.

Нельзя недооценивать общественное мнение. Поддержка населения приведет к успешным результатам в реализации социальных проектов. Если большинство жителей будет относиться к социальному проекту негативно и не принимать участие в обсуждении и голосовании, то он, скорее всего, будет обречен на провал. Население сделает все, что от них зависит, лишь бы социально-значимые проблемы решились. Ведь цель социально-значимого проекта – сделать жизнь людей лучше.

Цель проекта: поддержка и развитие общественной инициативы в сфере образования и вовлечение в социально-значимую деятельность через развитие проектной деятельности.

Задачи проекта:

- привлечение внимания общественности к проблемам в сфере образования на территории города Белгород;
- содействие к приобретению навыков общественной активности и проектной деятельности;
- создание условий для приобретения опыта успешного участия в общественной жизни, социально-значимых проектов в сфере образования;
- развитие диалога и взаимопонимания между общественностью и Управлением образования города Белгород для решения важных вопросов с помощью проектной деятельности.

Организатором проведения «Городского конкурса социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода» будет являться Управление образования администрации города Белгорода.

Целевой группой участников проекта являются:

- Администрация города Белгорода;
- жители города Белгорода;
- СМИ.

Сроки реализации проекта.

Проект является краткосрочным. Общий период от разработки концепции проекта до реализации его базовых мероприятий рассчитан на 6 месяцев в период с июля 2018 по январь 2019 года.

Этапы:

I этап (июль – сентябрь) – подача заявок на участие в конкурсе;

II этап (октябрь – декабрь) – рассмотрение проектов комиссией;

III этап (январь) – выбор победителей, из числа участвующих в конкурсе.

Состав мероприятий проекта. В рамках данного проекта планируется реализовать ряд мероприятий, которые направлены на проведение конкурса социальных проектов:

1. Разработка конкурсной документации.

Конкурсная документация включает следующие разделы, каждый из которых представляет собой ее неотъемлемую часть:

- общие положения;
- цель и задачи конкурса;
- сроки и порядок проведения конкурса;
- условия проведения конкурса и требования к оформлению проектов;
- требования к участникам;
- конкурсная комиссия;
- критерии оценки;
- подведения итогов конкурса;
- награждение победителей конкурса;
- приложение.

Организатор вправе вносить отдельные изменения (уточнения) в Конкурсную документацию, при этом изменение целей и предмета Конкурса, а также исходных данных конкурсного договора не допускается. Изменения,

внесенные в Конкурсную документацию, публикуются на сайте Организатора в течение 2 (двух) рабочих дней со дня принятия Организатором решения о внесении таких изменений. Изменения, внесенные в Конкурсную документацию, вступают в силу с момента их публикации на сайте Организатора. Изменения не могут быть внесены позднее, чем за 5 (пять) дней до официального срока сдачи Конкурсных проектов Участниками. Оператор извещает Участников о внесенных изменениях в Конкурсную документацию путем направления извещения об изменениях (уточнений) по электронной почте.

Любое заинтересованное лицо вправе направить в письменной форме, в том числе в форме электронного документа, организатору конкурса запрос о разъяснении положений Конкурсной документации. В течении двух рабочих дней с даты поступления указанного запроса организатор конкурса обязан направить в письменной форме или форме электронного документа разъяснения положений Конкурсной документации, если указанный запрос поступил к нему не позднее чем за три рабочих дня до даты окончания срока подачи заявок на участие в конкурсе.

Таким образом, разработка конкурсной документации должна базироваться на указании всех требований, процедур и порядка проведения конкурса.

2. Организация консультаций в Управлении образования с общественностью города Белгорода при подготовке проектов для участия в конкурсе.

Для того чтобы участвовать в конкурсе, необходимо подготовить проект. В конкурсной документации, в приложении, будет все подробно расписано, как делать. По любым вопросам, желающие смогут обратиться в Управление образования и уточнить то, что стало не понятно. Таким образом, общественность научится понимать и создавать проекты.

3. Освещение в СМИ о проведении «Городского конкурса социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода».

Для наибольшей огласки, необходимо создать социальный ролик, разместить информацию на сайте Управления образования и в группах социальных сетей, радио, плакаты на щитах наружной рекламы.

4. Создание конкурсной комиссии.

Создается с целью анализа и оценки заявок, поданных на участие в конкурсе. Конкурсная комиссия формируется из числа представителей Администрации города Белгорода, Управления образования и профессиональных групп. Информация о составе конкурсной комиссии является закрытой и не подлежит разглашению в целях исключения возможности влияния на членов конкурсной комиссии.

Конкурсная комиссия формируется на время проведения конкурса с целью определения победителей и подведения итогов конкурса. Комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Состав конкурсной комиссии утверждается распоряжением администрации города Белгорода. Заседание комиссии считается правомочным, если на заседании присутствуют более половины ее членов. Решения комиссии принимаются простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос председателя комиссии. Победителями признаются конкурсанты, проекты которых набрали максимальное количество баллов. Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом, который утверждает председатель конкурсной комиссии.

5. Разработка критериев оценки.

Проект, участвующий в конкурсе, оценивается по 10-ти бальной шкале. Комиссия анализирует перспективы будущего проекта, соответствие оформлению, значимым приоритетам и задачам конкурса. Оценка выносится на основе требований:

- актуальность;
- ограниченность. Может быть не только временная, но и по целям, задачам, результатам. Ограниченность предполагает, что проект имеет

четкие этапы с конкретными сроками реализации, с измеряемыми задачами, планами и графиками;

- целостность. Предполагает, что каждый этап входит в единую замкнутую систему. Любое действие в рамках реализации проекта служит ради достижения цели;

- последовательность. Предполагает реализацию заранее спланированного плана, без лишних движений и затрат;

- финансирование проекта;

- запланированные результаты. Должны быть основаны на объективном исследовании рынка, целевой аудитории, потребностей и т. д.

- жизнеспособность. Определение развития, перспектив. Иными словами, сможет ли проект просуществовать столько времени, сколько было заявлено в планах.

- значимость для общества. Сможет ли проект при реализации решить важные проблемы.

6. Размещение конкурсных проектов на сайте Управления образования администрации города Белгорода.

Поступившие проекты от участников конкурса будут размещены на официальном сайте Управления образованием администрации города Белгорода. Каждый заинтересованный житель города сможет ознакомиться с проектами, детально их изучить и в дальнейшем проголосовать за наиболее понравившийся.

7. Непосредственно проведение конкурса.

Рассмотрение заявок и определение победителей конкурса проводится в три этапа:

1. Предполагает предварительный отбор конкурсной комиссией заявочной документации, на соответствие установленным требованиям. Каждая заявка рассматривается экспертным советом Конкурса отдельно. По итогам рассмотрения заявок, формируется протокол.

2. В ходе второго этапа, заявки, допущенные конкурсной комиссией к участию в Конкурсе, оцениваются членами комиссии в соответствии с критериями оценки путем выставления баллов (от нуля до десяти, где ноль – минимальное значение, а десять – максимальное значение). По результатам голосования оформляется протокол с указанием суммарного количества баллов по каждой заявке в каждой номинации. По итогам голосования он публикуется на официальном сайте Управления образования.

При равенстве баллов у победителей комиссия простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании, определяет победителей.

В рамках конкурса не рассматриваются:

- конкурсные документы, содержащие исправления, вставки между строк, надписи поверх изначального текста;
- конкурсные документы, поступившие по истечении срока приема документов.

При выявлении указанных нарушений секретарь конкурсной комиссии в пятидневный срок направляет письменное уведомление конкурсанту о возврате конкурсных документов с указанием причины отказа участия в конкурсе.

Конкурс признается несостоявшимся, если на основании результатов рассмотрения документов для участия в конкурсе принято решение об отказе в допуске к участию в конкурсе всех участников конкурса или количество допущенных участников в конкурсе составляет менее 14, а также в случае отсутствия заявок на участие в конкурсе.

В течение 30 дней с момента признания конкурса несостоявшимся администрация города может принять решение о проведении нового конкурса, при этом конкурсанты могут повторно представить документы для участия в конкурсе.

Участники конкурса имеют право обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

3. В ходе третьего этапа, общественность на сайте Управления образования оценивают оставшиеся проекты, вошедшие в протокол, в соответствии с критериями оценки путем выставления баллов (от нуля до пяти, где ноль – минимальное значение, а пять – максимальное значение). По результатам голосования выбираются 3 победителя, чьи проекты набрали максимальное количество баллов.

8. *Награждение победителей.*

Каждый победитель награждается помимо диплома еще денежной премией:

- За 1 место – 30 000 рублей.
- За 2 место – 20 000 рублей.
- За 3 место – 10 000 рублей.

Победителям в течение двадцати дней рабочих дней после окончания конкурса выплачивается вознаграждение с учетом налоговых удержаний в соответствии с действующим законодательством.

Всем остальным участникам конкурса выдаются грамоты.

Планируемые конкретные результаты проекта.

Количественные показатели.

- в рамках проведения конкурса примут участие около 50 человек;
- при голосовании будет задействовано 2000 человек;
- конкурсных проектов должно быть порядка 40;
- навыки проектной деятельности повысятся у 10% населения.

Качественные показатели.

- повышение активности общественности в обсуждении значимых проектов в сфере образования;

- развитие вклада общественности в изменение социальной ситуации в сфере образования;
- изменения при реализации выбранных проектов в сфере образования в положительную сторону;
- сформированные навыки организации проектной деятельности у общественности.

Оценка эффективности проекта.

Образование – важнейшая сфера социальной жизни людей, с одной стороны, и процесс становления человека, с другой, так же важным фактором являются взаимосвязь образования и общества.

Успешность предложенного проекта зависит от достижения положительного социального эффекта в сфере образования и расширении числа людей, получающих пользу от реализации этого проекта.

Показателями эффективности проекта выступают следующие показатели социальной эффективности:

- общественность сможет сама выбрать наиболее важные проекты, со своей точки зрения, которые улучшат сферу образования;
- общественность приобщится к проектной деятельности;
- в будущем с помощью выбранных проектов, решатся проблемы в сфере образования;
- повышение взаимодействия Управления образования с общественностью.

Ресурсное обеспечение проекта.

Реализация данного проекта определяется необходимостью в обеспечении финансовыми ресурсами, требуемыми для успешного осуществления запланированных мероприятий.

Источником финансирования проекта выступает городской бюджет.

Вложение бюджетных средств является необходимым условием содействия реализации проекта в качестве стартового капитала.

Запланированные бюджетные средства должны быть направлены на решение первостепенных задач.

Финансовые средства будут направлены на:

1) размещение социальной рекламы о проведении конкурса: съемка специалистами канала «Мир Белогорья» социального видео-ролика (озвучивание, музыкальная подложка, несложные визуальные и звуковые эффекты, титры, хронометраж) будет стоить 10 тысяч рублей. А 1 секунда эфирного времени на телеканале «Мир Белогорья» стоит в среднем 48 рублей. Социальный ролик будет рассчитан на 0,5 минуты и будет повторяться 3 раза в день в течении двух месяцев. Затраты на размещение социальной рекламы составит $48*30*3*60=259200$ рублей. Таким образом, разработка и размещение социальной рекламы потребует финансовых затрат в размере 269200 рублей;

2) размещение на щитах наружной рекламы составляет в среднем 16 тысяч рублей в месяц. Нам необходимо 2 щита, на 2 месяца. Затраты составят $16000*2*2=64000$ рублей;

3) размещение информации о конкурсе на радио «Мир Белогорья» составляет 25 рублей секунда. Реклама будет длиться 30 секунд, один раз в день в течении 2 месяцев. Итоговая стоимость составит $25*30*1*60=45000$ рублей;

4) обеспечение общественности раздаточным материалом в виде брошюр, буклетов – 10000 руб.;

5) размещение информации о проведении конкурса по радио, размещение плакатов на щитах наружной рекламы на территории города – 70 000 рублей;

6) закупка похвальных грамот – 5000 рублей.

7) Денежная премия победителям – 60 000 рублей.

Таблица 1

Смета проекта «Конкурс социальных проектов» в сфере образования на территории города Белгород

№	Расходы	Сумма (тыс. руб.)
1	Размещение социальной рекламы на телеканале «Мир Белогорья»	269 200
2	Брошюры, буклеты	10 000
3	Радио	45 000
4	Плакаты на щитах наружной рекламы	64 000
5	Похвальные грамоты	5000
6	Денежная премия победителям	60 000
ИТОГО:		453 200

Таким образом, минимальный объем финансирования на весь период реализации проекта составит 453 200 рублей.

Оценка рисков внедрения проекта.

Для достижения поставленных целей, прежде всего, необходим анализ проектных рисков, который невозможен без их выявления.

Риск проекта – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество (т. е. в зависимости от конкретного проекта: когда цель проекта определена как сдача результатов согласно определенному расписанию или как сдача результатов, не превышающих по стоимости оговоренный бюджет и т. д.). Риск может быть вызван одной или несколькими причинами и в случае возникновения может оказывать влияние на один или несколько факторов. Причиной возникновения риска является неопределенность, которая присутствует во всех проектах.

Основными рисками реализации предложенного проекта являются:

1. Недостаточное финансирование. Для реализации данного проекта может не хватить финансов. В случае наступления риска необходимо привлекать альтернативные источники финансирования.

2. Неэффективное управление проектом (нарушение планируемых сроков реализации, невыполнение целей и задач) – проведение постоянного мониторинга и аудита результативности реализации проекта.

3. Правовые препятствия (несовершенство законодательной базы). Необходимо детально изучить аспекты конкурсной документации на начальных этапах.

4. Фактор общественного мнения – нежелание участвовать в голосовании. Предупредить риск возможно заинтересовав общественность при помощи мотивирующей рекламы.

В целом реализация проекта позволит повысить организацию проектной деятельности в Управлении образования администрации города Белгорода, что положительно скажется на уровне социального развития города.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования организации проектной деятельности в Управлении образования администрации города Белгорода, можно сделать следующие выводы:

1. В целях решения проблем, связанные с Управлением образования, предложено реализовать проект «Городской конкурс социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода». Целью данного проекта является поддержка и развитие общественной инициативы в сфере образования и вовлечение в социально-значимую деятельность через развитие проектной деятельности.

2. Реализация проекта предполагает реализацию следующих мероприятий: разработка конкурсной документации; организация консультаций в Управлении образования с общественностью города Белгорода при подготовке проектов для участия в конкурсе; освещение в СМИ о проведении «Городского конкурса социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода»; создание конкурсной комиссии; разработка критериев оценки; размещение конкурсных проектов

на сайте Управления образования администрации города Белгорода; непосредственно проведение конкурса; награждение победителей.

3. Проведение мероприятий должно привести к следующим результатам: в рамках проведения конкурса примут участие около 50 человек; при голосовании будет задействовано 2000 человек; конкурсных проектов должно быть порядка 40; навыки проектной деятельности повысятся у 10% населения; повышение активности общественности в обсуждении значимых проектов в сфере образования; развитие вклада общественности в изменение социальной ситуации в сфере образования; изменения при реализации выбранных проектов в сфере образования в положительную сторону; сформированные навыки организации проектной деятельности у общественности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель посредством выполнения ряда задач.

Во-первых, изучены теоретические основы организации проектной деятельности в органах местного самоуправления. Местное самоуправление – это структура общества, в рамках которой обеспечиваются наши повседневные коллективные нужды и потребности. Органы местного самоуправления наиболее приближенный к населению уровень власти, избираемый жителями и подотчетный им. Каждый год разрабатывается и внедряется множество различных программ, проектов и планов на местном уровне, которые направлены на улучшение благополучия населения. Местное самоуправление использует в своей работе разные технологии, в том числе и проектную деятельность.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. Проектная деятельность – деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ). Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Применение принципов проектного управления в деятельности органов местного самоуправления позволяет обеспечить: достижение запланированных результатов проекта (программы) в установленные проектом (программой) (или в более сжатые) сроки с эффективным использованием всех видов ресурсов, выделяемых для реализации проекта (программы); результативность механизмов планирования, исполнения, мониторинга, контроля и прогнозирования результатов исполнения проектов (программ); повышение эффективности внутри- и межведомственного взаимодействия, а также взаимодействия с гражданами и организациями за

счет обеспечения прозрачности предоставления достоверной и актуальной информации о реализуемых (планируемых к реализации) проектах (программах); прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах местного самоуправления.

Проектная деятельность активно используется в органах местного самоуправления и осуществляется координирующим органом, который представляет собой администрацию города, проводит организационное сопровождение, мониторинг разработки и реализации проекта.

Во-вторых, проанализирована практика организации проектной деятельности в Управлении образования администрации города Белгорода. Предметом деятельности Управления является осуществление в пределах предоставленных ему полномочий и прав проведения единой государственной образовательной политики на территории города Белгорода.

В структуру Управления образования администрации города Белгорода входит МБУ «Научно-методический информационный центр», в котором есть отдел проектной и информационно-издательской деятельности. В своей работе он взаимодействует с проектным офисом в администрации города Белгород.

В целях обеспечения высокого качества муниципальной системы образования, соответствующего требованиям инновационного и социально-ориентированного развития городского округа "Город Белгород" была утверждена муниципальная программа «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015-2020 годы».

В рамках анализа с начальником отдела проектной и информационно-издательской деятельности, было выявлено, что главной проблемой является привлечение граждан города Белгорода к проектному управлению, что отрицает всяческое взаимодействие общественности с Управлением образования. Существует ряд других проблем: недостаточное финансирование и профессионально подготовленных кадров.

В-третьих, предложены направления совершенствования организации проектной деятельности в Управлении образования администрации города Белгорода.

В целях решения проблемы, связанной с привлечением граждан города Белгорода к проектному управлению, предложено реализовать проект «Городской конкурс социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода». Целью данного проекта является поддержка и развитие общественной инициативы в сфере образования и вовлечение в социально-значимую деятельность через развитие проектной деятельности.

Реализация проекта позволит решить данную проблему посредством проведения следующих мероприятий: разработка конкурсной документации; организация консультаций в Управлении образования с общественностью города Белгорода при подготовке проектов для участия в конкурсе; освещение в СМИ о проведении «Городского конкурса социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода»; создание конкурсной комиссии; разработка критериев оценки; размещение конкурсных проектов на сайте Управления образования администрации города Белгорода; непосредственно проведение конкурса; награждение победителей.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд практических рекомендаций в адрес Управления образования администрации города Белгорода:

1. Реализовать проект «Городской конкурс социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода».
2. Привлекать внимание общественности к проблемам в сфере образования на территории города Белгород.
3. Привлекать жителей города Белгород к проектной деятельности.
4. Привлекать общественность к голосованию за проекты, участвующие в конкурсе.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]: [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 07 мая 2018 № 204 (ред. от 7.05.2018 г.) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».
4. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Текст] : Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р (ред. от 10.02.2017) // Справочно-правовая система «ГАРАНТ». Режим доступа: <http://base.garant.ru/194365/>.
6. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Текст] : Распоряжение губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. № 408-р // Белгородские известия. – 2012. № 21. – 7 августа.

8. Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 03.06.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

10. Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 – 2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 г. № 230 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

11. Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород» [Электронный ресурс] : Постановление администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

12. О порядке определения уровня профессионального соответствия участников разработки и реализации проектов в администрации города

Белгорода [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации города Белгорода от 15 августа 2016 г. № 1054 // Сайт органов местного самоуправления города Белгорода [сайт]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/>.

13. ГОСТ Р ИСО 10006. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании. – М.: [б.и.], 2005. – 29 с.

14. ГОСТ Р ИСО 21500. Руководство по проектному менеджменту. – М.: [б.и.], 2014. – 37 с.

15. ГОСТ Р 54869. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами. – М.: [б.и.], 2011. – 6 с.

16. ГОСТ Р 54870. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – М.: [б.и.], 2011. – 8 с.

17. ГОСТ Р 54871. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. – М.: [б.и.], 2011. – 8 с.

18. Арефьев, Е.С. Муниципальная власть и реализация приоритетных национальных проектов [Текст] / Е.С. Арефьев // Вестник ВолГУ. – 2013. – № 7. – С. 42-47.

19. Бабинцев, В.П. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города [Текст] / В.П. Бабинцев, В.А. Сапрыка, Г.Ф. Ушамирская // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2009. – № 1. – С. 114-120.

20. Бабун, Р.В. Самая близкая к народу власть [Текст] / Р.В. Бабун, Н.В. Мальковец. – Новосибирск: Наука, 2013. – 302 с.

21. Балашов, А.В. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект [Текст] / А.В. Балашов, В.А. Холодов, Н.В. Мироненко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 4. – С. 117-126.

22. Богданова, А.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / А.С. Богданова, Е.С. Кузнецова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1. – С. 195-198.
23. Бондарь, Н. С. Местное самоуправление и конституционное правосудие: конституционализация муниципальной демократии в России [Текст] / Н.С. Бондарь. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 58 с.
24. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами [Текст] / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук // Основы управления проектами. – 2015. – № 8. – С. 10-13.
25. Васильев, А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти [Текст] / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки. – 2016. – № 4. – С. 44-52.
26. Взятыешева, В.Ф. Методология проектирования в инновационном образовании [Текст] / В.Ф. Взятыешева // Инновационное образование и инженерное творчество. – 2016. – № 5. – С. 132-148.
27. Гафарова, Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы [Текст] / Л.А. Гафарова // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 11 (340). – С. 108-115.
28. Грей, К.Ф. Управление проектами. Практическое руководство [Текст] / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и сервис, 2013. – 523 с.
29. Данилов, Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р.В. Данилов // Муниципальная академия. – 2013. – № 2. – С. 51-53.
30. Джонс, Дж.К. Методы проектирования [Текст] / Дж.К. Джонс. – М.: Юристъ, 2014. – 182 с.
31. Дмитриев, А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Текст] / А.В.Дмитриев // Науковедение. –2013. – № 1. – С. 25-27.
32. Дридзе, Т.М. Основы социокультурного проектирования [Текст] / Т.М. Дридзе. – М.: Наука и знание, 2009. – 149 с.

33. Зайцев, И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти / И.В. Зайцев // Управление экономическими системами. – 2016. – № 6. – С. 12-17.
34. Заренков, В.А. Управление проектами [Текст] / В.А. Заренков. – М.: АСВ, 2013. – 306 с.
35. Зотов, В.Б. Организация управления и самоуправления: современное состояние и проблемы [Текст] / В.Б. Зотов. – М.: Юристъ, 2013. – 342 с.
36. Ильин, Г.Л. Проектное образование и реформирование науки [Текст] / Г.Л. Ильин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 231 с.
37. Килпатрик, У.Х. Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе [Текст] / У.Х. Килпатрик. М.: Луч, 2013. – 183 с.
38. Колесникова, И.А. Педагогическое проектирование [Текст] / И.А. Колесникова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 180 с.
39. Коньшунова, А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении [Текст] / А.Ю. Коньшунова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 171-178.
40. Круглова, О.С. Технология проектного обучения [Текст] / О.С. Круглова // Завуч. – 2016. – № 5. – С. 223-230.
41. Крючков, Ю.А. Теория и методы социального проектирования [Текст] / Ю.А. Крючков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 174 с.
42. Кузнецова, Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / Е.С. Кузнецова, А.С. Богданова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1. – С. 195-198.
43. Лексин, В.Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской Арктики [Текст] / В.Н. Лексин, Б.Н. Порфирьев // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2015. – № 4. – С. 10-18.
44. Локателли, Дж. Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы

[Текст] / Дж. Локателли, М. Манчини // Управление проектами и программами. – 2009. – № 4. – С. 285-293.

45. Мельникова, Р.И. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию [Текст] / Р.И. Мельникова, И.Э. Надуткина // Научные ведомости БелГУ. – 2014. – № 22. – С. 56-60.

46. Моргунова, Н.В. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти [Текст] / Н.В. Моргунова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 23. – С. 10-19.

47. Новиков, Д.А. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем [Текст] / Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – Саратов: Монография, 2013. – 305 с.

48. Нога, А.В. Организация проектной деятельности в органах местного самоуправления [Текст] / А.В. Нога // Аллея науки. – 2018. – № 6 (22). – С. 310-316.

49. Нога, А.В. Проектная деятельность как механизм реализации стратегии территории [Текст] / А.В. Нога // Форум молодых ученых. – 2018. – № 6 (22). – С. 102-109.

50. Пахомова, Н.Ю. Метод учебного проекта в образовательном учреждении [Текст] / Н.Ю. Пахомова. – М.: Логос, 2015. – 123 с.

51. Последов, С.В. Индикативный подход в проектном управлении развития территории [Текст] / С.В. Последов, Т.О. Толстых, Д.В. Толстых // Дельта науки. – 2016. – № 1. – С. 40-45.

52. Радионов, В.Е. Нетрадиционное педагогическое проектирование [Текст] / В.Е. Радионов. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 283 с.

53. Розин, В.М. Проектирование как объект философско-методологического исследования [Текст] / В.М. Розин // Вопросы философии. – 2016. – № 2. – С. 43-53.

54. Сазонов, Б.В. К определению понятия «проектирование» [Текст] / Б.В. Розин // Методология исследования проектной деятельности. – 2015. – № 8. – С. 195-203.
55. Суханова, И.Ф. Местное самоуправление в современной России: становление и развитие [Текст] / И.Ф. Суханова. – М.: ИНФРА, 2014. – 172 с.
56. Тимофеев, Н.С. Местное самоуправление в системе государственных и общественных отношений [Текст] / Н.С. Тимофеев. – М.: Новое знание, 2014. – 231 с.
57. Трофимова, О.М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении [Текст] / О.М. Трофимова, С.А. Маковкина // Вопросы управления. – 2016. – № 5. – С. 52-58.
58. Управление проектами с использованием информационных технологий [Текст]. – М.: Луч, 2011. – 163 с.
59. Фахрутдинова, Е.В. Вопросы теории управления проектами [Текст] / Е.В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2009. – № 2. – С. 134-138.
60. Харченко, К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2015. – № 6. – С. 12-27.
61. Шегаев, И.С. О новой проблеме муниципальных служб: реализация пилотного проекта [Текст] / И.С. Шегаев // Мир современной науки. – 2013. – № 3. – С. 67-74.
62. Юдина, Е.С. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти [Текст] / Е.С. Юдина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. – № 3. – С. 90-96.
63. Ясвин, В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию [Текст] / В.А. Ясвин. – М.: Наука, 2015. – 237 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта
«Городской конкурс социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода».

Цель проекта	Поддержка и развитие общественной инициативы в сфере образования и вовлечение в социально-значимую деятельность через развитие проектной деятельности.
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> – Привлечение внимания общественности к проблемам в сфере образования на территории города Белгород. – Содействие к приобретению навыков общественной активности и проектной деятельности. – Создание условий для приобретения опыта успешного участия в общественной жизни, социально-значимых проектов в сфере образования. – Развитие диалога и взаимопонимания между общественностью и Управлением образования города Белгород для решения важных вопросов с помощью проектной деятельности.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка конкурсной документации. – Организация консультаций в Управлении образования с общественностью города Белгорода при подготовке проектов для участия в конкурсе. – Освещение в СМИ о проведении «Городского конкурса социально-значимых проектов в сфере образования на территории города Белгорода». – Создание конкурсной комиссии. – Разработка критериев оценки. – Размещение конкурсных проектов на сайте Управления образования администрации города Белгорода. – Непосредственно проведение конкурса. – Награждение победителей.
Результаты проекта	<p><i>Количественные показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – в рамках проведения конкурса примут участие около 50 человек;

	<ul style="list-style-type: none"> – при голосовании будет задействовано 2000 человек; – конкурсных проектов должно быть порядка 40; – навыки проектной деятельности повысятся у 10% населения. <p><i>Качественные показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение активности общественности в обсуждении значимых проектов в сфере образования; – развитие вклада общественности в изменение социальной ситуации в сфере образования; – изменения при реализации выбранных проектов в сфере образования в положительную сторону; – сформированные навыки организации проектной деятельности у общественности.
Общий объем финансирования проекта	453 200 рублей