

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»

На правах рукописи

**Несис Юлия Леонидовна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ  
В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(стандартизация и управление качеством продукции)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Леонова Татьяна Иннокентьевна

Санкт-Петербург – 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	14
1.1. Содержание понятий качества программ и проектов в секторе государственного управления .....	14
1.2. Принципы и модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления .....	42
1.3. Формирование качества программ и проектов в сфере культуры.....	59
Выводы по главе 1.....	71
ГЛАВА 2. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	75
2.1. Понятие рисков при формировании качества программ и проектов в секторе государственного управления .....	75
2.2. Классификация рисков при формировании качества программ и проектов в секторе государственного управления.....	88
2.3. Риск-ориентированный подход к формированию качества программ и проектов в сфере культуры.....	99
Выводы по главе 2.....	113
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	116
3.1. Повышение качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации.....	116
3.2. Формирование инициативного проекта по повышению качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации .....	145
Выводы по главе 3.....	163

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	165
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	174
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Показатели качества программ и проектов в секторе государственного управления, их градация и балльная оценка .....	196
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Стратегические цели и задачи в сфере культуры, установленные нормативными правовыми актами РФ .....	200
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анализ государственных программ, национальных и федеральных проектов, действующих приоритетных проектов РФ в части отражения информации о рисках .....	204
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Результаты экспертной оценки уровней рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления .....	226

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Сегодня возрастает роль программ и проектов в секторе государственного управления для решения задач социально-экономического развития страны.

Актуальность совершенствования программ и проектов в секторе государственного управления подтверждается перечнем основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2024 года, включающим в себя меры по повышению качества государственного управления по следующим направлениям: развитие механизмов стратегического и проектного управления; повышение эффективности государственных расходов; внедрение и совершенствование цифровых технологий в государственном управлении; расширение перечня и повышение качества государственных услуг; вовлечение граждан в государственное и муниципальное управление и др.

Однако на сегодняшний день имеются следующие проблемы в области качества программ и проектов в секторе государственного управления (*далее – ПП в СГУ*), отмеченные Счетной палатой в заключении на отчет об исполнении федерального бюджета за 2022 год: 1) недостаточное качество планирования государственных программ (например, низкое качество планирования значений показателей, несоответствие госпрограмм документам стратегического планирования, постоянная корректировка показателей в сторону уменьшения и др.); 2) необходимость дополнения оценки хода реализации и эффективности госпрограмм вопросами качества управления и реализации госпрограмм, в том числе отдельными показателями качества финансового менеджмента, качества администрирования госпрограмм (например, координации работы ответственного исполнителя с участниками госпрограмм, а также субъектами РФ для достижения показателей госпрограммы); 3) необходимость дополнительной проработки вопросов управления госпрограммами ответственными исполнителями, включая вопрос закрепления документов, регламентирующих методики оценки рисков при реализации госпрограмм и др. В отношении последних также недостаточно методических рекомендаций для применения риск-ориентированного подхода к реализации ПП в СГУ.

В настоящее время существенно ограничено применение риск-ориентированного подхода при формировании качества ПП в СГУ в связи с тем, что: 1) отсутствуют обязательные требования о включении информации о рисках в паспорта ПП в СГУ на этапе их планирования; 2) отсутствуют нормативные правовые акты, устанавливающие единые методические рекомендации в части управления рисками ПП всех уровней. Так, только в 9 из 40 государственных программ РФ, находящихся в открытом доступе, указан перечень рисков, при этом в них отсутствуют упоминания об оценке рисков и мероприятиях по их предупреждению. В 1 из 15 паспортов национальных проектов указаны ключевые риски, мероприятия по их минимизации, а также факт проведения оценки рисков. В 11 из 90 паспортов федеральных проектов указан перечень рисков, при этом только в 5 из них описаны мероприятия по минимизации рисков. Это определяет актуальность рассмотрения данного вопроса.

Одной из важнейших областей сектора государственного управления является сфера культуры, так как именно в ней осуществляется формирование гармонично развитой личности, что очень важно для качества жизни населения страны. Программы и проекты в сфере культуры направлены на решение стратегических задач и, в частности, задач, установленных Указом Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», которыми являются: 1) увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года; 2) достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы. В ходе реализации государственной программы «Развитие культуры» и национального проекта «Культура» достигнуты определенные успехи, в том числе осуществлены: модернизация инфраструктуры учреждений культуры, поддержка творческих инициатив, проведение культурно-просветительских проектов, переподготовка кадров для сферы культуры, внедрение информационных технологий и др. Однако часть задач требует решения, например, необходимо доработать стратегические документы в сфере культуры (в части совершенствования методик расчета имеющихся показателей и добавления качественных показателей), повысить темпы привлечения

внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, а также решить вопросы в области повышения качества услуг учреждений культуры РФ. В этой области имеются перспективы для исследования, связанные с цифровизацией.

Успешность реализации программ и проектов сектора государственного управления определяется, в первую очередь, их качеством, включающим целеполагание, направленное на удовлетворенность членов общества, эффективность и результативность ПП в СГУ, а также уровень прогрессивности процессов ПП в СГУ и применяемых методов. Достижение высокого качества программ и проектов в секторе государственного управления может быть осуществлено с использованием инструментов Всеобщего управления качеством, системного, процессного и риск-ориентированного подходов при формировании ПП в СГУ и, в том числе, в сфере культуры.

Таким образом, несмотря на то, что государством проводится множество мероприятий для социально-экономического развития страны, сохраняются нерешенные вопросы в части формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления, в том числе в сфере культуры, требующие совершенствования теоретической и методической базы в данном вопросе, что обусловило выбор темы, цели и задач исследования, необходимых для решения стратегических задач развития экономики страны.

**Степень разработанности научной проблемы** в диссертационном исследовании основывается на рассмотрении научных трудов по отдельным вопросам формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления.

Вопросы государственного управления, в том числе управления государственными программами и национальными проектами, рассматриваются в работах Адамовой М.Е., Атаманчука Г.В., Бабкина А.В., Гапоненко А.Л., Глазьева С.Ю., Жуковой А.Г., Макарова В.В., Пикулькина А.В., Серковой К.Я., Ходачек А.М. и др.

Фундаментальные основы Всеобщего управления качеством исследованы Адлером Ю.П., Антоновой И.И., Бонюшко Н.А., Горбашко Е.А., Демингом Э.,

Джураном Дж., Зворыкиной Т.И., Злобиной Н.В., Исикавой К., Конти Т., Кросби Ф., Кузьминой С.Н., Лapidусом В.А., Леоновой Т.И., Окрепиловым В.В., Семеновым В.П., Фейгенбаумом А., Четыркиной Н.Ю., Шухартом У. и др.

Управлению рисками, в том числе программ и проектов в секторе государственного управления, посвящены работы таких авторов, как Авдийский В.И., Адамова М.Е., Акимов В.А., Балабанов И.Т., Бартон Т.Л., Барышников П.Ю., Бауэр В.П., Балдин К.В., Безденежных В.М., Беляев И.И., Бусалов Д.Ю., Воробьев С.Н., Еремин В.В., Кудряшова Е.В., Лебедев И.А., Лесных В.В., Радаев Н.Н., Суйкова О.А., Уокер П.Р., Хан И.И., Чумак Д.Ю., Шенкир У.Г. и др.

Несмотря на наличие множества трудов отечественных и зарубежных ученых, связанных с исследованиями в данной научной области, в настоящее время имеются нерешенные проблемы, требующие развития теоретических и методических основ формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке теоретических и методических основ формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления с учетом применения риск-ориентированного подхода, а также в разработке направлений улучшения качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе цифровизации и информационных систем повышения качества деятельности учреждений, в частности, в сфере культуры, необходимых для реализации стратегических задач в секторе государственного управления.

В соответствии с поставленной целью была определена следующая последовательность **задач**:

1) уточнить понятие качества программ и проектов в секторе государственного управления, в том числе в сфере культуры, а также установить содержание и взаимосвязь понятий качества, эффективности и результативности ПП в СГУ;

2) составить модель формирования качества ПП в СГУ, разработать комплексный показатель качества ПП в СГУ;

3) раскрыть содержание риск-ориентированного подхода к формированию качества ПП в СГУ в части классификации рисков и их оценки, в том числе в сфере культуры;

4) для реализации процесса улучшения ПП в СГУ, в частности, в сфере культуры, разработать информационную модель по повышению качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации и искусственного интеллекта;

5) сформулировать концептуальные основы формирования инициативного проекта повышения качества деятельности учреждений культуры в рамках национального проекта «Культура».

**Объектом исследования** являются организации, формирующие и реализующие программы и проекты в секторе государственного управления, в частности, учреждения культуры.

**Предметом исследования** являются механизмы, связанные с формированием и оценкой качества программ и проектов в секторе государственного управления, в том числе за счет риск-ориентированного подхода к управлению качеством данных программ и проектов, а также механизмы формирования инициативных проектов повышения качества деятельности организаций сектора государственного управления в рамках национальных проектов и программ, в частности, в сфере культуры.

**Теоретической основой** исследования выступили положения нормативных правовых актов, международных и отечественных стандартов в области качества и проектного менеджмента, материалы официальных сайтов и порталов (в том числе информация, подготовленная и опубликованная Правительством РФ, Советом при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, Министерством экономического развития РФ, Министерством финансов РФ, Министерством культуры РФ, Счетной палатой РФ, организациями сектора государственного управления федерального и регионального уровней, порталами «Госпрограммы РФ» и «Национальные проекты России» и др.), а также выводы, содержащиеся в трудах отечественных

и зарубежных ученых, рассматривающих программно-целевое и проектное управление, управление качеством и рисками, государственное управление и др.

**Методологическая основа** диссертационного исследования базируется на применении системного и комплексного подхода, что позволило рассмотреть формирование качества программ и проектов в секторе государственного управления как комплексную систему. Автором также были использованы общенаучные (включая конкретизацию, логический анализ, абстрагирование, дедукцию, индукцию, аналогию и др.) и специальные (включая аналитические, математические, квалиметрические и др.) методы познания.

**Информационную базу исследования** составили нормативные правовые акты в области стратегического, программно-целевого и проектного управления, документы организаций сектора государственного управления в отношении государственных программ и национальных проектов, а также международные и национальные стандарты в области управления качеством, программами, проектами и рисками.

**Обоснованность результатов исследования** обусловлена опорой на положения экономических теорий (например, теории Всеобщего управления качеством, проектного менеджмента, теории систем и системного анализа), а также нормативных правовых актов РФ и методических рекомендаций, международных и отечественных стандартов в отношении программ и проектов в секторе государственного управления.

**Достоверность** результатов диссертационной работы обусловлена грамотным использованием общенаучных методов агрегирования, классификации, группирования, а также инструментов системного анализа, анализа причинно-следственных связей, квалиметрических моделей, приемов построения моделей и алгоритмов управления с аргументацией научных результатов.

**Соответствие диссертационной работы Паспорту научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (стандартизация и управление качеством продукции)»** по п. 12 «Стандартизация и управление качеством продукции» в части пп.: 12.8 - Резервы и механизмы повышения

качества продукции; 12.10 - Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и обосновании теоретических и методических положений по формированию и оценке качества программ и проектов в секторе государственного управления с учетом риск-ориентированного подхода, в том числе, в сфере культуры; в разработке направлений улучшения качества программ и проектов в сфере культуры путем повышения качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации; в формировании концептуальных основ инициативного проекта в рамках национального проекта «Культура» для достижения стратегических задач развития Российской Федерации.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, заключаются в следующем:**

1. Уточнено понятие качества программ и проектов в секторе государственного управления (*ПП в СГУ*), в том числе, для сферы культуры в соответствии с концепцией Всеобщего управления качеством, дополненное специфическими для ПП в СГУ характеристиками и требованиями заинтересованных сторон, идентифицированных на основе построенной системы взаимосвязанных элементов формирования качества ПП в СГУ, а также раскрыто содержание и взаимосвязь понятий качества, эффективности и результативности ПП в СГУ, что необходимо для построения модели и показателей формирования качества ПП в СГУ.

2. На основе принципов управления качеством ПП в СГУ составлена дополненная, по отношению к существующим моделям, представленных в работах Адамовой М.Е., Жуковой А.Г., Серковой К.Я. и других, модель системы формирования качества ПП в СГУ, в которой определены субъекты, объекты и основные процессы жизненного цикла развития ПП в СГУ (планирования, реализации, контроля и актуализации) и впервые обозначены направления улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ, для которых определены целевое

содержание (улучшение как повышение полезности свойств ПП в СГУ, обеспечение как гарантированное достижение установленных требований) и необходимые методы осуществления данных направлений; разработан расширенный состав показателей ПП в СГУ по этапам планирования, реализации, контроля и актуализации ПП, а также комплексный показатель качества ПП в СГУ на базе квалиметрической модели, позволяющий оценивать качество ПП в СГУ в соответствии с требованиями заинтересованных сторон и выявлять области для совершенствования качества ПП в СГУ.

3. Определены методические основы риск-ориентированного подхода к формированию качества ПП в СГУ, в том числе, уточнено понятие рисков ПП в СГУ, в частности выделены событийные и несобытийные риски; разработана расширенная классификация рисков на основе логической увязки целей ПП в СГУ и влияющих на них внешних и внутренних факторов по этапам жизненного цикла, в том числе планирования, реализации, контроля и актуализации; разработан авторский алгоритм формирования ПП в СГУ на основе совокупного риска, позволяющий формировать ПП в СГУ с минимальными неблагоприятными рисками, а также определены актуальные риски формирования качества программ и проектов в сфере культуры.

4. Для улучшения качества программ и проектов в сфере культуры предложена структурно-функциональная модель информационной системы повышения качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации формирования услуг, предоставляемых учреждениями культуры; в модели взаимосвязаны показатели качества деятельности учреждений культуры и возможные эффекты вследствие применения информационной системы в деятельности учреждений культуры, что обеспечит возможность выполнять стратегические задачи страны по росту посещаемости учреждений культуры, а также достижению «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики.

5. В рамках национального проекта «Культура» сформирована концептуальная основа инициативного проекта повышения качества деятельности учреждений культуры РФ для внедрения предложенной

информационной системы, включающая целевые показатели, этапы реализации, результаты, смету проекта, возможные народно-хозяйственные эффекты и риски, на основе которых сделано технико-экономическое обоснование проекта, показывающее его достаточную эффективность, результативность и приемлемый уровень риска, что определяет высокое качество проекта, отвечающее требованиям заинтересованных сторон, в том числе потребителей услуг учреждений культуры РФ и государства в реализации стратегических целей в сфере культуры.

**Теоретическая значимость диссертации** состоит в развитии теоретических положений концепции Всеобщего управления качеством в области формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления, в частности, разработаны: понятие качества программ и проектов в секторе государственного управления как термина концепции Всеобщего управления качеством; модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления, включающая процессы планирования, реализации, мониторинга и актуализации ПП в СГУ, и направления улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ; обоснованы инструменты риск-ориентированного подхода к формированию качества ПП в СГУ на основе совокупного риска.

**Практическая ценность результатов исследования** состоит в методических рекомендациях по оценке качества ПП в СГУ, рекомендациях по идентификации рисков программ и проектов в секторе государственного управления, формировании единой информационной системы повышения качества деятельности учреждений культуры и разработке инициативного проекта по повышению качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации.

**Апробация результатов исследования** представлена на различных конференциях и семинарах, в том числе на: XIV Международной научно-практической конференции 27-29 октября 2009 г. (г. Санкт-Петербург); семинаре-совещании по теме «Новое в организации работ по строительству, реконструкции и реставрации объектов культурного наследия» 2010 г. (г. Санкт-

Петербург); VI Всероссийской НПК «Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации» 1-2 марта 2023 г. (г. Москва); Международной научно-практической конференции молодых ученых «Научные исследования молодых ученых: тенденции развития в условиях неопределенности» 16 мая 2023 г. (г. Санкт-Петербург).

Автором выполнен проект по заказу Фонда инвестиционных проектов Санкт-Петербурга и Комитета по культуре г. Санкт -Петербурга на тему «Расчет субсидий для музеев города Санкт-Петербург» от 07.04.2011 г. по этапу I Контракта IS4/4 от 08.02.2011 г. Проекта «Экономическое развитие Санкт-Петербурга. Институциональное развитие», позволяющий определить программы и суммы субсидий для музеев Санкт-Петербурга. Имеется ряд благодарностей, в том числе от министра культуры РФ Авдеева А.А. (2009 г.) за оказание помощи при строительстве ФГБУК «Государственный академический Мариинский театр».

**Публикации по теме диссертационной работы** включают 12 печатных работ общим объемом 8,9 п.л., в т.ч. авторских 6,4 п.л., из них в 4 научных изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 3 п.л. (авторских – 2,3 п.л.), и также в 8 сборниках и научных журналах.

**Структура диссертации** включает введение, три главы, заключение, список используемых источников и четыре приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Содержание понятий качества программ и проектов в секторе государственного управления

Сегодня возрастает целевая роль программ и проектов в секторе государственного управления, как инструментов достижения стратегических целей и задач социально-экономического развития страны. Актуальность совершенствования программных и проектных инструментов государственного управления подтверждается перечнем основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2024, утвержденным Правительством РФ от 27.09.2018 г., включающим в себя меры по повышению качества государственного управления по следующим направлениям:

- развитие механизмов стратегического и проектного управления;
- повышение эффективности государственных расходов, включая закупки для государственных и муниципальных нужд;
- внедрение и совершенствование цифровых технологий в государственном управлении;
- развитие государственной гражданской службы;
- расширение перечня и повышение качества государственных услуг;
- развитие инструментов государственного регулирования;
- вовлечение граждан в государственное и муниципальное управление и др. [129].

Рассматривая программы и проекты в секторе государственного управления, необходимо уточнить основополагающие характеристики и состав данной сферы.

К организациям сектора государственного управления относятся:

- 1) *федеральные органы государственной власти*, в том числе:
  - главные администраторы средств федерального бюджета и подведомственные им получатели бюджетных средств; федеральные бюджетные

и автономные учреждения, а также иные получатели средств федерального бюджета; государственные компании и корпорации;

- корпоративные юридические лица, в которых РФ является владельцем более 50% акций (долей);

- унитарные юридические лица;

2) *органы государственной власти субъектов Российской Федерации*, в том числе:

- главные администраторы средств бюджетов субъектов РФ и подведомственные им получатели бюджетных средств; государственные бюджетные и автономные учреждения субъектов РФ, а также иные получатели средств бюджетов субъектов РФ;

- корпоративные юридические лица, в которых субъекты РФ являются владельцами более 50% акций (долей);

- унитарные юридические лица;

3) *органы местного самоуправления*, в том числе:

- главные администраторы доходов бюджетов муниципальных образований и подведомственные им получатели бюджетных средств; муниципальные бюджетные и автономные учреждения муниципальных образований, а также иные получатели средств бюджетов муниципальных образований;

- корпоративные юридические лица, в которых муниципальные образования являются владельцами более 50% акций (долей);

- унитарные юридические лица;

4) *фонды государственного социального обеспечения (государственные внебюджетные фонды)*, в том числе:

- Пенсионный фонд РФ и подведомственные ему получатели бюджетных средств;

- Федеральный фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации и подведомственные ему получатели бюджетных средств;

- Фонд социального страхования РФ и подведомственные ему получатели бюджетных средств;
- бюджетные учреждения Фонда социального страхования РФ;
- территориальные фонды обязательного медицинского страхования субъектов РФ и подведомственные им получатели бюджетных средств [125].

Отметим, что понятия «организации сектора государственного управления» и «организации бюджетной сферы» имеют схожий смысл. Так в соответствии с п. 9 ст. 3 Федерального закона от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 05.12.2022) «организации бюджетной сферы – это государственные (муниципальные) учреждения, государственные органы, органы местного самоуправления, органы местной администрации, органы управления государственными внебюджетными фондами Российской Федерации и территориальными государственными внебюджетными фондами» [8].

**Под программами и проектами в секторе государственного управления**, как предмета настоящего исследования, автор будет понимать программные и проектные инструменты государственного управления, включающие в настоящее время государственные программы РФ (далее – госпрограммы, ГП), национальные проекты (далее – нацпроекты, НП) и федеральные проекты (далее – ФП), инициативы социально-экономического развития (далее – ИСЭР).

Для дальнейшего исследования категории качества программ и проектов в секторе государственного управления рассмотрим подробнее понятия «программы» и «проекты», закрепленные в нормативных правовых актах РФ.

В соответствии с федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» государственной программой РФ является документ стратегического планирования, который содержит совокупность запланированных мероприятий, согласованных по задачам, срокам выполнения, ресурсам и исполнителям, а также комплекс инструментов, способствующих достижению целей социально-экономического

развития и обеспечения национальной безопасности РФ [10]. На основе вышеупомянутого федерального закона автором составлена полная структура документов стратегического планирования РФ федерального уровня с указанием периода их действия и соответствующих этапов управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Структура документов стратегического планирования РФ (федерального уровня)

<b>Период действия</b>	<b>Этап управления</b>	<b>Документы стратегического планирования</b>
Долгосрочный период (более 6 лет)	Целеполагание	1) ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ; 2) стратегия социально-экономического развития РФ; 3) стратегия национальной безопасности РФ; 4) стратегия научно-технологического развития РФ; 5) документы, разрабатываемые по отраслевому и территориальному принципу: - отраслевые документы стратегического планирования РФ; - стратегия пространственного развития РФ; - стратегии социально-экономического развития макрорегионов.
	Прогнозирование	1) стратегический прогноз РФ; 2) прогноз научно-технологического развития РФ; 3) прогноз социально-экономического развития РФ (на долгосрочный период); 4) бюджетный прогноз РФ (на долгосрочный период); 5) прогноз социально-экономического развития РФ (на среднесрочный период).
Среднесрочный период (3-6 лет)	Планирование и программирование	1) основные направления деятельности Правительства РФ; 2) государственные программы РФ; 3) государственная программа вооружения; 4) схемы территориального планирования РФ; 3) планы деятельности федеральных органов исполнительной власти.
	Реализация	1) отчеты о реализации стратегических документов.
Отчетный период (1-2 года)		

*Таблица разработана автором*

Согласно Постановлению Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»:

- «проектом» является комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;
- «национальным проектом» является проект, реализация которого направлена на достижение национальных целей РФ и их целевых показателей, а также общественно значимых результатов и их показателей;
- «проектной деятельностью» является деятельность, которая включает в себя процессы инициирования, подготовки, реализации и завершения проектов [17].

Рассмотрим подробнее хронологию развития программно-целевого и проектного управления социально-экономическим развитием России.

Документальным закреплением программно-целевого принципа государственного управления в России выступило утверждение постановления Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 «О реализации федерального закона о поставках продукции для федеральных государственных нужд», содержащего «Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» [11]. Впоследствии данный документ многократно был изменен.

Федеральные целевые программы представляли собой комплекс мероприятий, взаимоувязанных по задачам, ресурсам и срокам реализации. В качестве мероприятий могли выступать научно-исследовательские, производственные, опытно-конструкторские, организационно-хозяйственные, социально-экономические и другие мероприятия, направленные на решение системных проблем и обеспечение социально-экономического развития Российской Федерации. В общем виде программа включала: характеристику проблемы, на решение которой направлена программа; цели и задачи программы с указанием сроков и этапов ее реализации, а также целевых индикаторов и показателей; перечень программных мероприятий; обоснование ресурсного

обеспечения программы; механизмы реализации программы; оценку социально-экономической и экологической эффективности программы [11].

Далее был принят Федеральный закон от 20.07.1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации», который определил понятие «программа социально-экономического развития РФ» как «комплексную систему целевых ориентиров социально-экономического развития Российской Федерации и планируемых государством эффективных путей и средств достижения указанных ориентиров» [6]. Впоследствии его заменил ныне действующий Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [10].

В 1998 году реализовывалось более 200 федеральных целевых программ, что по факту оказалось непосильным для организаций сектора государственного управления, в связи с чем количество программ пришлось сократить. В начале 2000-х годов ситуация сохранилась, фактический объем финансирования программ федерального уровня зачастую оказывался ниже запланированного, а также в недостаточной степени достигались поставленные результаты и целевые показатели программ [142].

Развитие программно-целевого метода государственного управления произошло в 2010 году с появлением государственных программ РФ, утвержденных распоряжением Правительства РФ от 11.11.2010 г. № 1950-р «О перечне государственных программ Российской Федерации» [20]. Действующие на момент создания государственных программ РФ федеральные целевые программы вошли в их состав.

В 2014 году началось внедрение проектного управления в организации сектора государственного управления с публикации распоряжения Министерства экономического развития РФ от 14.04.2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [25]. В 2016 году были сформированы приоритетные проекты в сферах образования, здравоохранения,

экологии, моногородов, безопасных и качественных дорог, экспорта, малого бизнеса и поддержки индивидуальной предпринимательской инициативы, ЖКХ, ипотеки и арендного жилья, реформы контрольной и надзорной деятельности, производительности труда.

В 2018 году в ходе развития проектного подхода в государственном управлении в соответствии с указом Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» приоритетные проекты заменили национальными проектами, которые в свою очередь включают в себя федеральные проекты [2].

На сегодняшний день в России действуют следующие национальные проекты и программы: «Здравоохранение»; «Образование»; «Демография»; «Культура»; «Безопасные качественные дороги»; «Жилье и городская среда»; «Экология»; «Наука и университеты»; «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»; «Производительность труда»; «Международная кооперация и экспорт»; «Цифровая экономика Российской Федерации»; «Туризм и индустрия гостеприимства»; «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры» [131].

Также реализуется следующие 53 государственные программы РФ (далее – ГП РФ):

1. Направление «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» включает:

- 1.1. ГП РФ «Развитие здравоохранения»;
- 1.2. ГП РФ «Социальная поддержка граждан»;
- 1.3. ГП РФ «Доступная среда»;
- 1.4. ГП РФ «Развитие физической культуры и спорта»;
- 1.5. ГП РФ «Содействие занятости населения»;

2. Направление «Возможности для самореализации и развития талантов» включает:

- 2.1. ГП РФ «Развитие образования»;
- 2.2. ГП РФ «Развитие культуры»;
- 2.3. ГП РФ «Развитие туризма»;
- 2.4. ГП РФ «Реализация государственной национальной политики»;
3. Направление «Комфортная и безопасная среда для жизни» включает:
  - 3.1. ГП РФ «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»;
  - 3.2. ГП РФ «Развитие транспортной системы»;
  - 3.3. ГП РФ «Охрана окружающей среды»;
  - 3.4. ГП РФ «Комплексное развитие сельских территорий»;
  - 3.5. ГП РФ «Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах»;
  - 3.6. ГП РФ «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности»;
  - 3.7. ГП РФ «Юстиция»;
  - 3.8. Комплексная ГП РФ «Строительство»;
4. Направление «Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство» включает:
  - 4.1. ГП РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика»;
  - 4.2. ГП РФ «Воспроизводство и использование природных ресурсов»;
  - 4.3. ГП РФ «Развитие лесного хозяйства»;
  - 4.4. ГП РФ «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия»;
  - 4.5. ГП РФ «Развитие рыбохозяйственного комплекса»;
  - 4.6. ГП РФ «Государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации»;
  - 4.7. ГП РФ «Развитие энергетики»;

4.8. ГП РФ «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков»;

4.9. ГП РФ «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности»;

5. Направление «Развитие науки, промышленности и технологий» включает:

5.1. ГП РФ «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»;

5.2. ГП РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»;

5.3. ГП РФ «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности»;

5.4. ГП РФ «Развитие авиационной промышленности»;

5.5. ГП РФ «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений»;

5.6. ГП РФ «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности»;

5.7. ГП РФ «Космическая деятельность России»;

5.8. ГП РФ «Развитие атомного энергопромышленного комплекса»;

6. Направление «Цифровая трансформация» включает:

6.1. ГП РФ «Информационное общество»;

6.2. ГП РФ «Национальная система пространственных данных»;

7. Направление «Сбалансированное региональное развитие» включает:

7.1. ГП РФ «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа»;

7.2. ГП РФ «Развитие Северо-Кавказского федерального округа»;

7.3. ГП РФ «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»;

7.4. ГП РФ «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя»;

7.5. ГП РФ «Социально-экономическое развитие Калининградской области»;

7.6. ГП РФ «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами»;

7.7. Комплексная программа ускоренного социально-экономического развития Забайкальского края до 2025 года и на перспективу до 2035 года;

8. Направление «Обеспечение национальной безопасности и международного сотрудничества» включает:

8.1. ГП РФ «Обеспечение обороноспособности страны»;

8.2. ГП РФ «Обеспечение государственной безопасности»;

8.3. ГП РФ «Обеспечение защиты личности, общества и государства»;

8.4. ГП РФ «Обеспечение химической и биологической безопасности Российской Федерации»;

8.5. ГП РФ «Управление государственным материальным резервом»;

8.6. ГП РФ «Развитие оборонно-промышленного комплекса»;

8.7. ГП РФ «Внешнеполитическая деятельность»;

8.8. ГП РФ «Содействие международному развитию»;

8.9. ГП РФ «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом»;

8.10. ГП РФ «Обеспечение безопасности потерпевших, свидетелей и иных участников уголовного судопроизводства на 2019 - 2023 годы».

Подробная информация о перечне федеральных проектов, входящих в государственные программы РФ, представлена в приложении В.

С 2022 года все государственные программы действуют исключительно на принципах и инструментах проектного финансирования, что позволило организациям сектора государственного управления значительно улучшить работу с госпрограммами и достичь значения показателей выше запланированных. Эволюция инструментов государственного управления, а также вклад программно-целевой и проектной деятельности в достижение социально-экономических целей страны отражены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Диалектика программ и проектов в секторе государственного управления *(разработан автором)*

В основе управления лежит теория систем, включающая системный анализ и синтез, когнитивные, сетевые и информационные модели. Все это может быть использовано при формировании качества ПП в СГУ.

Для решения задач управления в настоящее время достаточно прогрессивным является системный подход, в частности экосистемный подход, предполагающий построение экосистем. Этот термин заимствован из биологии и обозначает замкнутые сообщества взаимодействующих организмов друг с другом и окружающей средой для того, чтобы выживать, развиваться и адаптироваться к внешним изменениям.

Любая система содержит динамичные и постоянно развивающиеся сообщества, которые создают новую ценность через взаимодействие, и позволяет переходить от случайного набора элементов к более структурированному состоянию. В тоже время системы в рамках экосистем – это функциональное единство субъектов и среды их обитания.

Подобный подход возможно применить и в социально-экономических системах. Так сегодня наибольшее распространение получили инновационные и цифровые экосистемы. В этой области они определяются следующим образом: Рассел М. и Дэвлин К. отмечают, что экосистемы – это сети взаимосвязей людей, организаций, ресурсов, управленческих принципов и решений для достижения

целей [175]; авторы Минина В.Н., Басов Н.В., Демидова И.Д. делают вывод, что экосистемы – это сети взаимодействий и зависимостей с общей инфраструктурой, ресурсной базой, целями и ценностями [113]. На сегодняшний день распространено применение экосистемного подхода в совокупности с такими теориями, как: теория кластеров [160], парадигма открытых инноваций [162], теория развития инновационных систем [169; 171], теория межфирменных коопераций [59; 151; 166; 170], теория бизнес-систем [69; 111] и рядом других теорий [172; 173].

В указанных теориях преобладает мнение, что системы с позиции экосистемы в экономике характеризуется наличием взаимовыгодного сотрудничества экономических субъектов на основе взаимодополняющих ресурсов для достижения определенных целей (личных, групповых и экосистемных). Устойчивость экосистемы определяется наличием участников (элементов) экосистемы, их разнообразием и связями между ними, которые обеспечивают учет интересов каждого элемента (субъекта) [150].

Экосистемы подвергаются постоянной изменчивости внешней и внутренней среды. Это могут быть новые требования участников, новые условия взаимосвязей и отношений, изменения человеческих принципов, общественных утверждений и многое другое.

Для построения системы элементов формирования качества ПП в СГУ можно использовать имеющиеся принципы экосистем, например, принципы сетевых моделей, разработанных Глуром П. [164]. В этой связи экосистема формирования качества ПП с СГУ представляется не только как совокупность экономических агентов, организаций и учреждений, но и как связующих их динамических внутренних взаимоотношений во внешней среде социально-экономических отношений.

Общий вид Системы взаимоувязанных элементов формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления, включающий субъекты управления данными программами и проектами и их взаимоотношения, отражен на рисунке 1.2. Автором выделены следующие

субъекты управления программами и проектами в секторе государственного управления: международное сообщество, государство, потребители, инициаторы (владельцы), участники, партнеры и исполнители. Постановку целей осуществляет государство и инициаторы (владельцы) ПП в СГУ, в основе которых лежат требования мирового сообщества, потребителей, партнеров и исполнителей. Для реализации программ и проектов в секторе государственного управления поставляют ресурсы (финансовые, трудовые, информационные и др.) государство, инициаторы (владельцы) ПП в СГУ, участники и поставщики. Участники и поставщики получают выгоды (финансовых, репутационных и др.), а мировое сообщество, государство, инициаторы (владельцы) и потребители – результаты программ и проектов в государственном секторе (достижение поставленных целей, расширение количества услуг, повышение качества услуг, повышение качества жизни и др.).

В целом автор настоящей диссертации под **системой формирования качества ПП в СГУ с позиции экосистем** будет понимать совокупность взаимосвязанных элементов, формирующих требования, ресурсы, выгоды на утвержденных принципах ради совместного достижения высокого качества ПП в СГУ.

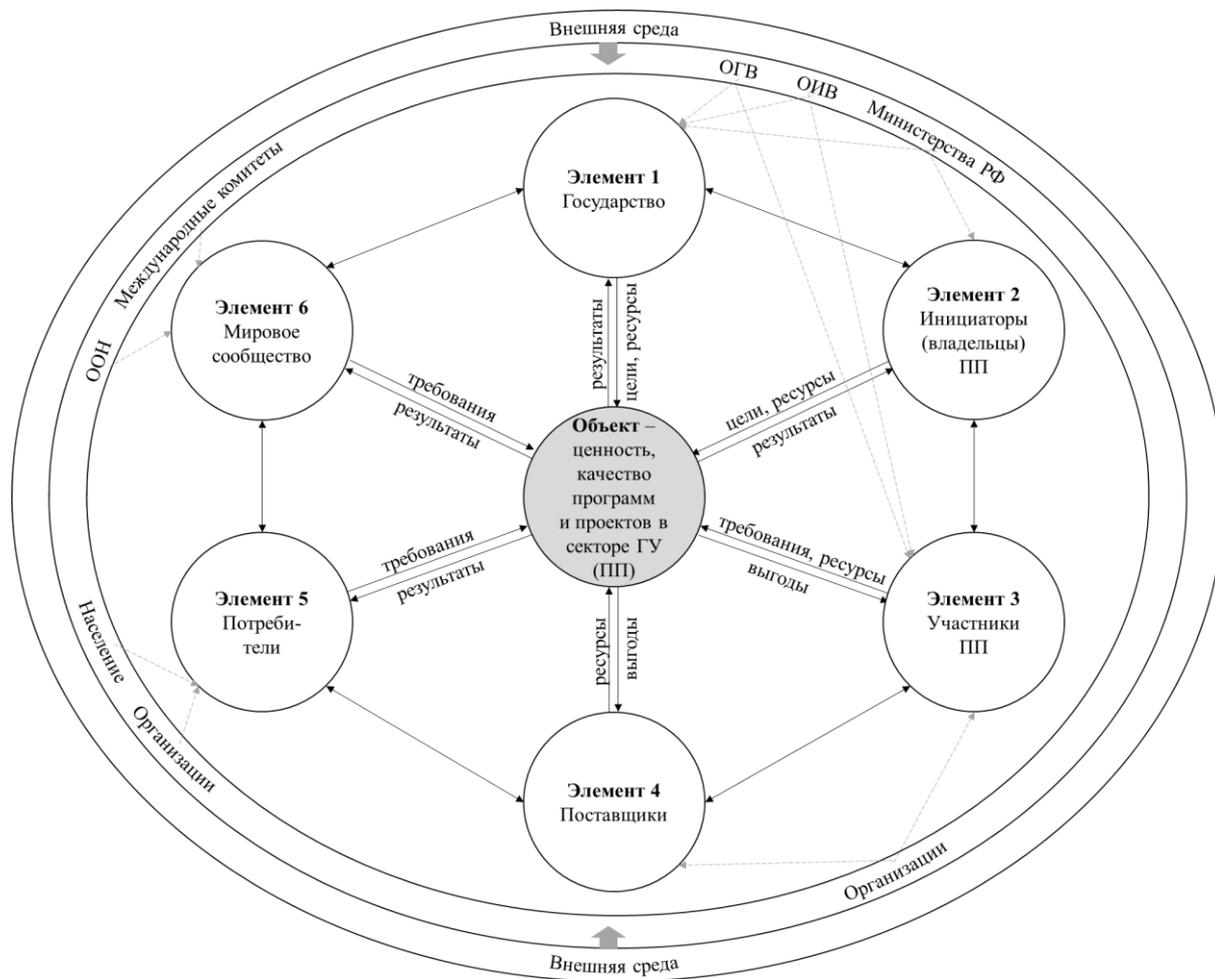


Рисунок 1.2 – Система взаимосвязанных элементов формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления  
(разработан автором)

**Организации сектора государственного управления выступают владельцами (инициаторами) программ и проектов** в рассматриваемой сфере, они обеспечивают качество всех процессов от формирования до завершения программ и проектов, а также управляют действиями исполнителей.

Методические основы управления программами и проектами в секторе государственного управления определяются соответствующими владельцами (инициаторами). На рисунке 1.3 приведен пример применяемой модели управления программами и проектами в секторе государственного управления, с помощью которой можно разделить участников программ и проектов на «заказчиков» и «исполнителей», закрепив за каждым из них ответственность за качество программ и проектов в секторе государственного управления.

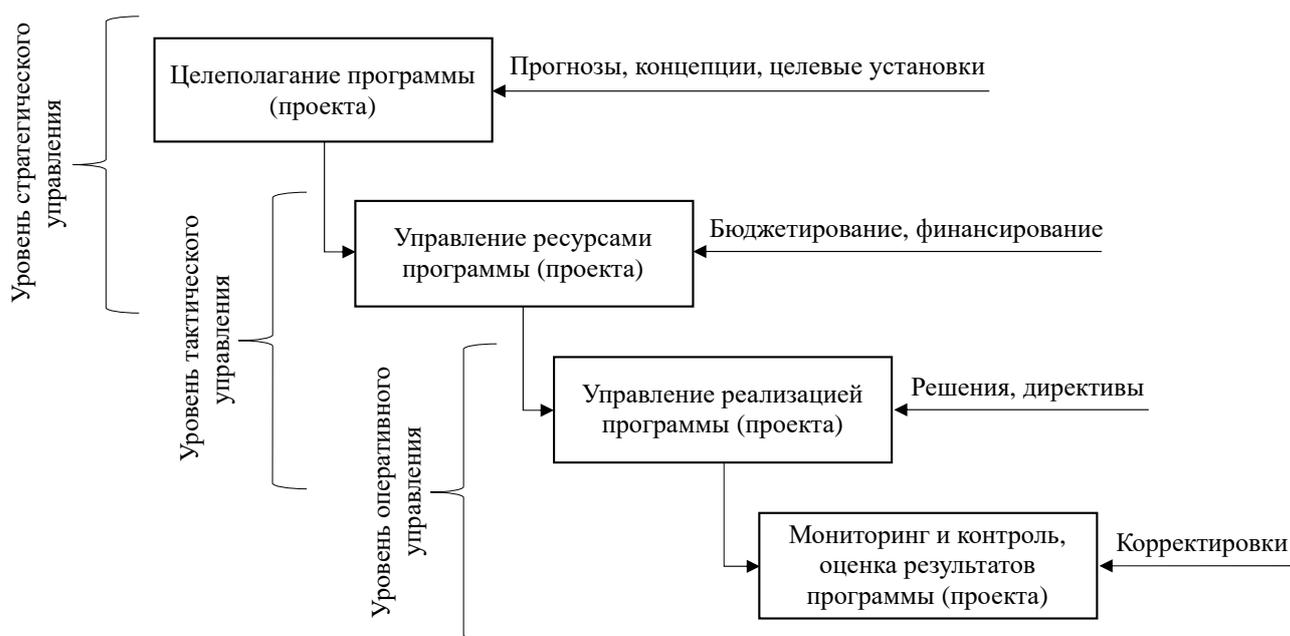


Рисунок 1.3 – Модель управления программами и проектами в секторе государственного управления [142]

В рамках данной модели на стратегическом уровне управления формируются цели и задачи программы (проекта), исходя из прогнозов, общегосударственных концепций, правительственных целевых установок. На тактическом уровне формируются объекты и источники обеспечения программ и проектов ресурсами. Оперативный уровень включает выполнение мероприятий программ и проектов, осуществление корректировок, контроль за ходом реализации, анализ эффективности и результативности программ и проектов [140].

Каждый элемент системы управления программ и проектов в секторе государственного управления является проводником социально-экономических целей и задач, оперирует определенным кругом показателей и форм отчетности [140].

В настоящее время в условиях возникновения новых вызовов и беспрецедентных санкций возрастает необходимость разработки и совершенствования мер по повышению качества государственного управления и, соответственно, качества реализации программ и проектов в секторе государственного управления.

Отметим, что в отношении программ и проектов в секторе

государственного управления применимы следующие национальные стандарты РФ:

- ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»;
- ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов»;
- ГОСТ Р 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия»;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»;
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р 56275-2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов»;
- ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис» (действие стандарта приостановлено);
- ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения» (действие стандарта приостановлено);
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;
- Свод знаний по управлению проектами (РМВОК, 6 и 7 версии) [28-40; 140; 141].

Рассматривая понятие «качество программ и проектов в секторе государственного управления», отметим наличие множества трудов зарубежных и отечественных ученых, посвященных различным аспектам государственного

управления, управления качеством, программами и проектами.

Рассмотрению особенностей сектора государственного управления посвятили свои работы такие авторы, как Адамова М.Е. [48], Атаманчук Г.В. [57], Гапоненко А.Л. [71], Глазьев С.Ю. [72], Жукова А.Г. [85], Пикулькин А.В. [138], Серкова К.Я. [144], Ходачек А.М. [153] и др. Тем не менее, на сегодняшний день отсутствует комплексное исследование, рассматривающее вопрос управления качеством программ и проектов в секторе государственного управления.

Двойственный характер государственных программ и проектов состоит в том, что с одной стороны они являются инструментальным средством государственного управления, а с другой неким продуктом такого управления, как результата деятельности государственных органов.

То есть по своей сути программы и проекты, являясь продуктом деятельности административного аппарата управления государством, обладают качеством такого продукта как имманентной составляющей любого предмета и явления согласно концепции Всеобщего управления качеством (TQM). Данная концепция выступила основой при проведении исследования и позволила автору комплексно рассмотреть вопрос формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе системы показателей с учетом удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

Фундаментальными работами, посвященными вопросам менеджмента качества, являются труды таких ученых, как Адлер Ю.П. [49], Борейшо А.А. [64], Горбашко Е.А. [73], Деминг Э. [80], Джуран Дж. [81], Зворыкина Т.И. [86], Исикава К. [91], Конти Т. [99], Кросби Ф. [100], Лapidус В.А. [103], Окрепилов В.В. [125], Семенов В.П. [143], Фейгенбаум А. [155], Шухарт У. [176] и др. Понятие качества является сложным и многообразным, его осмыслением занимались различные известные философы (Конфуций, Демокрит, Аристотель, Цицерон и др.) и современные ученые, а трактовка постепенно менялась с течением времени. Наиболее известные ученые двадцатого века характеризовали понятие «качество» следующим образом:

– Шухарт У. (1891-1967 гг.) определял качество с точки зрения двух аспектов. Первый аспект отражает объективные физические характеристики рассматриваемого объекта, а второй – субъективную сторону (в какой степени объект воспринимается «хорошим»);

– Деминг Э. (1900-1993 гг.) описывал качество как допустимую степень однородности и надежности объекта при низких затратах на создание и высоком соответствии требованиям рынка;

– Фейгенбаум А. (1922-2014 гг.) понимал под качеством совокупность характеристик продукта или услуги (в том числе маркетинговых, инженерных, производственных и сервисных), соответствующих ожиданиям потребителя [127].

Такие отечественные ученые, как Горбашко Е.А., Васильева Е.В., Ватолкина Н.Ш., Головцова И.Г., Десятко Д.Н., Извеков А.И., Камынина Н.Р., Леонова Т.И., Максимцев И.А., Мамедов Э.Э., Нинциев А.К., Рыкова Ю.А., Стефанова Т.Г., Сущева Н.В., Титова А.В., Чернова Е.В., считают, что всеобщее управление качеством (TQM) является основой современной корпоративной культуры организаций, направленной на систематическое улучшение всех аспектов ее деятельности и предполагающей интенсивную работу, обучение, ответственность, дисциплину, а также использование определенных инструментов и ресурсов [73].

Рассмотрим определения качества в секторе государственного управления.

Можно отметить, что глубокой обзор проблемы качества государственного управления (далее – ГУ) сделан в монографии Камыниной Н.Р., в которой указаны положения о содержании качества ГУ и соотношении этого понятия с эффективностью и результативностью. В монографии сделан вывод о том, что, как отмечают многие авторы, качество ГУ включает набор неких характеристик [96]. По мнению таких авторов, как Неделько С.И., Осташков А.В., Матюкин С.В., Ретинская В.Н., Мурзина И.А., Кревский И.Г., Луканин А.В., Кошевой О.С., качество ГУ определяет различный диапазон характеристик государства (и его институтов) и включает эффективность, результативность администрирования,

рациональность институтов и функций исполнительной власти [115]. Авторы Якунин В.И., Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Орлов И.Б. указывают, что качество ГУ определяется показателями сопоставления результатов ГУ по отношению целям ГУ [161]. Автор Талапина Э.В. подтверждает, что качество ГУ основано на сопоставлении результатов ГУ целям, и добавляет, что среди этих результатов может быть эффективность (соотношение затраты-эффект) как реализация цели экономного использования бюджетных и других государственных ресурсов [148]. Разумовский В.А. определяет качество ГУ как меру ГУ, связанную с его эффективностью и характеризующую степень реализации установленных целей развития государства [137]. Райзберг Б.А. среди критериев качества ГУ выделяет: степень решения народно-хозяйственных проблем; уровень методологии и регуляторов ГУ; профессионализм управленцев; правовое, финансовое и информационное обеспечение ГУ, уровень коррупции [138]. В монографии Камыниной Н.Р. приводится определение качества ГУ как степени соответствия его характеристик требованиям всех заинтересованных сторон [98].

Другие трактовки понятия качества представлены в следующих работах.

Атаманчук Г.В., Гапоненко А.Л. и Пикулькин А.В. считают, что «качеством государственного управления» является соответствие результатов государственного управления целевым ожиданиям. При этом результаты государственного управления бывают прямыми или отложенными во времени, а также влияют на общество и организации всех сфер деятельности, что обуславливает необходимость рассмотрения обобщающего результата управленческого воздействия [57; 71; 138]. Жукова А.Г. описывает «государственный финансовый менеджмент» как деятельность исполнительных органов государственной власти, направленную на обеспечение качества управления государственными финансами на всех этапах бюджетного процесса, включая планирование и исполнение бюджета, ведение учета и отчетности, осуществление контроля и аудита [85]. Леонова Т.И., Куганов В.Г., Лях А.В. определяют «качество деятельности государственного органа» с позиции

концепции Всеобщего управления качеством (TQM) в виде степени, с которой совокупность характеристик данной деятельности соответствует требованиям всех заинтересованных сторон [106]. По мнению Адамовой М.Е. «качеством реализации национальных проектов» является комплекс характеристик результатов проектной деятельности организаций сектора государственного управления, который способствует достижению национальных целей и удовлетворению требований всех заинтересованных сторон [48]. Серкова К.Я. под «качеством реализации государственной программы» понимает степень соответствия совокупности процессов формирования и исполнения государственной программы, которые направлены на результативное решение актуальной социально-экономической проблемы и достижение целей программы, требованиям заинтересованных сторон [144].

По результатам обзора можно отметить, что теме качества программ и проектов в секторе государственного управления уделяется недостаточное внимание, и требуются дальнейшие исследования.

На основе вышесказанного определим ряд понятий в части формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления. В первую очередь уточним, что **качество программ и проектов в секторе государственного управления** представляет собой степень соответствия характеристик, присущих программам и проектам в секторе государственного управления, требованиям всех заинтересованных сторон.

Ключевыми позициями в исследовании является установление характеристик, присущих программам и проектам в секторе государственного управления (*далее – ПП в СГУ*), и соответствующих требований заинтересованных сторон.

В отношении характеристик качества ПП в СГУ можно отметить следующее.

На данный момент в секторе государственного управления существует терминологическая неопределенность в части таких ключевых понятий, как «качество управления», «экономическая и социальная эффективность»

управления», «эффективность расходования бюджетных средств», «результативность государственного управления», трактовка которых различается в научных исследованиях и методических рекомендациях. За редким исключением отсутствуют утвержденные организациями сектора государственного управления и научными учреждениями методики оценки качества, эффективности, результативности государственных программ и национальных проектов, содержащие всю полноту критериев и способов их определения [145].

Автор настоящего исследования будет рассматривать качество, результативность и эффективность программ и проектов как разные понятия на основе положений ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», а именно:

*1) качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям.* Объектом может выступать продукция, услуга, процесс, система, ресурс, организация, лицо и др. Вместе с тем понятие «качество объекта» подразумевает не только рассмотрение факта выполнения объектом функций, но и восприятие заинтересованными сторонами ценности рассматриваемого объекта;

*2) результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов;*

*3) эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [35].*

В отношении взаимосвязи понятий качество, результативность, эффективность можно согласиться с подходом автора Борейшо А.А., который, рассматривая качество управления социально-экономической системы, утверждал, что показатели качества включают показатели результативности и эффективности управления и ряд социально-организационных факторов [64].

В данном исследовании, опираясь на положения Борейшо А.А. и развивая их с учетом специфики сущности качества ПП в СГУ, принимается, что понятие «результативность» ПП в СГУ включает понятие «эффективность» в его узком

экономическом смысле бюджетной эффективности, а понятие «качество» ПП в СГУ более широкое и включает, соответственно, понятия «результативность» и экономическую «эффективность» (рис. 1.4). Это является основой для разработки состава показателей качества ПП в СГУ, представленного далее.

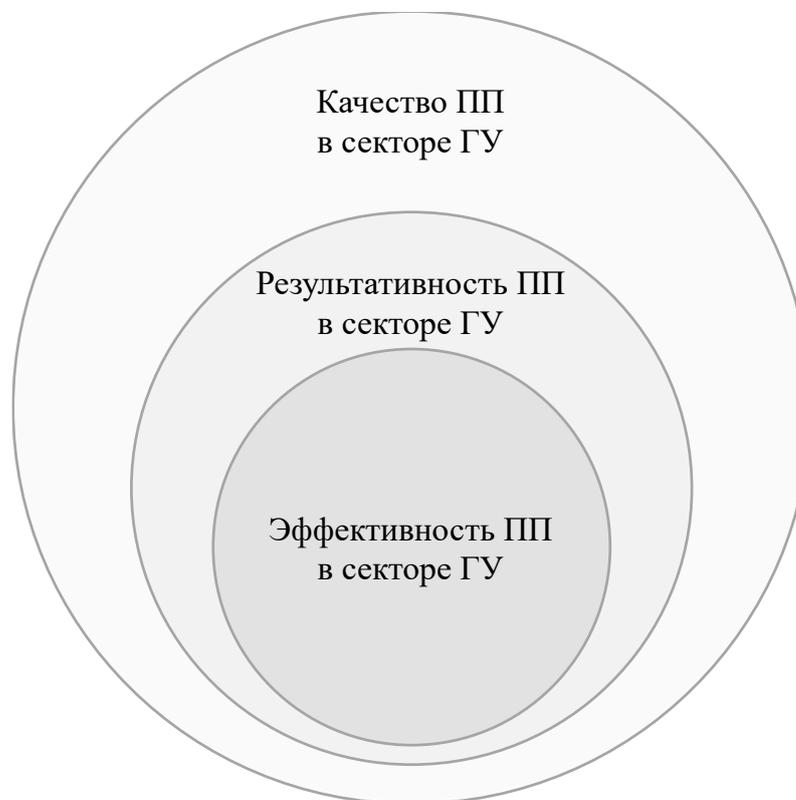


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь понятий «качество», «результативность» и «эффективность» в отношении программ и проектов в секторе государственного управления (*разработан автором*)

В работах, связанных с государственным управлением, часто применяется термин «эффективность управления». Но, по сути, в большинстве случаев говорится больше о результативности управления. Так, в нормативных документах как правило используется термин «эффективности» государственных программ и национальных проектов, поэтому для исследования качества программ и проектов в секторе государственного управления встает вопрос о взаимосвязи и содержании понятий «качество» и «эффективность».

Согласно правилам формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ РФ, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 17 июля 2019 г. № 903,

эффективность реализации государственной программы РФ характеризуется совокупностью следующих сведений:

- соответствием фактических целевых показателей (индикаторов) ГП и ее подпрограмм установленным значениям;
- реализацией структурных элементов подпрограмм ГП на основе информации о наступлении контрольных событий;
- выполнением расходных обязательств Российской Федерации, связанных с реализацией государственных программ;
- деятельностью ответственных исполнителей в части, касающейся разработки и реализации ГП (менеджмент) [18].

Согласно Постановлению Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» оценка эффективности реализации национальных проектов включает оценку достижения результатов, выполнения задач, показателей и мероприятий, прохождения контрольных точек [17].

Отметим, что в вышеупомянутом перечне содержание используемого понятия «эффективность» скорее связано с результативностью, описанной в терминах ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества [35]. Основные положения и словарь», при этом отсутствуют экономические критерии эффективности.

Вместе с тем экономический аспект программ и проектов в секторе государственного управления также рассматривается и состоит в том, что целевая роль государственных программ как эффективного инструмента организации проектной и процессной деятельности организаций сектора государственного управления должна отражать взаимосвязь ресурсного обеспечения и ожидаемых результатов. Итоги реализации государственных программ РФ, представляемые в сводном годовом докладе, будут являться информационно-аналитической основой для принятия управленческих решений Правительством РФ в части повышения эффективности государственного управления [18]. Также в условиях ограниченных ресурсов, при разработке

программных документов особое внимание уделяется методике оценки эффективности мероприятий и программы в целом.

Отдельно оценивается эффективность использования средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, направленных на реализацию национальных проектов, а также эффективность и результативность деятельности руководителей и участников данных программ и проектов [17].

Как видно из приведенных положений, нет достаточно ясной трактовки результативности, эффективности и качества программ и проектов в секторе государственного управления.

В данном исследовании будет принято, что понятие качества программ и проектов в секторе государственного управления охватывает все показатели, характеризующие данные программы и проекты, включая результативность и экономическую эффективность в ее узком значении, что составляет базу для формирования показателей качества ПП в СГУ.

Для определения требований к программам и проектам рассмотрим подробнее заинтересованные стороны, к которым на основе построенной экосистемы (рис. 1.2) можно отнести следующие группы:

1. *Население и организации (прямые потребители)*, потребляющие результаты программ и проектов в секторе государственного управления, которые могут быть представлены как в виде конкретных услуг, так и в виде улучшения качества жизни по различным направлениям.

2. *Государство*, в котором реализуются программы и проекты в секторе государственного управления для социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности страны.

3. *Международное сообщество*, выступающее в роли потребителей результатов программ и проектов в секторе государственного управления на международной арене.

4. *Организации сектора государственного управления (инициаторы и участники)*, задействованные в процессе управления программами и проектами в секторе государственного управления (могут выступать в роли кураторов,

администраторов и участников программ и проектов, а также выполнять контрольные и другие функции по отношению к программам и проектам).

5. *Организации-партнеры*, участвующие в процессе реализации программ и проектов в секторе государственного управления на партнерских условиях (в том числе на основе принципов государственно-частного партнерства).

6. *Организации-исполнители*, реализующие отдельные мероприятия программ и проектов в секторе государственного управления путем участия в государственных закупках и выполнения государственных заказов.

Говоря о программно-целевом и проектном принципах государственного управления, необходимо отметить одну из проблем удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Суть в том, что *требования участников* программ и проектов сектора государственного управления (англ. stakeholder requirements) зачастую отличаются от *требований владельцев* (инициаторов) данных программ и проектов (англ. shareholder requirements).

Требования владельцев программ и проектов в секторе государственного управления (англ. shareholders), например, Правительства РФ и органов государственной власти, заключается в достижении установленных целей социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ. При этом требования участников программ и проектов в секторе государственного управления и иных заинтересованных сторон (англ. stakeholders), например, исполнителей, соисполнителей, руководителей, команды, заказчиков, спонсоров, поставщиков, подрядчиков, потребителей и др. в рассматриваемых программах и проектах, заключаются в успехе программной и проектной деятельности. Приоритеты требований владельцев и участников государственных программ и национальных проектов отражены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Приоритеты требований владельцев и участников программ и проектов в секторе государственного управления

Требования участников программ и проектов в секторе государственного управления	Требования владельцев (инициаторов) программ и проектов в секторе государственного управления
Успешная реализация программ и проектов, а также их выполнение: <ul style="list-style-type: none"> <li>– в установленные сроки;</li> <li>– в рамках установленного бюджета;</li> <li>– в установленном количестве;</li> <li>– с необходимым уровнем качества, удовлетворяющем потребности потребителей.</li> </ul>	Успешная реализация программ и проектов, а также получение выгод, например: <ul style="list-style-type: none"> <li>– по повышению конкурентоспособности организации и продукта (решения, услуги);</li> <li>– по повышению окупаемости инвестиций;</li> <li>– по повышению качества жизни населения;</li> <li>– по повышению эффективности расходования бюджетных средств и др.</li> </ul>

Таблица разработана автором

Отметим, что успешно реализованная программа или проект в секторе государственного управления (с соблюдением установленных сроков, бюджета, количества и качества) может не принести выгод своим владельцам.

На основе идентификации заинтересованных сторон автором уточнены их потребности и ожидания в области качества, что позволило составить перечень критериев качества программ и проектов в секторе государственного управления, приведенный в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Критерии качества программ и проектов в секторе государственного управления, выдвигаемые заинтересованными сторонами

Заинтересованные стороны	Потребности и ожидания в области качества	Критерии качества
1. Население и организации (прямые потребители)	Обширный перечень и высокое качество оказания госуслуг, удобство и оперативность их получения, повышение качества жизни населения и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество и ассортимент государственных услуг;</li> <li>- доступность и скорость оказания государственных услуг;</li> <li>- удовлетворенность получателей государственных услуг и др.</li> </ul>
2. Государство	Достижение целей социально-экономического развития (СЭР) и обеспечение национальной безопасности (ОНБ) страны, эффективное использование ресурсов и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достижение целей СЭР и ОНБ страны;</li> <li>- выполнение мероприятий ПП в полном объеме;</li> <li>- соблюдение сроков реализации ПП;</li> <li>- эффективность использования ресурсов и др.</li> </ul>
3. Международное сообщество	Высокое качество результатов ПП, поставляемых в рамках экспортной политики на международном рынке и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие результатов ПП требованиям международного сообщества;</li> <li>- соблюдение сроков получения результатов ПП и др.</li> </ul>

4. Организации СГУ (инициаторы и участники ПП)	Высокое качество НПА и методических рекомендаций по управлению ПП, высокое качество применяемых в организациях СГУ информационно-аналитических систем (ИАС) по управлению ПП, обеспеченность ресурсами для успешной реализации ПП, высокое качество деятельности бюджетных учреждений и др.	- полнота НПА и методических рекомендаций по управлению ПП; - достаточность функционала, удобство и простота использования ИАС по управлению ПП; - полнота и своевременность представления отчетов о ходе реализации ПП - качество деятельности бюджетных учреждений и др.
5. Организации-партнеры	Прозрачные условия выбора партнера для совместной реализации ПП, получение выгод от участия в ПП (финансовых, репутационных и др.).	- прозрачность системы выбора организаций-партнеров; - низкий уровень рисков ПП, реализуемых на основе государственно-частного партнерства (ГЧП); - доходность ПП, реализуемых на основе ГЧП и др.
6. Организации-исполнители	Прозрачные условия выбора исполнителя государственного заказа (ГЗ), совершенствование системы осуществления закупок организациями СГУ, получение выгод от участия в ПП (финансовых, репутационных и др.).	- прозрачность системы выбора исполнителей; - удобство участия в государственных закупках; - соблюдение сроков получения оплаты за выполнение ГЗ; - наличие преференций для отечественных производителей и налоговых льгот в отдельных отраслях экономики и др.

*Таблица разработана автором*

Анализ качества программ и проектов в секторе государственного управления по указанным в таблице 1.3 критериям, выдвигаемым заинтересованными сторонами, позволит осуществлять целенаправленные управленческие действия для повышения качества деятельности организаций сектора государственного управления.

Исходя из таблицы 1.3 возникает также ряд понятий в области качества программ и проектов в секторе государственного управления, таких как:

- качество услуг в секторе государственного управления;
- качество деятельности организаций сектора государственного управления;
- качество процессов и результатов программ и проектов в секторе государственного управления.

**Качество услуг в секторе государственного управления** связано с предоставлением государственных услуг различными организациями сектора государственного управления и представляет собой степень соответствия характеристик данных услуг требованиям потребителей.

Реализация программ и проектов в секторе государственного управления включает в себя процессы по их формированию, исполнению, мониторингу и контролю, а также актуализации. На реализацию рассматриваемых программ и проектов влияет качество деятельности всех организаций сектора государственного управления, участвующих в рассматриваемом процессе.

Таким образом, возникает понятие **качества деятельности организаций сектора государственного управления**, отражающее степень достижения характеристик их деятельности соответствующим требованиям потребителей и общества [82]. В комплексе качество деятельности организаций сектора государственного управления может охватывать не только непосредственно их услуги, но и сопутствующие качественные эффекты, связанные с их деятельностью.

Отметим, что качество программ и проектов в секторе государственного управления можно представить как совокупность его составляющих, включающих:

1. *Качество целеполагания программ и проектов в секторе государственного управления* – как степень соответствия устанавливаемых целей требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон, отражающих полезность результатов программ и проектов в секторе государственного управления для потребителей.

Качественное целеполагание лежит в основе успешной реализации программ и проектов в секторе государственного управления. При целеполагании необходимо учитывать потребности всех заинтересованных сторон. При этом может случиться так, что одна программа (проект) обеспечивает удовлетворение различных потребностей, либо несколько программ (проектов) направлено на удовлетворение одной потребности.

Важно также учитывать влияние *закона возвышения потребностей*, отмеченное в свое время Лениным В.И., согласно которому существует причинно-следственная связь между развитием экономики и общественного производства, а также ростом количества и качества потребностей общества, совершенствованием способов их удовлетворения. В связи с историческим возвышением потребностей может возникать разрыв между желаемым и реально наблюдаемым уровнем их обеспечения, что порождает проблемы на государственном уровне.

Для обеспечения качества целеполагания необходимо использовать различные инструменты, например, стратегический метод установления целей, «SWOT» и «PEST» анализы, метод постановки целей по «SMART» и др.

2. *Качество процессов управления программами и проектами в секторе государственного управления* – как степень соответствия характеристик всех процессов управления рассматриваемыми программами и проектами установленным требованиям к процессам.

3. *Качество результатов программ и проектов в секторе государственного управления* (решений, продуктов, услуг), как степени соответствия результатов намеченным целям, обеспечивающих степень соответствия полезности результатов рассматриваемых программ и проектов и их соответствия требованиям заинтересованных сторон, формирующих удовлетворенность.

## **1.2. Принципы и модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления**

Формирование качества программ и проектов в секторе государственного управления связано с деятельностью субъектов различных уровней государственного управления, направленной на выполнение требований заинтересованных сторон к качеству рассматриваемых программ и проектов.

Таким образом, **система формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления** – это совокупность организационных

структур, методик, инструментов, процессов и ресурсов, обеспечивающая надлежащий уровень качества программ и проектов в секторе государственного управления, охватывающих этапы по формированию, реализации, мониторингу, контролю и актуализации данных программ и проектов, предпринимаемых на разных стадиях их жизненного цикла, направленных на обеспечение требуемого заинтересованными сторонами уровня качества результатов программ и проектов в секторе государственного управления (продукции, услуг).

Данная система включает формирование качества деятельности организаций сектора государственного управления и непосредственное формирование качества результатов программ и проектов в секторе государственного управления (решений, продуктов, услуг).

Система формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления (далее – ПП) включает взаимосвязь обязательных элементов теории Всеобщего менеджмента качества с учетом специфики государственного управления программами и проектами, в том числе:

- формирование требований и ожиданий заинтересованных сторон в отношении ПП с учетом внешнего окружения;
- формулировку принципов государственного управления ПП;
- выявление целевых результирующих характеристик ПП;
- формирование методологии управления, управляющих и управляемых систем, процессов, методов и функций в соответствии с циклом Деминга при управлении качеством ПП;
- оценку качества результатов ПП, в том числе удовлетворенности качеством всеми заинтересованными сторонами и достижение комплексной полезности государственного управления ПП, обеспечивающей устойчивое развитие государства;
- реализацию обратной связи и актуализацию всех элементов для повышения государственного управления ПП [93].

**Рассмотрим 7 принципов менеджмента качества, необходимых для формирования качества программ и проектов в секторе государственного**

**управления** в соответствии с национальными стандартами РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [35; 36]:

### **1. Ориентация на потребителя**

Данный принцип подразумевает обеспечение направленности мероприятий программ и проектов в секторе государственного управления не только на выполнение требований потребителей результатов программ и проектов, но и на стремление превзойти их ожидания.

Такой подход позволит повысить доверие к деятельности организаций сектора государственного управления, ценность их услуг для потребителя, вовлеченность населения, а также доходы в региональный и федеральный бюджет.

Для достижения указанных результатов необходимо определить прямых и косвенных потребителей результатов программ и проектов в секторе государственного управления, их потребности и ожидания, скорректировать программы и проекты в соответствии с актуальными требованиями потребителей или создать новые, осуществлять систематический мониторинг степени удовлетворенности потребителей, по итогам получения обратной связи производить корректирующие действия в отношении программ и проектов в секторе государственного управления и др.

### **2. Лидерство**

Рассматриваемый принцип предполагает наличие лидеров в организациях сектора государственного управления, обеспечивающих единство цели в области обеспечения качества программ и проектов в секторе государственного управления, а также создающих условия для достижения данных целей сотрудниками данных организаций.

Данный подход обеспечит единство целей на всех уровнях государственной власти, что обеспечит согласованность процессов и ресурсов для достижения целей государственной политики, повысит результативность и эффективность при достижении целей в области качества программ и проектов

в секторе государственного управления, улучшит взаимодействие между сотрудниками организаций.

Для достижения указанных результатов необходимо довести цели и задачи в области качества программ и проектов в секторе государственного управления до всех сотрудников организаций, а также обеспечить их необходимыми ресурсами, знаниями и полномочиями для осуществления деятельности и др.

### **3. Взаимодействие людей**

Данный принцип означает то, что сотрудникам организаций сектора государственного управления необходимо обладать компетенциями, полномочиями и вовлеченностью в создание ценности результатов программ и проектов в секторе государственного управления.

Такой подход к персоналу способствует достижению целей по качеству программ и проектов в секторе государственного управления, эффективному и результативному управлению организациями, повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в деятельность по улучшению.

Для достижения указанных результатов необходимо осуществлять мониторинг удовлетворенности сотрудников, наделять полномочиями, содействовать сотрудничеству и обмену знаниями между работниками, поощрять инициативу и вклад сотрудников и др.

### **4. Процессный подход**

Этот принцип рассматривает деятельность организаций сектора государственного управления как совокупность взаимосвязанных процессов, составляющая согласованную единую систему управления, позволяющая устанавливать последовательность действий и прогнозировать их результаты.

Отметим, что согласно национальному стандарту РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» процессный подход включает также цикл Деминга («Планируй - Делай - Проверь - Действуй», PDCA) и риск-ориентированное мышление. Реализация цикла Деминга способствует ресурсному обеспечению процессов и осуществлению улучшений, а риск-ориентированное мышление – определению факторов, способных

повлечь отклонение от плановых результатов процессов, реализации превентивных мер по отношению к рискам и минимизации их последствий.

Данный подход обеспечит понимание процесса создания результатов программ и проектов в секторе государственного управления, а также позволит оптимизировать деятельность, эффективно использовать ресурсы, сосредоточить усилия на ключевых процессах, снизить межфункциональные барьеры.

Для достижения указанных результатов необходимо описать процессы (входы, выходы, требуемые ресурсы, влияние каждого на систему) и управлять ими, закрепить полномочия и ответственность за каждым процессом, а также осуществлять управление рисками, потенциально влияющих на реализацию процессов и др.

## **5. Улучшение**

Данный принцип подразумевает ориентацию организаций бюджетной сферы на постоянное улучшение. Этот принцип необходим для быстрой адаптации к изменениям, связанным с непостоянством условий внутренней и внешней среды.

Такой подход позволит своевременно удовлетворять актуальные требования потребителей, быстро реагировать на риски и возможности, активно внедрять улучшения в деятельность организаций сектора государственного управления для повышения его эффективности и результативности.

Для достижения указанных результатов необходимо реализовывать проекты по улучшению, повышать квалификацию сотрудников в данной области, поддерживать инициативы, рассматривать лучшие мировые практики, внедрять современные инновационные решения и др.

## **6. Принятие решений, основанных на свидетельствах**

Рассматриваемый принцип предполагает принятие руководителями и сотрудниками организациями сектора государственного управления решений, основанных на подробном анализе и оценке, как информации, так и ее источников.

Данный подход обеспечит объективность и уверенность в принимаемых решениях, достижение желаемых результатов, повышение эффективности и результативности деятельности организаций сектора государственного управления, скорости и качества принятия управленческих решений.

Для достижения указанных результатов необходимо обеспечить доступ сотрудников организаций сектора государственного управления к актуальным, точным, надежным и безопасным данным (нормативно-правовым, организационно-методическим, статистическим и др.), необходимую компетентность сотрудников для объективной интерпретации данных, а также принимать решения на основе достоверных данных.

## **7. Менеджмент взаимоотношений**

Данный принцип подчеркивает важность и необходимость управления взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами при формировании и реализации программ и проектов в секторе государственного управления (поставщиками, партнерами и др.), так как они прямо или косвенно оказывают влияние на результаты деятельности организаций сектора государственного управления. Подробно заинтересованные стороны рассмотрены в разделе 1.1 настоящего исследования.

Такой подход позволит сформировать единое восприятие целей и ценностей заинтересованными сторонами, повысить результативность деятельности организаций сектора государственного управления и заинтересованных сторон (поставщиков, партнеров и др.), создать управляемую цепочку поставок для своевременного обеспечения процессов ресурсами и предоставления услуг организациями.

Для достижения указанных эффектов необходимо определить все заинтересованные стороны и их потребности, обеспечить обмен информацией (ресурсами, знаниями, опытом) с заинтересованными сторонами, измерять результаты деятельности заинтересованных сторон и предпринимать меры по их улучшению.

Данные принципы определяют политику и стратегию в области качества

программ и проектов в секторе государственного управления.

С учетом таких вышеуказанных принципов менеджмента качества, как менеджмент взаимоотношений, процессный подход, цикл Деминга (PDCA) и риск-ориентированный подход, автором построена **Модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления** (рис. 1.5), отражающая влияние требований заинтересованных сторон на качество данных программ и проектов на основе прямых и обратных связей. С одной стороны они напрямую устанавливают требования к программам и проектам, с другой стороны на основе обратной связи об удовлетворенности заинтересованных сторон производится актуализация требований к программам и проектам в секторе государственного управления с последующим внесением изменений в соответствующие документы.

Представленные на рисунке 1.5 процессы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления сформированы на основе цикла Деминга (PDCA) и включают следующие направления:

- формирование качества планирования программ и проектов;
- формирование качества реализации программ и проектов;
- формирование качества мониторинга и контроля реализации программ и проектов;
- формирование качества актуализации программ и проектов.

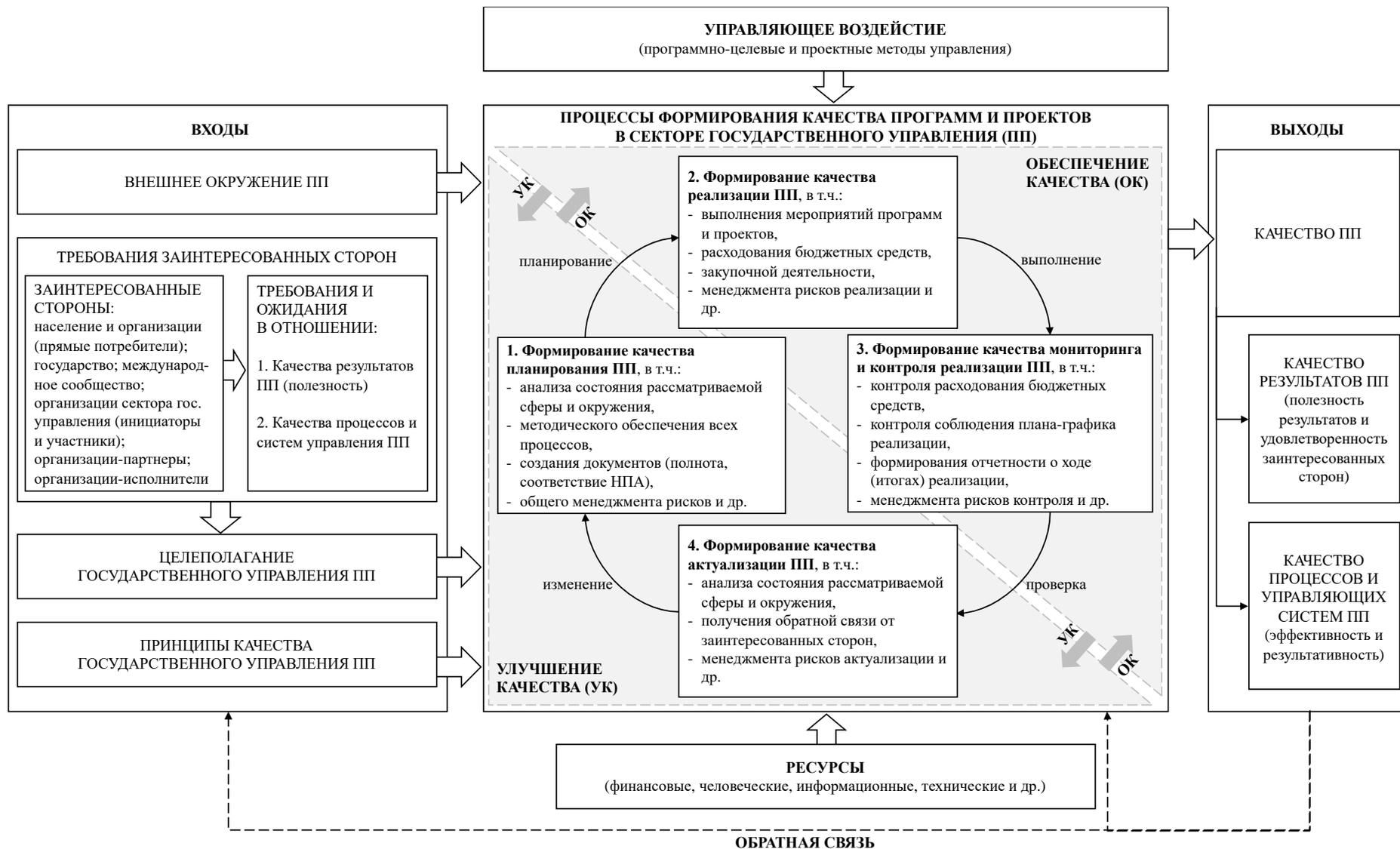


Рисунок 1.5 – Модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления  
(разработан автором)

Также согласно положениям стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» *менеджмент качества (quality management)* может включать разработку политик в области качества, целей в области качества и процессов для достижения этих целей в области качества посредством планирования качества, обеспечения качества, управления качеством и улучшения качества. Далее рассмотрим их подробнее:

- *планирование качества (quality planning)* – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества;

- *обеспечение качества (quality assurance)* – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены;

- *управление качеством (quality control)* – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству;

- *улучшение качества (quality improvement)* – часть менеджмента качества, направленная на повышение способности выполнить требования к качеству [35].

Отметим, что качество программ и проектов в секторе государственного управления, а также характеристики их результатов можно «улучшать» и «обеспечивать» в процессе создания и реализации программ и проектов. Данные понятия имеют существенные различия, рассмотрим их далее.

Улучшение качества программ и проектов в секторе государственного управления связано с повышением полезности их результатов. Мероприятия по улучшению (повышению) их качества меняют непосредственно ценностный состав услуг и систем организаций сектора государственного управления. Улучшение закладывается в стратегические документы сектора государственного управления на стадии планирования. Если же программа или проект уже создан, то в его отношении можно осуществлять только обеспечение качества.

Обеспечение качества программ и проектов в секторе государственного управления – это реализация мер по созданию условий для точного достижения поставленных результатов. Для обеспечения качества могут разрабатываться и внедряться различные системы (например, система менеджмента качества, система управления рисками, система контроля и др.).

Многие авторы, в том числе Окрепилов В.В. [127], Горбашко Е.А. [73], Леонова Т.И. [104], Мамедов Э.Э. [109], выделяя эти два направления, отмечали необходимость их учета при формировании качества различных объектов.

В развитие данных подходов можно сформулировать принципиальные характеристики направлений улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Признаки и характеристики направлений обеспечения и улучшение качества программ и проектов в секторе государственного управления

Признак, характеристика	Направления	
	Обеспечение качества ПП в СГУ	Улучшение качества ПП в СГУ
Принцип	Соответствие заданным характеристикам.	Рост (изменение) характеристик.
Цель направления	Разработка и исполнение ПП в СГУ с гарантированным уровнем качества соответствия характеристик ПП в СГУ с утвержденными на текущий момент НПА с заложенными в них требованиями заинтересованных сторон (ЗС). Создание уверенности в качестве реализованных ПП в СГУ. Цель – соответствие ПП в СГУ требованиям для удовлетворения определенных потребностей ЗС в утвержденных ПП в СГУ.	Разработка ПП в СГУ с повышенным качеством и более высоким уровнем потенциальных полезных свойств для всех ЗС в соответствии с развитием окружающего мира – экономики, политики, научных разработок, социальных взаимоотношений и окружающей среды. Предвидение при разработке новых ПП в СГУ более высоких потребностей ЗС. Цель – разработка ПП в СГУ с новыми показателями полезности.
Функционально-процессный признак	Выполняется в большей части в ходе процессов реализации и контроля ПП в СГУ (см. рис. 1.5) При реализации требуется строгое соответствие технологии, в ходе контроля осуществляются контролирующие действия по соответствию заданным в НПА характеристикам ПП в СГУ, а также реализуются мероприятия, предупреждающие возможные отклонения характеристик ПП в	Выполняется в большей части в ходе процессов планирования и актуализации ПП в СГУ (см. рис. 1.5). Производятся действия, направленные на повышение качества ПП в СГУ, увеличивающие полезность свойств ПП в СГУ.

	СГУ. Планирование и актуализация может касаться определения предупреждающих мероприятий.	
Бюджетные средства, связанные с процессом	В формируемые ПП в СГУ могут быть заложены бюджетные средства, связанные с обеспечением качества ПП в СГУ.	Это бюджетные средства на новые ПП в СГУ с улучшенными свойствами.
Эффекты (потери)	Эффекты (потери), связанные с предупреждением отклонений при реализации ПП в СГУ.	Эффекты (потери), связанные с ростом удовлетворенности ЗС.
Методы	Внедрение систем бездефектного исполнения, внутреннего контроля и аудита, риск-ориентированного управления.	Внедрение инноваций.

*Таблица составлена автором*

Процессы улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ диалектически взаимосвязаны. Первоначальное значение имеет улучшение качества ПП в СГУ, которое должно подразумевать разработку соответствующего обеспечения качества. Принятые к реализации ПП в СГУ нуждаются только в процессе обеспечения качества, по соответствию требованиям НПА и ЗС.

Оценивается качество формирования ПП в СГУ по итогам соответствия, т.е. обеспечения качества, качество улучшения ПП в СГУ носит стратегический характер и отражается в новых НПА и требованиях ЗС, которые затем надо выполнить.

Многомерные оценки качества социально-экономических объектов, которыми могут быть ПП в СГУ, опираются на теорию многомерных пространств. Трудности оценок качества объекта связаны с многоаспектностью категории качества, охватывающей индикаторы экономической, социальной, технической и прочих областей и различных измерений: качественных, количественных.

В общем многомерные оценки в управлении качеством рассматриваются в квалиметрии, основоположниками которой являются такие зарубежные и отечественные ученые как Саати Т.Л. [142], Азгальдов Г.Г. [52], Федюкин В.К. [154], и развитые в настоящее время в работах Виноградова Л.В. [67], Леоновой Т.И. [105], Мкртчян Т.Р. [114] и др.

Методология квалиметрической оценки качества включает элементы:

1) составление иерархии (соподчиненности) показателей качества, формирование набора показателей качества по уровням иерархии, выявление набора единичных (конечных) показателей качества и формирование шкал для измерения показателей различной природы, позволяющих получить одинаковую размерность показателей;

2) выявление важности единичных показателей путем установления удельных весов (как правило их сумма составляет 1);

3) формирование интегрального (комплексного) показателя качества;

4) расчеты и анализ показателей необходимых для управления качеством.

Первый элемент методологии достаточно однозначен и состоит в формировании набора единичных показателей, который соответствует свойствам качества объекта и в разработки шкал их измерения, что вполне возможно сделать, исходя из характеристик свойств объекта, которые надо раскрыть с помощью неких индикаторов, позволяющих достаточно точно определить уровень качества.

При анализе удельных весов и комплексных оценок, составляющих второй и третий элементы, возникают сложности, в этом отношении однозначного решения пока нет. Базовым способом определения удельного веса параметра качества принято считать метод анализа иерархий (МАИ) Саати Т.Л. [142], путем попарного сравнения. Также можно применить подход сплошного ранжирования единичных показателей с помощью экспертного установления рангов, позволяющих определить удельные веса [66]. Однако эти методы неточны в связи с наличием субъективных экспертных мнений и усреднений, что может дать неверный результат. Эти недостатки преодолевает применение статистических методов квалиметрии с использованием главных компонент, которые базируются на объективных данных и не требуют экспертных оценок по ранжированию. Подобная методика представлена Айвазяном С.А. [53]. Вместе с тем для статистического подхода необходимо большое количество статистических данных за длительный период времени, что также затрудняет исследования.

Поэтому во многих работах, в том числе и нормативных документах государственного сектора, используются экспертные мнения об уровне величины удельных весов на основе простого логического анализа важности, что будет использовано автором данной диссертации при определении удельных весов в квалиметрической модели качества ПП в СГУ.

Для третьего элемента наиболее прогрессивный подход возможен на основе векторных представлений и искусственного интеллекта, что представлено в статьях Виноградова Л.В., Леоновой Т.И. и Бурьлова В.С. предлагающих строить комплексный показатель качества объекта в виде многомерного пространственного тензора в виде вектора [108]. Однако разработка моделей искусственного интеллекта для векторной оценки качества в настоящий момент еще требует дальнейшей разработки.

Поэтому сегодня на практике, учитывая вышеуказанные проблемы, чаще всего используется простая линейная свертка, которая, тем не менее, дает возможность формировать решения по управлению качеством.

В связи с этим автором данной диссертации для формирования комплексного показателя качества ПП в СГУ будет принята формула простой аддитивной линейной свертки единичных показателей.

Что касается исследований интегральных оценок качества ПП в СГУ можно отметить их недостаточный объем. В данной области имеются немногочисленные работы авторов Окрепилова В.В. [126], Жуковой А.Г. [85], Серковой К.Я. [142], в которых предлагается модели оценок качества в секторе государственного управления, однако оценка качества ПП в СГУ в этих и других работах не рассматривалась.

В соответствии с процессами, сгруппированными на основе цикла Деминга (PDCA) по этапам управленческого цикла, в таблице 1.5 приведен перечень из 22 показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления. Напротив каждого показателя установлена характеристика и указано соответствующее обозначение.

Качество ПП в СГУ может быть планируемое и включать показатели, в

соответствии с критериями, нормами и стандартами, а может быть фактическим качеством исполнения ПП в СГУ и в соответствии с моделью может включать набор показателей согласно вышеприведенной таблицы по критериям требований.

Таблица 1.5 – Показатели качества исполнения программ и проектов в секторе государственного управления (обозначения: «Н» - неформализованные сведения; «Ф» – формализованные сведения)

№ п/п	Группа показателей/ Показатель качества	Характер	Обозначение
<b>1</b>	<b>Показатели качества планирования ПП в СГУ:</b>	<b>Н</b>	<b><math>K_p</math></b>
1.1	Соответствие документов требованиям НПА и заинтересованных сторон в соответствии с критериями	Н	$k_{p1}$
1.2	Соответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора государственного управления и заинтересованных сторон	Н	$k_{p2}$
1.3	Обеспеченность процессов управления ПП в СГУ нормативными правовыми актами (НПА) и методическими рекомендациями	Н	$k_{p3}$
1.4	Согласованность целей, задач, мероприятий и ресурсов в документах	Н	$k_{p4}$
1.5	Полнота и достоверность информации о результатах анализа рисков в программах и проектах в секторе государственного управления	Н	$k_{p5}$
1.6	Качество процесса планирования ПП в СГУ	Н	$k_{p6}$
<b>2</b>	<b>Показатели качества реализации ПП в СГУ:</b>	<b>Ф</b>	<b><math>K_R</math></b>
2.1	Выполнение мероприятий программ и проектов в секторе государственного управления в соответствии с планом	Ф	$k_{R1}$
2.2	Результативное и эффективное использование бюджетных средств, предусмотренных на реализацию программ и проектов в секторе государственного управления	Ф	$k_{R2}$
2.3	Достижение целевых показателей ПП в СГУ	Ф	$k_{R3}$
2.4	Соблюдение сроков реализации мероприятий ПП в СГУ	Ф	$k_{R4}$
2.5	Отсутствие нарушений в сфере закупок в рамках реализации ПП в СГУ	Ф	$k_{R5}$
2.6	Качество процесса реализации ПП в СГУ	Ф	$k_{R6}$
<b>3</b>	<b>Показатели качества мониторинга и контроля реализации ПП в СГУ:</b>	<b>Ф, Н</b>	<b><math>K_M</math></b>
3.1	Качество управления рисками ПП в СГУ	Ф	$k_{M1}$
3.2	Прохождение контрольных точек и точек принятия решений при реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Ф	$k_{M2}$
3.3	Соблюдение сроков представления отчетов о ходе и результатах реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Ф	$k_{M3}$

Таблица составлена автором

К характеристикам показателей качества, указанным в таблице 1.5, автором отнесены две группы: неформализованные («Н») и формализованные («Ф») сведения.

Неформализованные сведения подразумевает применение метода экспертных оценок для определения значений соответствующих показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления. Эксперты выбираются из числа ведущих специалистов организаций сектора государственного управления, курирующих программы и проекты в секторе государственного управления. Они должны обладать знаниями и опытом в сфере государственного управления, управления качеством и рисками. Этапность процесса сбора неформализованных сведений выглядит следующим образом:

- 1) на 1 этапе осуществляется опрос экспертов, в ходе которого ими определяются балльные оценки по каждому предлагаемому к рассмотрению показателю;

- 2) на 2 этапе проводится расчет согласованности мнений экспертов;

- 3) на 3 этапе определяются итоговые значения показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления.

Формализованные сведения представляют собой статистические данные, из достоверных источников информации (государственные информационные системы и базы данных, ведомственные отчеты организаций сектора государственного управления и др.).

В Приложении А отражен перечень показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления, содержащихся в таблице 1.5, с указанием подробных градаций и соответствующих балльных оценок по каждому показателю. Это необходимо для обеспечения перехода от разнородных значений количественных и качественных показателей в абсолютные величины (баллы). Так по каждому показателю минимальным значением (балльной оценкой) является 0, а максимальным – 1.

На основе указанной системы показателей, градаций и баллов автором предлагается проведение *комплексной оценки качества программ и проектов в*

секторе государственного управления по следующей формуле:

$$K_Q = \frac{\sum_{i=1}^n k_{Pi} \cdot w_P + \sum_{i=1}^n k_{Ri} \cdot w_R + \sum_{i=1}^n k_{Mi} \cdot w_M + \sum_{i=1}^n k_{Ai} \cdot w_A}{n} * 100\%, \quad (1.1)$$

где  $K_Q$  – комплексный показатель качества программ и проектов,

$k_{Pi}$  – значение  $i$ -го единичного показателя качества планирования программ и проектов,

$k_{Ri}$  – значение  $i$ -го единичного показателя качества исполнения программ и проектов,

$k_{Mi}$  – значение  $i$ -го единичного показателя качества мониторинга и контроля реализации программ и проектов,

$k_{Ai}$  – значение  $i$ -го единичного показателя качества актуализации программ и проектов,

$w$  – удельный вес показателя качества соответствующей группы,

$n$  – количество единичных показателей соответствующей группы, которое в данном исследовании принято в размере 6, но может быть увеличено в ходе уточнения показателей.

На основе метода экспертных оценок, автором определены следующие значения удельных весов групп показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления:  $w_P = 0,3$ ;  $w_R = 0,3$ ;  $w_M = 0,2$ ;  $w_A = 0,2$ . Таким образом, минимальное значение комплексного показателя качества программ и проектов в секторе государственного управления составит 0 %, максимальное – 100 %.

Автором предлагается следующая градация результатов проведения оценки: качество программ и проектов в секторе государственного управления признается высоким, если значение  $K_Q$  составило от 80 до 100 %; средним – при значении  $K_Q$  от 60 до 80 %; низким – при значении  $K_Q$  менее 60 %.

Также, для определения узких мест и диспропорций в отдельных группах процессов управления качеством программ и проектов в секторе государственного управления предлагается отображение значений по группам показателей на циклограмме (рис. 1.6).

Для определения значений отдельных групп процессов управления качеством программ и проектов в секторе государственного управления предлагается применять следующую формулу:

$$K_N = \frac{\sum_{i=1}^n k_{Ni}}{n} * 100\% , \quad (1.2)$$

где  $K_N$  – суммарное значение по N-й группе показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления,

$k_{Ni}$  – значение i-го единичного показателя N-й группы показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления,

n – количество единичных показателей соответствующей группы, которое в данном исследовании принято в размере 6, но может быть увеличено в ходе уточнения показателей.

Таким образом, минимальная оценка (суммарный показатель) по группе показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления составит 0 %, максимальная – 100 %. Данное количество баллов отражается на соответствующей шкале циклограммы (рис. 1.6). Рекомендуется строить ее заново после каждой актуализации программ и проектов в секторе государственного управления, то есть после начала нового цикла их реализации.

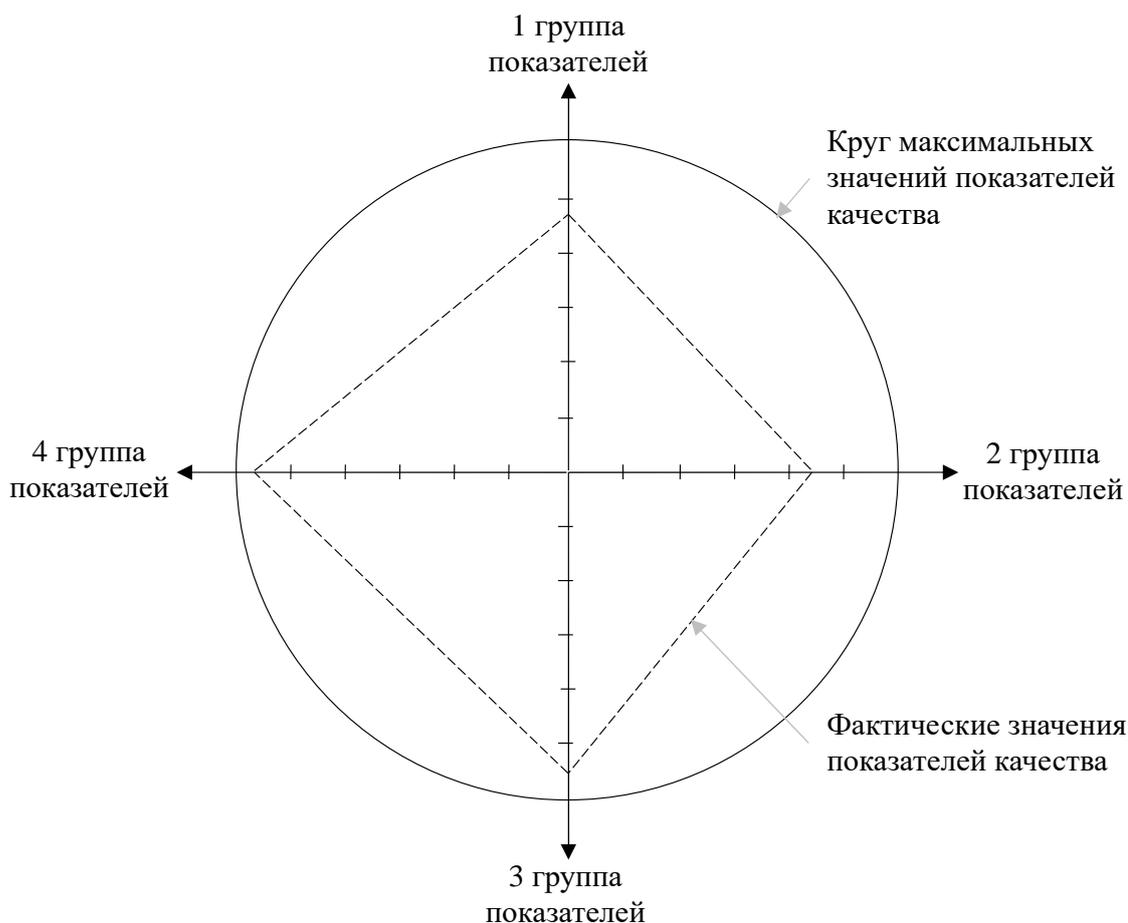


Рисунок 1.6 – Циклограмма групп показателей качества программ и проектов в секторе государственного управления *(разработан автором)*

Проведение комплексной оценки качества программ и проектов в секторе государственного управления, а также отслеживание значений групповых и индивидуальных параметров позволит определять слабые места в управлении государственными программами и национальными проектами, осуществлять своевременную корректировку действий и оперативно принимать управленческие решения, что позволит повысить качество реализации программ и проектов в секторе государственного управления, качество услуг организаций сектора государственного управления и качество жизни населения страны.

### **1.3. Формирование качества программ и проектов в сфере культуры**

Россия обладает богатым культурным наследием и большим количеством учреждений культуры, включающем по состоянию на начало 2023 г. более 92 тысяч различных организаций, в том числе: 42176 культурно-досуговых учреждений, 41356 библиотек, 5635 музеев и галерей, 5008 детских школ

искусств, 1417 кинотеатров, 951 театральное учреждение, 438 филармоний и концертных залов, 437 парков, 47 цирков и др. [135].

Развитие культуры в России является одним из приоритетов государственной политики национального уровня, обеспечивающим повышение качества жизни населения, социально-экономическое развитие страны, сохранение ее территориальной целостности и единства культурного пространства. На сегодняшний день проведено множество мероприятий по развитию сферы культуры. Осуществлены модернизация инфраструктуры учреждений культуры, поддержка творческих инициатив, проведение культурно-просветительских проектов, переподготовка кадров для сферы культуры, внедрение информационных технологий и др.

С 2013 года стратегические цели в данной сфере были направлены на духовно-нравственное развитие общества и его единение, гармоничное развитие личности и вовлечение в культурную деятельность. Для этого модернизировалась инфраструктура учреждений культуры, поддерживались творческие инициативы, проводились культурно-просветительские проекты, осуществлялась переподготовка кадров для сферы культуры, активно внедрялись информационные технологии и др.

На сегодняшний день к стратегическим целями в сфере культуры в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» относится национальная цель «Возможности для самореализации и развития талантов», достижение которой характеризуют следующие целевые показатели:

– формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;

- создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций;
- увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций, до 15 процентов;
- увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года [3].

Приоритеты и цели государственной политики в сфере культуры описаны в Конституции Российской Федерации и иных нормативных правовых актах РФ, в том числе:

- Указе Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [1];
- Указе Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [3];
- Указе Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [4];
- Законе Российской Федерации от 09.10.1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» [5];
- Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 г. № 326-р [21].

Полный перечень актуальных целей государственной политики в области культуры, указанных в стратегических нормативных правовых документах приведен в Приложении Б.

Рассмотрим подробнее хронологию появления, совершенствования и результатов реализации стратегических документов в сфере культуры.

Следствием осуществляемой с 2004 года бюджетной реформы, направленной на внедрение бюджетирования, ориентированного на результат,

стал переход к программно-целевому принципу управления государственным бюджетом. Начиная с 2011 года, государственная политика в сфере культуры осуществлялась в тесной взаимосвязи со сферой туризма путем реализации таких федеральных целевых программ (далее – ФЦП), как ФЦП «Культура России (2012-2018 годы)», ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы)», ФЦП «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России (2014-2020 годы)» [13; 14; 15].

Благодаря принятию и реализации ФЦП «Культура России (2012-2018 годы)» удалось в основном остановить экономический и организационный упадок отрасли, добиться расширения участия государства в ее поддержке, увеличения финансирования по всем значимым направлениям. Была предотвращена утрата целого ряда памятников культуры, существенно укрепились и расширились межнациональные и межрегиональные связи. Подчеркнем, что значительная часть затрат, связанных с реализацией федеральной целевой программы «Культура России (2006-2011 годы)», приходилась на проведение реконструкции, реставрационных и противоаварийных работ на объектах культурного наследия, находящихся в федеральной собственности. Используемый в данном документе программно-целевой метод позволил сконцентрировать финансовые ресурсы на проведении работ на конкретных объектах, предотвратить их распыление. Так, основными целями федеральной целевой программы являлись: сохранение культурного наследия Российской Федерации; формирование единого культурного пространства, создание условий для обеспечения выравнивания доступа к культурным ценностям и информационным ресурсам различных групп граждан; создание условий для сохранения и развития культурного потенциала нации; развитие международного сотрудничества, укрепление мировых культурных связей; обеспечение адаптации сферы культуры к рыночным условиям.

Так, Министерство культуры РФ в соответствии с федеральными целевыми программами осуществляло финансирование федеральных

учреждений по перечню, утверждаемому Правительством РФ. В него вошли библиотеки, музеи, театры, учебные заведения, имеющие особую культурную значимость для России, а их деятельность является эталоном в сфере культуры и искусства. Бюджетные ассигнования выделялись на следующие цели:

- оплату труда работников (специалистов, творческого, управленческого, производственного и вспомогательного персонала) как состоящих в штате, так и привлекаемых по договорам, выплату гонораров авторам произведений, используемых организацией культуры;

- содержание зданий (включая расходы на коммунальные услуги, освещение, текущий ремонт и прочие аналогичные расходы), оборудования, транспорта и (или) затраты на их аренду;

- содержание природных комплексов и объектов, относящихся к данной организации культуры;

- комплектование библиотечных фондов, формирование новых и пополнение существующих музейных коллекций, обеспечение особого режима их хранения, приобретение материалов для реставрации фондов, научно-методическую деятельность;

- материальное обеспечение художественного воплощения творческих замыслов (создание новых постановок, представлений, подготовку концертных программ и других видов массовых зрелищ, организацию фестивалей, выставок, проведение работ по созданию и обновлению экспозиций) и поддержание в рабочем состоянии материального оформления постановок (программ, номеров), художественных экспозиций;

- оснащение организации культуры современными техническими средствами и оборудованием, в том числе обеспечивающими безопасность фондов хранения и здания организации культуры;

- проведение капитального ремонта;

- реставрацию памятников истории, культуры и архитектуры, переданных в пользование организации культуры;

– другие затраты, связанные с основной деятельностью организации культуры.

Далее в 2014 году была создана государственная программа РФ «Развитие культуры и туризма», в которую вошли указанные выше федеральные целевые программы, а также подпрограммы «Наследие», «Искусство» и «Туризм». Далее данная госпрограмма разделилась на две – «Развитие культуры» и «Развитие туризма». На сегодняшний день входящие в госпрограмму РФ «Развитие культуры» федеральные целевые программы и подпрограммы утратили силу [16].

В 2018 году в ходе внедрения проектного подхода в государственное управление в соответствии с указом Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» был создан национальный проект «Культура», а его реализация началась 1 января 2019 года [2]. В структуру нацпроекта вошли три федеральных проекта: «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура». Данные изменения по включению культуры в перечень национальных проектов повлекло трансформацию отношения к вопросам государственной политики в сфере культуры и ее законодательному обеспечению на всех уровнях государственного управления.

С 2022 года также действуют инициативы социально-экономического развития до 2030 года (далее – инициативы СЭР), утвержденные Распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 г. № 2816-р, в том числе в сфере культуры: «Придуманно в России» и «Пушкинская карта» [23]. Данные проекты направлены на повышение качества жизни населения, а также на формирование более современной и гибкой российской экономики.

Сегодня госпрограмма РФ «Развитие культуры» включает в себя различные федеральные проекты («Культурная среда», «Творческие люди», «Цифровая культура», «Сохранение культурного и исторического наследия», «Развитие музейного дела», «Развитие искусства и творчества», «Развитие культурного диалога», «Придуманно в России», «Пушкинская карта») и

комплексы процессных мероприятий («Создание условий для сохранения культурного и исторического наследия», «Создание условий для развития библиотечного дела», «Создание условий для развития музейного дела», «Создание условий для развития искусства и творчества», «Обеспечение деятельности системы управления в сфере культуры») [134]. Реализация госпрограммы запланирована до 2030 г.

Таким образом, достижение приоритетов и целей в сфере культуры осуществляется путем реализации мероприятий, указанных в следующих документах:

– **государственной программе «Развитие культуры»**, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 317 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры»;

– **национальном проекте «Культура»**, паспорт которого утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 г. № 16);

– **инициативах социально-экономического развития** до 2030 года (проектах), утвержденных Распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 г. № 2816-р (ИСЭР в сфере культуры: «Придуманно в России» и «Пушкинская карта»).

На рисунке 1.7 приведена современная структура нормативных документов в сфере культуры, разделенная на три уровня – стратегический, тактический и операционный. Стратегический уровень предполагает осуществление целеполагания высшего уровня, а также выработку сценариев развития сферы культуры (инерционный, инновационный и базовый). На тактическом уровне стратегические цели декомпозируются до конкретных задач и мероприятий, которые включаются в соответствующие программы и проекты. Операционный уровень предполагает выполнение проектной и процессной деятельности организациями сектора государственного управления и учреждениями в сфере культуры для достижения поставленных целей и задач.

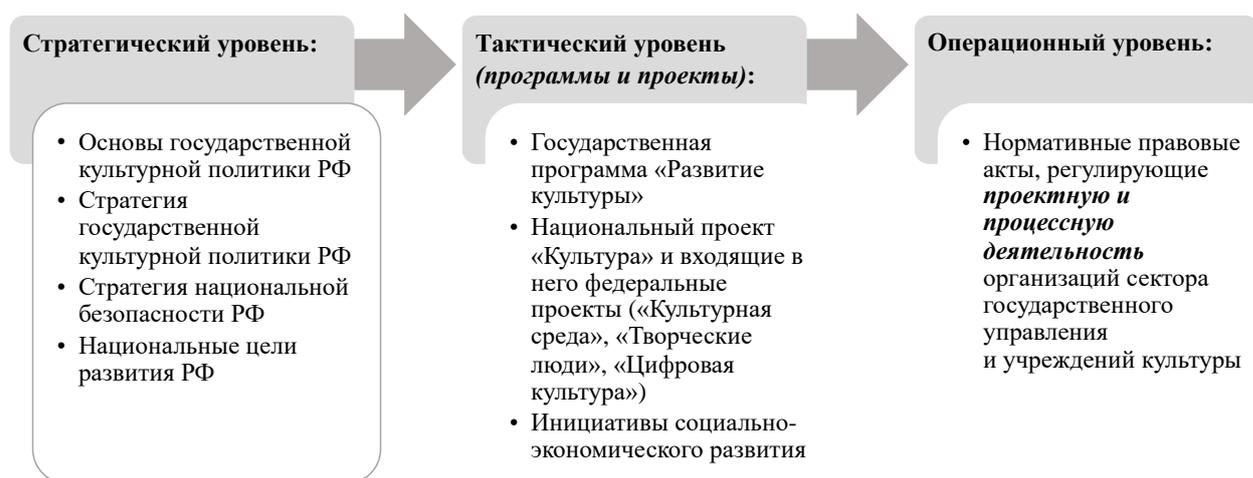


Рисунок 1.7 – Нормативные правовые акты РФ в сфере культуры

По мнению автора, для развития сферы культуры, необходимо комплексно рассматривать качество программ и проектов в сфере культуры с учетом трех составляющих качества (качество целеполагания, качество процессов управления, качество результатов) и требований заинтересованных сторон в области качества. На основе данного подхода автором сформирован перечень показателей качества программ и проектов в сфере культуры, отраженный в таблице 1.6. Рассмотрение предлагаемых показателей позволит повысить качество программ и проектов в сфере культуры и, как следствие, будет способствовать достижению целей культурной политики, повышению качества жизни населения и удовлетворенности услугами учреждений культуры.

Таблица 1.6 – Показатели качества программ и проектов в сфере культуры (ППК)

Составляющие качества	Заинтересованные стороны	Требования в области качества	Показатели качества
1. Качество целеполагания ППК	Население и организации (прямые потребители)	Учет требований потребителей при целеполагании ППК.	- соответствие целей ППК требованиям потребителей;
	Государство	Постановка целей согласно государственной культурной политики, рациональное распределение бюджетных средств и иных ресурсов с учетом имеющихся ограничений.	- соответствие целей ППК стратегическим целям государственной культурной политики; - рациональность распределения бюджетных средств и иных ресурсов;
	Международное сообщество	Учет требований международного сообщества при целеполагании ППК.	- соответствие целей ППК требованиям международного сообщества;
	Организации сектора государственного управления (инициаторы и участники ППК)	Достаточность и полнота информации о внешнем окружении ППК и требованиях заинтересованных сторон, достаточность и полнота НПА и методических рекомендаций в отношении целеполагания ППК, достижимость результатов и сроков реализации программ и проектов, достаточность планируемых ресурсов для успешной реализации ППК, целеполагание в учреждениях культуры и др.	- полнота информации о внешнем окружении ППК; - полнота информации о требованиях заинтересованных сторон; - полнота НПА и методических рекомендаций по целеполаганию ППК, - достижимость результатов и сроков реализации программ и проектов, - достаточность планируемого ресурсного обеспечения реализации ППК; - качество целеполагания в учреждениях культуры;
	Организации-партнеры	Учет требований организаций-партнеров при целеполагании ППК.	- соответствие целей ППК требованиям организаций-партнеров;
	Организации-исполнители	Учет требований организаций-исполнителей при целеполагании ППК.	- соответствие целей ППК требованиям организаций-исполнителей;
2. Качество процессов управления ППК	Население и организации (прямые потребители)	Управление ППК с учетом актуальных требований потребителей.	- учет требованиям потребителей при управлении ППК;

	Государство	Достижение целей государственной культурной политики, эффективное использование бюджетных средств и иных ресурсов.	- достижение целей ППК; соблюдение сроков реализации ППК; - эффективность использования бюджетных средств и иных ресурсов;
	Международное сообщество	Управление ППК с учетом актуальных требований международного сообщества.	- учет требованиям международного сообщества при управлении ППК;
	Организации сектора государственного управления (инициаторы и участники ППК)	Высокое качество НПА и методических рекомендаций по управлению ППК, высокое качество кадрового обеспечения организаций сектора государственного управления (инициаторов и участников ППК), высокое качество применяемых в организациях сектора государственного управления информационно-аналитических систем по управлению ППК, высокое качество управления процессами в учреждениях культуры.	- полнота НПА и методических рекомендаций по управлению ППК; - качество кадрового обеспечения организаций сектора государственного управления (инициаторов и участников ППК); - качество закупок в сфере культуры; - достаточность функционала информационно-аналитических систем по управлению ППК; - удобство и простота использования информационно-аналитических систем по управлению ППК; - полнота и своевременность представления отчетов о ходе реализации программ и проектов; - качество деятельности учреждений культуры.
	Организации-партнеры	Прозрачные условия выбора партнера для совместной реализации ППК, партнерство в ППК на взаимовыгодных условиях, возможность получения выгод от участия в ППК (финансовых, репутационных и др.).	- прозрачность системы выбора организаций-партнеров для реализации ППК; - уровень рисков в ППК, реализуемых на основе государственно-частного партнерств, - доходность ППК, реализуемых на основе государственно-частного партнерства;
	Организации-исполнители	Прозрачные условия выбора исполнителя государственного заказа, совершенствование системы осуществления закупок организациями сектора государственного управления, получение выгод от участия в ППК (финансовых, репутационных и др.).	- прозрачность системы выбора организаций-исполнителей для реализации ППК; - качество закупок в сфере культуры; - наличие преференций для отечественных производителей; - соблюдение сроков получения оплаты за выполнение государственного заказа;

			- наличие налоговых льгот в отдельных отраслях экономики;
3. Качество результатов ППК	Население и организации (прямые потребители)	Обширный перечень услуг в сфере культуры, высокое качество оказания услуг, удобство их получения, повышение качества жизни населения и др.	- соответствие результатов ППК требованиям потребителей; - качество услуг учреждений культуры; - достаточность количества услуг учреждений культуры; - цифровая доступность услуг учреждений культуры (наличие цифрового пространства); - обеспеченность учреждениями культуры по различным направлениям;
	Государство	Достижение целей государственной культурной политики.	- соответствие результатов ППК целям государственной культурной политики; - рост количества услуг учреждений культуры; - рост объема потребляемых услуг учреждений культуры; - рост цифровых обращений к услугам учреждений культуры;
	Международное сообщество	Высокое качество результатов ППК, представленных на международном рынке.	- соответствие результатов ППК требованиям международного сообщества;
	Организации сектора государственного управления (инициаторы и участники ППК)	Достижение целей ППК. Создание ценности учреждениями культуры.	- соответствие результатов ППК поставленным целям; - соблюдение сроков реализации ППК; - соблюдение бюджетных и иных ресурсных ограничений; - эффективность и результативность деятельности учреждений культуры;
	Организации-партнеры	Получение выгод от участия в ППК (финансовых, репутационных и др.).	- доходность результатов ППК, реализуемых на основе государственно-частного партнерства; - окупаемость затрат на участие в ППК;
	Организации-исполнители	Получение выгод от участия в ППК (финансовых, репутационных и др.).	- доходность участия в ППК.

Таблица составлена автором

Также на основе методики оценки качества программ и проектов в секторе государственного управления, предложенной автором в разделе 1.2 настоящего исследования, а также с использованием метода экспертных оценок и информации из открытых источников, проведена оценка качества программ и проектов в сфере культуры за 2022 год. Полученные результаты оценки показателей качества программ и проектов в сфере культуры приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Результаты оценки показателей качества программ и проектов в сфере культуры за 2022 год (*градация от 0 до 1 балла*)

№ п/п	Группа показателей/ Показатель качества	Результат оценки, балл
<b>1</b>	<b>Показатели качества планирования программ и проектов:</b>	<b>4,4</b>
1.1	Соответствие документов требованиям НПА и заинтересованных сторон	0,9
1.2	Соответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям бюджетной сферы и заинтересованных сторон	0,9
1.3	Обеспеченность процессов управления программами и проектами в секторе государственного управления нормативными правовыми актами (НПА) и методическими рекомендациями	0,8
1.4	Согласованность целей, задач, мероприятий и ресурсов в документах	0,8
1.6	Полнота и достоверность информации о результатах анализа сферы культуры и окружения	0,8
1.7	Полнота и достоверность информации о результатах анализа рисков в ППК	0,2
<b>2</b>	<b>Показатели качества реализации программ и проектов:</b>	<b>5</b>
2.1	Выполнение плановых мероприятий ППК	1
2.2	Использование бюджетных средств, предусмотренных на реализацию ППК	1
2.3	Достижение показателей ППК	1
2.4	Соблюдение сроков реализации мероприятий ППК	1
2.5	Отсутствие нарушений в сфере закупок в рамках реализации ППК	0,6
2.6	Проведение запланированных мероприятий по управлению рисками	0,4
<b>3</b>	<b>Показатели качества мониторинга и контроля реализации программ и проектов:</b>	<b>5,3</b>
3.1	Отсутствие нарушений в части нецелевого расходования бюджетных средств	1
3.2	Выполнение плана-графика реализации ППК	1
3.3	Прохождение контрольных точек и точек принятия решений при реализации ППК	0,8
3.4	Соблюдение сроков представления отчетов о ходе и результатах реализации ППК	0,9
3.5	Полнота и достоверность информации, представленной в отчетах о ходе и результатах реализации ППК	0,8
3.6	Выполнение плановых контрольных мероприятий (в рамках внутреннего финансового контроля)	0,8

<b>4</b>	<b>Показатели качества актуализации программ и проектов:</b>	<b>4,9</b>
4.1	Актуальность целей, задач и мероприятий ППК	0,9
4.2	Актуальность системы управления рисками ППК	0,4
4.3	Соблюдение сроков актуализации ППК	1
4.4	Полнота и достоверность отражения информации об обратной связи от заинтересованных сторон	0,8
4.5	Удовлетворенность заинтересованных сторон реализацией мероприятий ППК	0,8
4.6	Выполнение плановых мероприятий по актуализации ППК	1

*Таблица составлена автором*

Таким образом, на основе проведенной оценки согласно таблице 1.7 совокупный показатель качества программ и проектов в сфере культуры, рассчитанный по предложенной автором формуле 1.1 в разделе 1.2 настоящего исследования, составил 81%, что характеризует их высокое качество.

Высокое качество реализации программ и проектов в сфере культуры в 2022 году также отметила вице-премьер РФ Татьяна Голикова, отметив, что реализация национального проекта «Культура» в 2022 году достигла самого высокого показателя среди всех национальных проектов и составила 99,9%. «Несмотря на новые вызовы, с которыми столкнулась наша страна в 2022 году, основные задачи, которые мы перед собой ставили на год, были реализованы, большинство регионов достигло заявленных результатов. Уровень кассового исполнения национального проекта «Культура» – один из самых высоких среди всех нацпроектов: 99,9%. В 2022 году он реализован на 99,95%», – сообщила Татьяна Голикова [89].

При этом, существует ряд проблем в отношении качества программ и проектов в сфере культуры, требующих совершенствования методов управления, которые будут подробнее рассмотрены в следующих главах.

### **Выводы по главе 1**

Для повышения результативности государственного управления в деятельность исполнительных органов власти были внедрены принципы программно-целевого и проектного управления, а также введены такие элементы государственного управления, как государственные программы и национальные проекты. В условиях возникновения новых вызовов и беспрецедентных санкций

возрастает актуальность и необходимость разработки и совершенствования мер по повышению качества реализации программ и проектов в секторе государственного управления.

Для методического обеспечения реализации государственных программ и национальных проектов создано множество нормативных правовых актов РФ, методических рекомендаций, стандартов, а также научной и учебной литературы. При этом на сегодняшний день отсутствует комплексное исследование, посвященное вопросу управления качеством реализации программ и проектов в секторе государственного управления.

В п. 1.1 автором уточнено понятие «качества программ и проектов в секторе государственного управления», представляющее собой степень соответствия присущих характеристик программ и проектов в секторе государственного управления требованиям всех заинтересованных сторон. Реализация программ и проектов в секторе государственного управления включает в себя процессы по их формированию, исполнению, мониторингу и контролю, а также актуализации.

Для определения требований заинтересованных сторон построена Система взаимосвязанных элементов формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления, установлено несоответствие требований владельцев и участников рассматриваемых программ и проектов, а также проведен анализ требований заинтересованных сторон к качеству программ и проектов, разделенных на следующие группы:

- 1) население и организации (прямые потребители);
- 2) государство;
- 3) международное сообщество;
- 4) организации сектора государственного управления (инициаторы и участники);
- 5) организации-партнеры;
- 6) организации-исполнители.

Отметим, что согласно предложенной автором Системе взаимосвязанных элементов формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления выделены следующие субъекты управления ПП в СГУ: международное сообщество, государство, потребители, инициаторы (владельцы), участники, партнеры и исполнители.

На основе идентификации заинтересованных сторон автором уточнены их потребности и ожидания в области качества, что позволило составить перечень критериев качества программ и проектов в секторе государственного управления, совершенствование результатов которых позволит повысить качество деятельности организаций сектора государственного управления.

Автором выделены три основные составляющие качества программ и проектов в секторе государственного управления, включающие:

- 1) качество целеполагания программ и проектов в секторе государственного управления;
- 2) качество процессов управления программами и проектами в секторе государственного управления;
- 3) качество результатов программ и проектов в секторе государственного управления (решений, продуктов, услуг).

В п. 1.2 автором составлена Модель системы формирования качества программ и проектов в сфере культуры, включающая в себя перечень показателей качества, сгруппированных на основе цикла Деминга (PDCA) по этапам управленческого цикла – планирование, исполнение, мониторинг и контроль, актуализация программ и проектов в секторе государственного управления.

Определены направления улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ. Улучшение качества ПП в СГУ связано с повышением полезности их результатов. Мероприятия по улучшению (повышению) их качества меняют непосредственно ценностный состав услуг и систем организаций сектора государственного управления и носят инновационный характер. Улучшение закладывается в стратегические документы сектора государственного

управления на стадии планирования. Если же программа или проект уже создан и принят, то в его отношении можно осуществлять только обеспечение качества. Обеспечение качества ПП в СГУ – это реализация мер по созданию условий для точного достижения поставленных результатов. Для обеспечения качества могут разрабатываться и внедряться различные системы (например, система менеджмента качества, система управления рисками, система контроля и др.).

Также автором предложена методика проведения комплексной оценки качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе перечня показателей. Отслеживание значений групповых и индивидуальных показателей позволит определять слабые места в управлении государственными программами и национальными проектами, осуществлять своевременную корректировку действий и оперативно принимать управленческие решения, что будет способствовать повышению качества реализации программ и проектов в секторе государственного управления, качества услуг организаций сектора государственного управления и качества жизни населения страны.

В п. 1.3 систематизированы основные нормативные правовые документы в сфере культуры, конкретизированы показатели качества программ и проектов сферы культуры, а также проведена оценка качества программ и проектов в сфере культуры (за 2022 год).

При этом, существует ряд проблем в отношении качества программ и проектов в сфере культуры, требующих совершенствования методов управления, которые будут подробнее рассмотрены в следующих главах.

## **ГЛАВА 2. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Понятие рисков при формировании качества программ и проектов в секторе государственного управления**

Согласно национальному стандарту РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» управление качеством объекта включает риск-ориентированное мышление, предполагающее определение факторов, способных повлечь отклонение от плановых результатов процессов, реализации превентивных мер по отношению к рискам и минимизации их последствий [36]. Использование системы управления рисками позволяет организациям любой сферы достигать поставленные цели с минимальными потерями или вовсе без них, а также обеспечить высокое качество результатов деятельности.

Сложившаяся практика применения риск-ориентированного подхода при управлении качеством программ и проектов в секторе государственного управления имеет ряд особенностей. На сегодняшний день в открытом доступе размещена документация по 40 государственным программам, 15 национальным проектам и 90 входящим в них федеральным проектам, 40 действующим приоритетным проектам [146]. Рассмотрим далее подробнее данные документы в части наличия информации об управлении рисками.

Только в 9 из 40 государственных программ РФ указан перечень рисков, что составляет 22,5 % от общего числа. Наиболее полная информация по данному критерию представлена в государственной программе РФ «Развитие атомного энергопромышленного комплекса», в которой выделены внешние (макроэкономические, политические, международные, законодательные, природно-климатические, санитарно-эпидемиологические, социальные) и внутренние риски (оказывающие непосредственное и опосредованное влияние). При этом, во всех 40 государственных программах РФ отсутствуют упоминания об оценке рисков и мероприятиях по предупреждению риска (или минимизации последствий их возникновения).

Среди национальных проектов и входящих в них федеральных проектов ситуация с включением сведений о рисках представлена следующим образом:

- в 1 из 15 паспортов национальных проектов (6,7 % от общего числа), а именно в «Комплексном плане модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года», указаны ключевые риски (макроэкономические, государственного регулирования, рыночные, налоговые и технологические), перечислены мероприятия по снижению рисков, а также указан факт наличия сформированной матрицы рисков;

- в 11 из 90 паспортов федеральных проектов указан перечень рисков (12,2 % от общего числа), при этом лишь в 5 из них описаны мероприятия по предупреждению риска (или минимизации последствий их возникновения).

Если говорить о действующих приоритетных программах и проектах, то в 27 из 40 паспортов указан перечень рисков и мероприятия по предупреждению рисков (67,5 % от общего числа), при этом упоминания об оценке рисков в них отсутствуют.

Данная ситуация сложилась в связи с двумя аспектами:

1) отсутствие обязательных требований о включении информации о рисках в паспорта программ и проектов на этапе их планирования;

2) отсутствие нормативных правовых актов, устанавливающих единые методические рекомендации в части управления рисками программ и проектов всех уровней.

Таким образом, вопрос разработки методологии и методики управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления на всех этапах управленческого цикла является актуальным.

Управление рисками является самостоятельной частью общей теории менеджмента и подробно рассмотрено в научной литературе, как в работах наиболее авторитетных ученых в области риск-менеджмента (например, авторы Авдийский В.И. [42], Акимов В.А. [54], Балабанов И.Т. [60], Бартон Т.Л. [62], Барышников П.Ю. [42], Бауэр В.П. [42], Балдин К.В. [61], Безденежных В.М. [42], Беляев И.И. [42], Воробьев С.Н. [61], Еремин В.В. [42],

Ильченко С.В. [88], Лебедев И.А. [42], Лесных В.В. [54], Радаев Н.Н. [54], Уокер П.Р. [62], Шенкир У.Г. [62] и др.), так и в современных исследованиях (например, авторы Адамова М.Е. [48], Бусалов Д.Ю. [65], Кудряшова Е.В. [147], Суйкова О.А. [147], Хан И.И. [65], Чумак Д.Ю. [158] и др.). Кроме того, по управлению рисками существует ряд международных и национальных стандартов, а также встречаются упоминания рисков в нормативных правовых актах РФ. Однако риски для программ и проектов в секторе государственного управления еще недостаточно исследованы, так, например, не разработаны в полной мере методические рекомендации по идентификации и отбору наиболее значимых рисков.

Дей П.К. определяет понятие «управление рисками» как систематический процесс выявления, анализа и реагирования на риски проекта [163]. Он включает максимизацию вероятности и последствий положительных событий и минимизацию вероятности и последствий неблагоприятных событий для целей проекта. Управление рисками состоит из шести шагов. Это планирование управления рисками, идентификация рисков, качественный анализ рисков, количественный анализ рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг и контроль рисков.

Среди стандартов, включающих управление рисками, отметим два наиболее распространенных – Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) и ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [41; 140; 141].

В соответствии с положениями Руководства к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК, седьмое издание) под «риском» понимается неопределенное событие, при возникновении которого на одну или несколько целей проекта оказывается положительный или отрицательный эффект [141]. Риски, оказывающие отрицательные эффекты, называются «угрозами», а положительные – «возможностями». Любые проекты подвержены рискам. Необходимо их регулярно идентифицировать на всем протяжении программ и

проектов, а также определять стратегии реагирования, начиная с этапа планирования.

Согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» под «риском» понимается «следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей» [41]. Следствие влияния неопределенности определяется как позитивное и (или) негативное отклонение от ожидаемого результата. Риск представляется как описание возможного события, его последствий и вероятности возникновения.

Среди нормативных правовых актов РФ отметим Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 (ред. от 01.03.2023 г.) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», в котором дано определение «рису», обозначающему «событие (совокупность событий), наступление которого может оказать негативное влияние на ход реализации и (или) достижение показателей, мероприятий (результатов), контрольных точек и объектов мероприятий (результатов) проекта (параметров проектов)» [17].

Далее рассмотрим подходы к определению рисков, в том числе по отношению к программам и проектам в секторе государственного управления, различных авторов.

По мнению Бартона Т., Шенкира У. и Уокера П. «риск» в целом – это любое событие или действие, которое может неблагоприятно отразиться на достижении организацией ее деловых целей и помешать ей успешно реализовать свою стратегию [62].

По мнению Жуковой А.Г. под «риском» в секторе государственного управления понимается результат воздействия какой-либо неопределенности, влияющий на достижение целей организации, а система управления рисками и внутреннего контроля в организациях сектора государственного управления – это «постоянно действующий стандартизированный процесс, реализуемый с учетом совокупности норм, правил, процессов и процедур, целью которых является превенция возникновения нарушений и минимизация негативных

последствий ситуаций и событий, направленных на обеспечение достижения целей деятельности организации» [85].

По мнению Суйковой О.А. и Кудряшовой Е.В. под «рисками проекта» понимаются неопределенности, проявляющиеся при недостаточном анализе информации на этапе разработки проекта в процессе осуществления инновационных мероприятий, влияющие на качество результатов. Из-за данных неопределенностей разработчикам необходимо тщательно рассматривать степень критичности риска и возможные последствия его воздействия на проект [147].

По мнению Адамовой М.Е. понятие «риски национального проекта» обозначают влияние неопределенности на достижение национальных целей и качество реализации национальных проектов, вызванное воздействием внутренних или внешних факторов, влекущее отклонение от установленных ключевых показателей и результатов [48].

По мнению Кувалдиной Т.Б. под «риском в реализации государственных программ» подразумевается наступление неблагоприятных событий, влекущих за собой уменьшение средств государственных (муниципальных) финансов в связи с недостижением запланированных результатов и планируемых показателей [102].

Тебякин А.А. и Шевченко М.В. под риском государственной программы понимают «внешние и внутренние события, явления, процессы, оказывающие негативное влияние на ход реализации программы и приводящие к недостижению плановых значений основных параметров программы и контрольных событий в плановые сроки и в пределах установленных ресурсов» [149]. Авторы подтверждают, что при разработке и реализации государственных программ управлению рисками на сегодняшний день отводится второстепенная роль, а также отмечают низкую методическую проработанность механизмов управления рисками в данной области. Кроме того, проведенный ими анализ реализованных в 2018-2019 гг. рисков отдельных государственных программ показал, что по большей части они являются

управленческими и отражают недостатки организации процессов планирования, управления и контроля.

Березина Н.В. и Иванова Е.Н. также отмечают, что «региональный рискованный менеджмент по-прежнему является формальным процессом, но и в таком виде нередко второстепенным или игнорируемым субъектами бюджетного планирования» [63].

Анализ, проведенный авторами Берендеевой А.Б., Елизаровой А.А. и Чумаковым М.В., также показал, что в государственных программах и национальных проектах при постановке целей и задач отсутствует указание рисков [159]. При этом в проведенных ими исследованиях указано, что риски прописываются в некоторых отдельных региональных методиках оценки эффективности государственных программ.

На основе вышесказанного уточним, что *понятие риска формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления (ПП в СГУ)* включает события или условия неопределенного характера, возникновение которых влияет на качество ПП в СГУ как отрицательно, так и положительно.

Рассматривая сектор государственного управления, необходимо отметить, что в настоящее время наибольшее внимание требуется уделить рискам, влекущим именно угрозы для реализации программ и проектов в рассматриваемой сфере, как базовым. Далее после выстраивания единой системы, необходимо продолжить работу с рисками, представляющими дополнительные возможности для улучшения исполнения и результатов программ и проектов в секторе государственного управления. Единый алгоритм работы с рисками программ и проектов в секторе государственного управления в системе управления их качеством представлен на рисунке 2.1.

Основными этапами управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления, по мнению автора, являются:

1) анализ общей среды, внутри которой будет осуществляться программа (проект);

- 2) определение целей программы (проекта);
- 3) идентификация и оценка рисков программы (проекта);
- 4) определение порогов рисков программы (проекта);
- 5) выбор стратегий реагирования на риски программы (проекта);
- б) мониторинг и контроль.

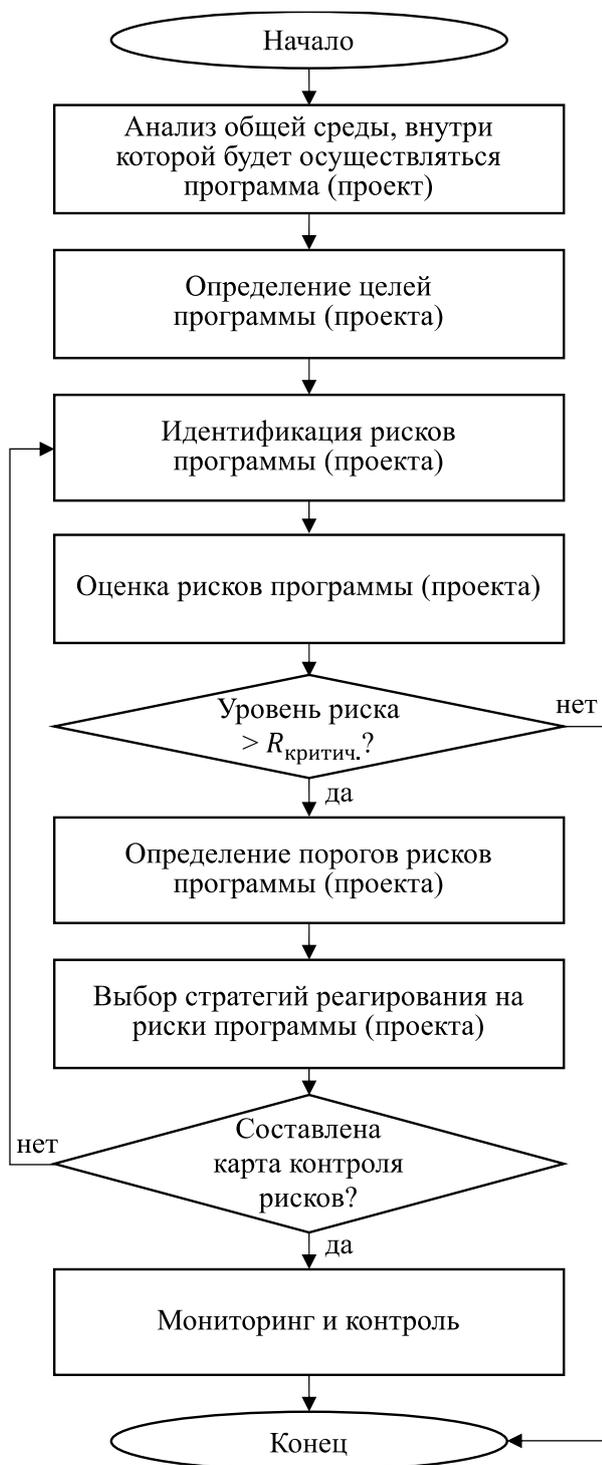


Рисунок 2.1 – Алгоритм идентификации и управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления в системе управления их качеством (разработан автором)

Рассмотрим далее содержание каждого этапа подробнее.

## **1. Анализ общей среды, внутри которой будет осуществляться программа (проект)**

Успешная работа с рисками начинается с понимания общей среды, внутри которой будут осуществляться программы и проекты в секторе государственного управления. Аспекты среды, способствующие возникновению неопределенности программ и проектов, включают в себя:

- экономические факторы (например, изменчивость цен, доступность ресурсов, инфляция, дефляция и др.);
- технические факторы (например, появление новых технологий, сложность использования новых систем и др.);
- законодательные факторы (например, наличие существующих или появление новых юридических ограничений или требований и др.);
- факторы безопасности (характеристики физической среды реализации программ и проектов);
- погодные условия и условия труда;
- неоднозначность, связанная с текущими или будущими условиями;
- рыночные и социальные факторы (влияния, формируемые мнениями населения и СМИ);
- политические факторы (внешние и внутренние).

Тщательность сбора информации в рамках данного этапа может позволить снизить неопределенность, для этого рекомендуется на этапе планирования проводить основательные исследования в рассматриваемой области и привлекать экспертов. Также важно вовремя определить, в какой момент дальнейший сбор и анализ информации перестает приносить пользу в виде получения дополнительной информации. Этот факт будет являться показателем необходимости завершения этапа и перехода к следующему.

## **2. Определение целей программы (проекта)**

В соответствии с общей средой, потребностями заинтересованных сторон, стратегиями социально-экономического развития и обеспечения национальной

безопасности РФ, а также с учетом имеющихся ресурсных ограничений определяются цели программ и проектов в секторе государственного управления. Целями является совокупность желаемых результатов, для реализации которых формируется соответствующая программа или проект.

Одной из методик, позволяющих правильно устанавливать цели, является техника «SMART», согласно которой цель должна быть: конкретная (англ. «specific»), измеримая (англ. «measurable»), достижимая (англ. «attainable»), актуальная (англ. «relevant») и ограниченная во времени (англ. «time-bound»).

Для достижения поставленных целей на основе метода «Дерева целей» формируется перечень задач, который далее декомпозируется до конкретных мероприятий и работ.

Тем не менее на достижение правильно сформированных целей и задач программами и проектами в секторе государственного управления могут влиять различные риски, для этого их надо идентифицировать еще на этапе планирования и в последствии управлять для минимизации воздействия.

### **3. Идентификация и оценка рисков программы (проекта)**

На данном этапе необходимо составить полный реестр рисков, которые могут возникнуть на всех этапах управления программами и проектами в секторе государственного управления и угрожать достижению поставленных целей. Далее проводится оценка уровня риска экспертным методом на основе двух параметров – вероятность возникновения и степень влияния на программы и проекты в секторе государственного управления. Матрица определения уровня риска представлена на рисунке 2.2. Минимальное значение уровня риска программ и проектов в секторе государственного управления составляет 0 баллов, максимальное – 100 баллов.

<b>Вероятность возникновения рисков</b>	очень высокая (от 8 до 10 б.)	Умеренный	Высокий	Высокий	Критический	Критический
	высокая (от 6 до 8 б.)	Умеренный	Умеренный	Высокий	Высокий	Критический
	средняя (от 4 до 6 б.)	Низкий	Умеренный	Умеренный	Высокий	Высокий
	низкая (от 2 до 4 б.)	Низкий	Низкий	Умеренный	Умеренный	Высокий
	очень низкая (от 0 до 2 б.)	Низкий	Низкий	Низкий	Умеренный	Умеренный
		очень слабое (от 0 до 2 б.)	слабое (от 2 до 4 б.)	среднее (от 4 до 6 б.)	сильное (от 6 до 8 б.)	очень сильное (от 8 до 10 б.)
		<b>Степень влияния рисков</b>				

Рисунок 2.2 – Матрица определения уровня риска программ и проектов в секторе государственного управления *(разработан автором)*

Данная матрица показывает соотношение вероятности возникновения риска и степени его влияния на программы и проекты в секторе государственного управления, на основе которых рассчитывается уровень риска по следующей формуле:

$$U_p = O_{ц} * P_{ф}, \text{ где} \quad (2.1)$$

$U_p$  – уровень риска программы (проекта);

$O_{ц}$  – вероятность возникновения риска программы (проекта);

$P_{ф}$  – степень влияния риска на программу (проект);

В ситуации при низкой вероятности возникновения риска и слабом влиянии на программу (проект) такой риск признается низким или незначительным. При высоком уровне влияния на программу (проект) и высокой вероятности возникновения риск признается критическим. Промежуточный уровень риска между низким и критическим называется умеренным.

На этапе планирования программ и проектов в секторе государственного управления для управления рисками, признанными умеренными или критическими, необходимо проводить детальный анализ и формировать карту контроля рисков (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Карта контроля рисков программ и проектов в секторе государственного управления

№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Уровень риска	Допустимый порог риска	Мероприятия по предупреждению риска	Ответственный за предупреждение риска	Мероприятия по минимизации последствий риска	Ответственный за минимизацию последствий риска
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
...								

*Таблица разработана автором*

#### **4. Определение порогов рисков программы (проекта)**

В целях результативной работы с рисками команде проекта необходимо знать, какой уровень подверженности риску при решении задач достижения целей программы (проекта) является допустимым. Это определяется с помощью поддающихся измерению порогов риска, которые отражают склонность организаций сектора государственного управления и заинтересованных сторон к риску и их отношение к нему. Пороги риска выражают допустимые вариации относительно некоторой цели, отражающие склонность организации и

заинтересованных сторон к риску. Они обычно заявляются и доводятся до сведения команды проекта и отражаются в определениях уровней воздействия риска на проект [140].

## **5. Выбор стратегий реагирования на риски программы (проекта)**

В соответствии со Сводом знаний по управлению проектами (РМВОК, 7 издание) при работе с угрозами (рисками, оказывающими отрицательный эффект на достижение целей программы (проекта), рассматриваются пять альтернативных стратегий реагирования:

5.1. Уклонение. Уклонение от угрозы – это стратегия, когда команда программы (проекта) предпринимает меры с целью устранить угрозу или защитить программу (проект) от ее воздействия.

5.2. Эскалация. Стратегия эскалации является целесообразной в случаях, когда команда программы (проекта) согласна, что угроза выходит за рамки содержания программы (проекта) или что предлагаемые меры реагирования выходят за рамки полномочий руководителя программы (проекта).

5.3. Передача. Передача состоит в переходе владения угрозой к третьей стороне, которая берет на себя управление риском и несет последствия в случае реализации угрозы.

5.4. Снижение. Стратегия снижения уровня угрозы предполагает меры по уменьшению вероятности наступления и/ или воздействия угрозы. Ранние меры по снижению угрозы во многих случаях оказываются более результативными, чем попытки ликвидации ущерба после реализации угрозы.

5.5. Принятие. Принятие угрозы означает осознание существования угрозы без планирования проактивных мер. Активное принятие риска может включать разработку запасного плана на случай возникновения события, а также пассивное принятие, не подразумевающее никаких действий [141].

Меры реагирования на конкретную угрозу могут включать несколько стратегий. Например, если угрозы нельзя избежать, ее можно снизить до уровня, на котором ее допустимо передать или принять. Формируемые в рамках вышеуказанных стратегий мероприятия по управлению рисками указываются в

столбцах 6 и 8 таблицы 2.1. Необходимо в обязательном порядке за каждым мероприятием закреплять конкретное ответственное лицо и отражать соответствующую информацию в столбцах 7 и 9 таблицы 2.1.

Целью внедрения мер реагирования на угрозы является снижение количества отрицательного риска. Принятые риски иногда снижаются просто по прошествии времени или потому, что рисковое событие не произошло.

## **6. Мониторинг и контроль**

Далее во время реализации программ и проектов в секторе государственного управления согласно карте контроля рисков осуществляется мониторинг и контроль рисков, в ходе которых отслеживаются негативные события, своевременно предпринимаются установленные меры по минимизации рисков и своевременно принимаются управленческие решения для достижений целей программ и проектов.

Таким образом, в условиях необходимости разработки теоретических и методических основ управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления на всех этапах управленческого цикла, автором уточнено понятие «риски *формирования качества* программ и проектов в секторе государственного управления», представляющие собой *условия и события*, являющиеся следствием влияния неопределенности на реализацию программ и проектов, оказывающие отрицательное или положительное влияние на качество данных программ и проектов и достижение поставленных целей, что определяет наличие *событийных и не событийных рисков*. Также автором предложен алгоритм идентификации и управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления, включающий 6 основных этапов с соответствующими инструментами: 1) анализ общей среды, внутри которой будет осуществляться программа (проект); 2) определение целей программы (проекта); 3) идентификация и оценка рисков программы (проекта); 4) определение порогов рисков программы (проекта); 5) выбор стратегий реагирования на риски программы (проекта); 6) мониторинг и контроль.

## **2.2. Классификация рисков при формировании качества программ и проектов в секторе государственного управления**

На этапе идентификации и оценки рисков производится классификация всех возможных рисков в целях управления качеством программ и проектов в секторе государственного управления. Подходы к классификации рисков описаны в работах многих авторов, например, в трудах Адамовой М.Е. [48], Березиной Н.В. [63], Горбашко Е.А. [76], Жуковой А.Г. [85], Ивановой Е.Н. [63], Леоновой Т.И. [128], Орловой О.Ю. [128], Федоровой А.Ю. [152], Черкашнева Р.Ю. [152] и др.

Так авторы Федорова А.Ю. и Черкашнев Р.Ю. в отношении государственных программ разделяют риски на две категории:

- внешние риски, которые не зависят от деятельности организаций сектора государственного управления (непредвиденные риски, например, макроэкономические, социальные, политические и др.);

- внутренние риски, которые являются следствием деятельности организаций сектора государственного управления (например, ошибки в управлении реализацией государственных программ; ограниченность в проведении оптимизации бюджетной сети; невыполнение расходных обязательств субъектом РФ по финансовому обеспечению первоочередных расходов и др.) [152].

По мнению Березиной Н.В. и Ивановой Е.Н. риски в отношении государственных программ можно разделить на следующие группы: макроэкономические, геополитические и политические, финансовые, организационные, информационные, законодательные (операционные), социально-трудовые, муниципальные [63].

По мнению автора, к программам и проектам в секторе государственного управления применим подход, основанный на установлении видов рисков по отношению к показателям целей программ и проектов в секторе государственного управления и к показателям факторов, определяемых

внешними и внутренними событиями, влияющим на достижение поставленных целей.

При идентификации и оценке рисков можно придерживаться подхода, представленного в трудах Леоновой Т.И. и Орловой О.Ю., в развитие которого автором устанавливаются две группы признаков классификации рисков проекта:

1) первая базовая группа «рисков-целей» (далее – риски-цели) связана с влиянием неопределенности на целевые результаты программ и проектов в секторе государственного управления, влекущих соответствующие отклонения;

2) вторая группа «рисков-факторов» (далее – риски-факторы) связана с возникновением событий (факторов), влияющих на достижение целей проекта, а также причин отклонений, влияющих на возникновение неопределенности достижения поставленных целей [128].

Для детализации может быть построено дерево целей программ и проектов в секторе государственного управления.

Для определения рисков в соответствии с целями программ и проектов в секторе государственного управления (риски-цели) за основу взяты базовые ограничения программ и проектов («треугольник качества»), а именно:

1) содержание (соответствие результатов требованиям заинтересованных сторон);

2) стоимость (эффективность расходования бюджетных средств);

3) сроки (соблюдение сроков реализации программ и проектов).

В таблице 2.2 отражены риски-цели программ и проектов в секторе государственного управления, отражающие риски вариативности показателей целей.

Таблица 2.2 – Риски-цели программ и проектов в секторе государственного управления

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели целей</b>	<b>Риски-цели</b>
1	Содержание	Отклонения фактических результатов программы (проекта) от плановых
2	Стоимость	Отклонения фактических параметров бюджетных расходов от плановых

№ п/п	Показатели целей	Риски-цели
3	Сроки	Отклонения фактического сроков реализации программы (проекта) от плановых

*Таблица разработана автором*

Отклонения от целевых показателей составляют последствия наступления событий. Величина отклонений определяется по следующей формуле:

$$O_{\text{ц}} = \frac{П_{\text{ф}} - П_{\text{п}}}{П_{\text{п}}} * 100 \%, \text{ где} \quad (2.2)$$

$O_{\text{ц}}$  – отклонение фактического значения показателя цели программы (проекта) от планового;

$П_{\text{ф}}$  – фактическое значение показателя цели программы (проекта);

$П_{\text{п}}$  – плановое значение показателя цели программы (проекта).

Ввиду отсутствия методического обеспечения оценки качества программ и проектов в секторе государственного управления, а также сформировавшегося опыта реализации государственных программ, национальных, федеральных и региональных проектов, автор выдвигает гипотезу о том, что наибольшей вариативностью обладает риск-цель в отношении качества результатов программ и проектов в секторе государственного управления.

При определении рисков в соответствии с факторами программ и проектов в секторе государственного управления (далее – риски-факторы), необходимо отметить, что существуют факторы внешние (например, политические, экономические, социальные, технические) и внутренние (например, процессы и инструменты управления программами и проектами), влияющие на реализацию программ и проектов. По мнению автора, более управляемыми представляются внутренние факторы, связанные с процессами и инструментами реализации программ и проектов.

В таблице 2.3 отражена структура матрицы рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления.

Таблица 2.3 – Структура матрицы рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления

Процессы управления ПП в СГУ	Цели $i$ -ого процесса в области качества ПП в СГУ	Риски-факторы, влияющие на качество ПП в СГУ				
		Внешние	Внутренние			
			Финансирование	Труд (кадры)	Средства (обеспечение)	Управление (методы)
$j$	$j_k$	$i_{1l}$	$i_{2m}$	$i_{3n}$	$i_{4p}$	$i_{5r}$
1. Планирование ( $x_1$ ); 2. Реализация ( $x_2$ ); 3. Мониторинг и контроль ( $x_3$ ); 4. Актуализация ( $x_4$ )	Перечень $\{C_{i_k}\}$	Перечень $\{R_{i_{1l}}\}$	Перечень $\{R_{i_{2m}}\}$	Перечень $\{R_{i_{3n}}\}$	Перечень $\{R_{i_{4p}}\}$	Перечень $\{R_{i_{5r}}\}$

Таблица разработана автором

В таблице 2.4 представлена матрица рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления, сгруппированных по процессам управления и факторам производства.

Таблица 2.4 – Матрица рисков-факторов, сгруппированных по процессам управления программами (проектами) и факторам производства

Процессы управления ПП в СГУ	Цели процессов в области качества ПП в СГУ	Риски-факторы, влияющие на качество ПП в СГУ				
		1. Внешние	Внутренние			
			2. Финансирование	3. Труд (кадры)	4. Средства (обеспечение)	5. Управление (методы)
1. Планирование	<p>1. Соответствие документов требованиям НПА и заинтересованных сторон.</p> <p>2. Соответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора государственного управления и заинтересованных сторон.</p> <p>3. Обеспеченность процессов управления ПП в СГУ нормативными правовыми актами (НПА) и метод. рекомендациями.</p> <p>4. Согласованность целей, задач, мероприятий и ресурсов в документах.</p> <p>5. Полнота и достоверность информации о результатах анализа рисков в ПП в СГУ.</p> <p>6. Качество процесса планирования ПП в СГУ.</p>	<p>1.1.1. Политические и законодательные.</p> <p>1.1.2. Экономические.</p> <p>1.1.3. Социальные.</p> <p>1.1.4. Научно-технические.</p> <p>1.1.5. Природно-климатические и др.</p>	<p>1.2.1. Ошибки в расчетах объемов финансирования ПП В СГУ.</p> <p>1.2.2. Несоответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора ГУ и заинтересованных сторон и др.</p>	<p>1.3.1. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.</p> <p>1.3.2. Недостаточное количество квалифицированных сотрудников.</p> <p>1.3.3. Высокая текучесть кадров.</p> <p>1.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе и др.</p>	<p>1.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами, оборудованием и программным обеспечением и др.</p>	<p>1.4.1. Недостаточное обеспечение процесса НПА и методической базой.</p> <p>1.5.1. Нарушения методики составления документов ПП В СГУ.</p> <p>1.5.2. Нарушения методики управления качеством ПП В СГУ.</p> <p>1.5.3. Нарушения методики управления рисками ПП В СГУ.</p> <p>1.5.4. Нарушения методики сбалансированности целей и др.</p>

<p>2. Реализация</p>	<p>1. Выполнение отдельных мероприятий ПП в СГУ.  2. Использование бюджетных средств, предусмотренных на реализацию ПП в СГУ.  3. Достижение целевых показателей ПП в СГУ.  4. Соблюдение сроков реализации мероприятий ПП в СГУ.  5. Отсутствие нарушений в сфере закупок в рамках реализации ПП в СГУ.  6. Качество процесса реализации ПП в СГУ.</p>	<p>2.1.1. Политические.  2.1.2. Экономические.  2.1.3. Социальные.  2.1.4. Научно-технические.  2.1.5. Природно-климатические и др.</p>	<p>2.2.1. Нарушения порядка предоставления субсидий организациям сектора ГУ.  2.2.2. Нарушения порядка оплаты товаров, работ и услуг по государственным контрактам и др.</p>	<p>2.3.1. Уход ключевых участников проекта.  2.3.2. Высокая текучесть кадров.  2.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.  2.3.4. Нарушения сотрудниками законодательства в сфере закупок.  2.3.5. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе и др.</p>	<p>2.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием и др.</p>	<p>2.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.  2.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.  2.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП в СГУ.  2.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП в СГУ.  2.5.5. Нарушения методики осуществления государственных закупок и др.</p>
<p>3. Мониторинг и контроль</p>	<p>1. Качество управления рисками ПП в СГУ.  2. Прохождение контрольных точек и точек принятия решений при реализации ПП в СГУ.  3. Соблюдение сроков представления отчетов о ходе и результатах реализации ПП в СГУ.  4. Полнота и достоверность информации, представленной</p>	<p>3.1.1. Политические.  3.1.2. Экономические.  3.1.3. Социальные.  3.1.4. Научно-технические.  3.1.5. Природно-климатические и др.</p>	<p>3.2.1. Наличие нарушений в части нецелевого расходования бюджетных средств.  3.2.2. Наличие нарушений бюджетного кодекса и др.</p>	<p>3.3.1. Уход ключевых участников проекта.  3.3.2. Высокая текучесть кадров.  3.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.</p>	<p>3.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием и др.</p>	<p>3.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.  3.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.</p>

	<p>в отчетах о ходе и результатах реализации ПП в СГУ.</p> <p>5. Выполнение плановых контрольных мероприятий (в рамках внутреннего финансового контроля).</p> <p>6. Качество процесса мониторинга и контроля реализации ПП в СГУ.</p>			<p>3.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе и др.</p>		<p>3.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП в СГУ.</p> <p>3.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП в СГУ.</p> <p>3.5.5. Нарушения методики осуществления внутреннего контроля и др.</p>
4. Актуализация	<p>1. Актуальность целей, задач и мероприятий ПП в СГУ по этапам.</p> <p>2. Актуальность системы управления рисками ПП в СГУ по этапам</p> <p>3. Соблюдение сроков актуализации ПП в СГУ.</p> <p>4. Полнота и достоверность отражения информации об обратной связи от заинтересованных сторон.</p> <p>5. Удовлетворенность заинтересованных сторон реализацией мероприятий ПП в СГУ.</p> <p>6. Качество процесса актуализации ПП в СГУ.</p>	<p>4.1.1. Политические.</p> <p>4.1.2. Экономические.</p> <p>4.1.3. Социальные.</p> <p>4.1.4. Научно-технические.</p> <p>4.1.5. Природно-климатические и др.</p>	<p>4.2.1. Ошибки в расчетах объемов финансирования ПП в СГУ.</p> <p>4.2.2. Несоответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора ГУ и заинтересованных сторон и др.</p>	<p>4.3.1. Уход ключевых участников проекта.</p> <p>4.3.2. Высокая текучесть кадров.</p> <p>4.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.</p> <p>4.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе и др.</p>	<p>4.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием и др.</p>	<p>4.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.</p> <p>4.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.</p> <p>4.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП в СГУ.</p> <p>4.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП и др.</p>

*Таблица разработана автором*

В Приложении Г отражены результаты экспертной оценки рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления, проведенной автором среди работников Комитета по культуре Санкт-Петербурга и учреждений культуры Санкт-Петербурга, с помощью анализа вероятности возникновения и степени влияния по десятибалльной шкале, на основе которой осуществлен выбор наиболее значимых рисков.

Согласно Приложению Г значительные риски программ и проектов в секторе государственного управления, получившие 70 баллов и более, экспертами выделены следующие: 1) недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе (для всех процессов); 2) недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе (для всех процессов); 3) недостаточное обеспечение процесса НПА и методической базой (для процесса планирования); 4) нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами (для процессов реализации и актуализации); 5) нарушения методики осуществления государственных закупок (для процесса реализации); 6) нарушения методики управления рисками ПП в СГУ (для процесса мониторинга и контроля); 7) нарушения методики осуществления внутреннего контроля (для процесса мониторинга и контроля).

Таким образом, наибольшее количество рисков программ и проектов в секторе государственного управления связаны с качеством работы сотрудников организаций сектора государственного управления, участвующих в управлении программами и проектами. Также на каждом этапе выделены риски в части управления (методов).

Риски-цели и риски-факторы, рассмотренные выше, можно отнести к категории «индивидуальные риски». Согласно своду знаний по управлению проектами (РМВОК, 6 версия) каждый проект имеет индивидуальные и совокупный риски, которые могут оказать влияние на достижение целей проекта [140].

Индивидуальный риск проекта – это неопределенное событие или условие, наступление которого позитивно или негативно сказывается на одной или

нескольких целях проекта. Управление рисками проекта направлено на использование или усиление влияния позитивных рисков (благоприятных возможностей) и, в то же время, избежание или смягчение последствий негативных рисков (угроз). Результатом неуправляемых угроз могут стать такие проблемы, как задержки, превышение стоимости, снижение показателей исполнения или утрата репутации. Благоприятные возможности, при условии их использования, могут дать выгоды, например, сократить время и стоимость, повысить показатели исполнения или укрепить репутацию [140].

Совокупный риск проекта – это воздействие неопределенности на проект в целом, возникающее из любых источников неопределенности, включая индивидуальные риски, представляющие собой влияние последствий вариаций результатов проекта, как позитивных, так и негативных, на заинтересованные стороны. Совокупный риск проекта также может иметь позитивный или негативный характер. Целью управления совокупным риском проекта является сохранение подверженности проекта риску в приемлемых пределах за счет противодействия движущим силам негативных вариаций, содействия движущим силам позитивных вариаций и максимального повышения вероятности достижения целей проекта в целом. Совокупный риск часто является производным от сложности, неоднозначности и изменчивости. Меры реагирования на совокупный риск проекта те же, что и в случае с отдельными угрозами и возможностями, однако применяются они к проекту целиком, а не к отдельному событию. Если совокупный риск проекта слишком высок, организация может принять решение о его отмене [141].

Отдельные риски проекта – это определенные события или условия, которые могут повлиять на один или несколько элементов проекта, на одну или несколько проектных целей. А совокупный риск проекта представляет собой общий эффект неопределенности, влияющий на проект в целом; он больше, чем просто сумма отдельных рисков, и связан с воздействием заинтересованных сторон на проект, приводящим к определенным отклонениям в результатах проекта [141].

На основе индивидуальных рисков-факторов, указанных в таблицах 2.2 и 2.3, автором предлагается осуществлять расчет совокупного риска программ и проектов в секторе государственного управления.

Совокупный риск ПП в СГУ, как обобщающая характеристика уровня риска ПП в СГУ, определяется по формуле:

$$R_Q = \sum_{i=1}^n R_{Fi} \cdot w_F + \sum_{i=1}^n R_{Ri} \cdot w_R + \sum_{i=1}^n R_{Mi} \cdot w_M + \sum_{i=1}^n R_{Ai} \cdot w_A, \quad (2.3)$$

где  $R_Q$  – совокупный риск качества программ и проектов;

$R_{Fi}$  – значение  $i$ -го единичного показателя риска планирования ПП;

$R_{Ri}$  – значение  $i$ -го единичного показателя риска исполнения ПП;

$R_{Mi}$  – значение  $i$ -го единичного показателя риска контроля реализации ПП,

$R_{Ai}$  – значение  $i$ -го единичного показателя риска актуализации ПП;

$w$  – удельный вес показателя риска качества соответствующей группы,

$n$  – количество единичных показателей соответствующей группы.

На рисунке 2.3 предложен алгоритм формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе определения совокупного риска.

Основная гипотеза такого алгоритма состоит в том, что ПП в СГУ должны поступать в реальное исполнение только после минимизации возможных рисков и снижения управляемых рисков

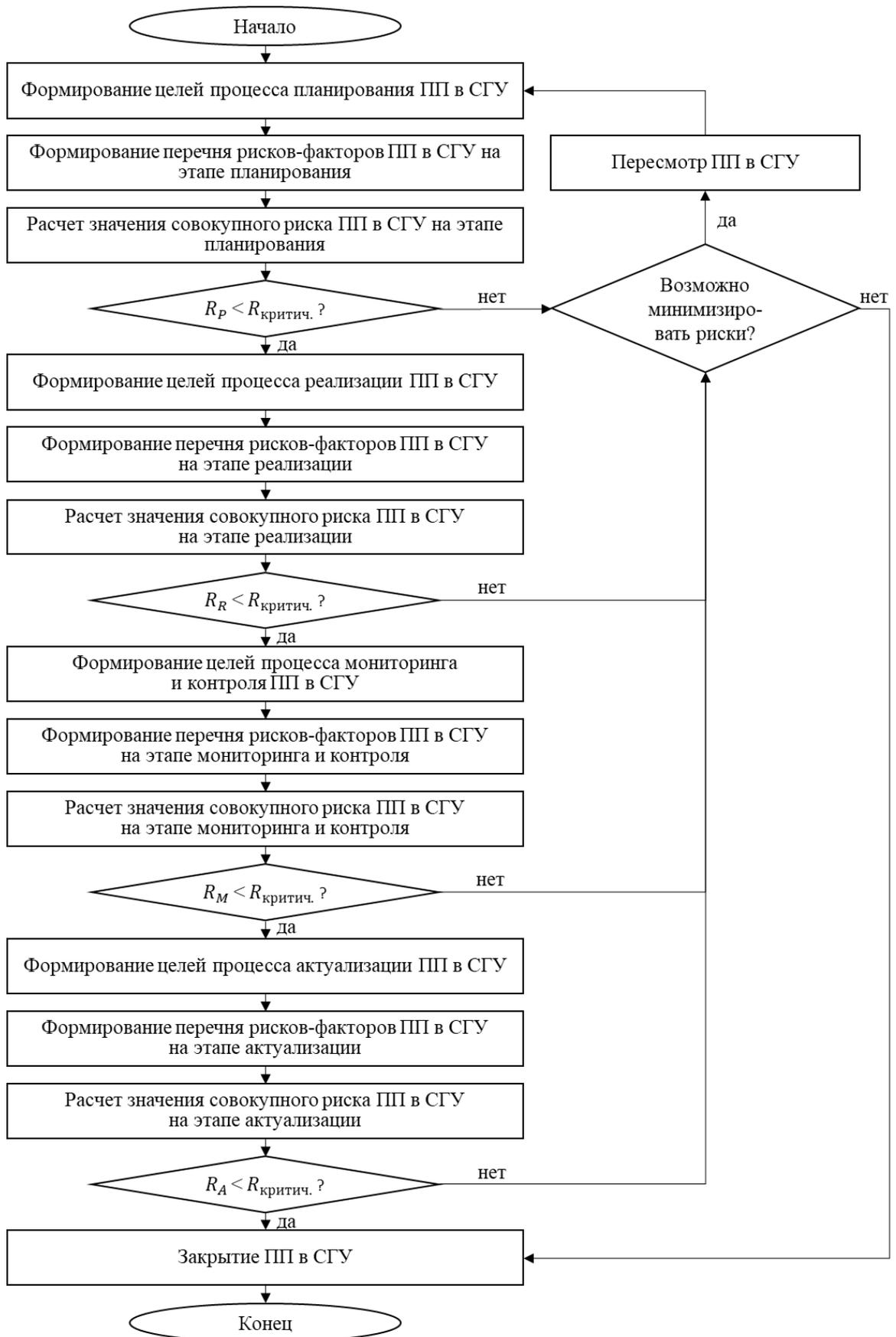


Рисунок 2.3 – Алгоритм формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе определения совокупного риска (разработан автором)

Отметим, что в данном разделе автором рассмотрены новые подходы к управлению рисками программ и проектов, заключающиеся в том, что предложен подход к классификации программных и проектных рисков по рискам-целям и рискам-факторам, на основе которого можно производить определение состава рисков и проводить отбор для последующего управления. Автором указан перечень рисков-целей и составлена матрица рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления, сгруппированных по процессам управления программами (проектами) и факторам производства. Кроме того, предложены методические основы расчета совокупного риска программ и проектов в секторе государственного управления на основе индивидуальных рисков-факторов, а также разработан алгоритм формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе определения совокупного риска.

### **2.3. Риск-ориентированный подход к формированию качества программ и проектов в сфере культуры**

Несмотря на то, что за последнее десятилетие государством проведено множество мероприятий по развитию сферы культуры (модернизация инфраструктуры учреждений культуры, поддержка творческих инициатив, проведение культурно-просветительских проектов, переподготовка кадров для сферы культуры, внедрение информационных технологий и др.), сохраняются следующие основные **проблемы качества программ и проектов в сфере культуры:**

1) отсутствие в государственной программе «Развитие культуры», национальном проекте «Культура» и входящих в него федеральных проектах качественных показателей, которые позволяют определить удовлетворенность населения в отношении доступности и качества услуг в сфере культуры;

2) предлагаемая по национальной цели развития «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» методика расчета значения показателя не учитывает направленность

учреждений культуры и реализуемые ими культурные мероприятия, что не позволяет объективно оценить достижение поставленной цели;

3) низкие темпы привлечения внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, в том числе благотворительных пожертвований и грантов;

4) недостаточность методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, приводящее к высокому уровню дифференциации их обеспеченности учреждениями культуры;

5) возможность осуществления мошеннических действий в отношении реализации билетов в учреждения культуры (музеи, театры) в связи с отсутствием соответствующего единого государственного информационного ресурса для купли-продажи билетов;

6) необходимость устранения недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона, как механизма повышения качества услуг в сфере государственного заказа и др.

Далее рассмотрим каждую проблему подробнее, а также возможные риски и способы минимизации их возникновения.

**1. Отсутствие в государственной программе «Развитие культуры», национальном проекте «Культура» и входящих в него федеральных проектах качественных показателей, которые позволяют определить удовлетворенность населения в отношении доступности и качества услуг в сфере культуры.**

На сегодняшний день в действующих редакциях государственной программы «Развитие культуры», национального проекта «Культура» и входящих в него федеральных проектов отсутствуют показатели оценки удовлетворенности населения услугами учреждений культуры.

Существует автоматизированная информационная система независимой оценки качества условий оказания услуг организациями культуры (<http://quality.mkrf.ru/>), созданная Министерством культуры РФ для получения обратной связи от населения, которая на сегодняшний день содержит

устаревшие данные (последний доступный рейтинг 2020 года), включает незначительное количество учреждений культуры страны (145 учреждений из 92 тысяч), а также предлагает населению прохождение опроса, состоящего из вопросов с односложными вариантами ответа «да» и «нет», что не позволяет в полной мере оценить удовлетворенность населения [43]. К тому же данный опрос в полной мере не охватывает показатели, установленные приказом Министерства культуры РФ от 27.04.2018 г. № 599 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий оказания услуг организациями культуры» [24].

Согласно национальным стандартам РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» ориентация на потребителя является одним из основополагающих принципов обеспечения качества программ и проектов в сфере культуры [35; 36]. Необходимо не только выполнять требования потребителей услуг учреждений культуры, но и стремиться превзойти их ожидания. Это позволит повысить доверие к деятельности органов государственной власти и учреждений в сфере культуры, ценность их услуг для потребителя, вовлеченность населения в сферу культуры, а также доходы в региональный и федеральный бюджет.

Недостаточное внимание принципу ориентации на потребителя влечет риски неудовлетворенности населения услугами учреждений культуры, снижения потребления услуг учреждений культуры, и, как следствие, невозможность воспитания гармонично развитых и социально ответственных граждан.

Для минимизации данных рисков необходимо совершенствование нормативного и методического обеспечения оценки удовлетворенности населения услугами учреждений культуры, осуществление систематического мониторинга показателей оценки, и по итогам получения обратной связи осуществление корректирующих действий в отношении мероприятий программ и проектов в сфере культуры и др.

**2. Предлагаемая по национальной цели развития «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» методика расчета значения показателя не учитывает направленность учреждений культуры и реализуемые ими культурные мероприятия, что не позволяет объективно оценить достижение поставленной цели.**

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» установлена национальная цель по обеспечению «Возможности для самореализации и развития талантов», для достижения которой указан целевой показатель «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» [3].

Для осуществления мониторинга по данному показателю была разработана методология расчета показателя «Число посещений культурных мероприятий», утвержденная распоряжением Минкультуры России от 16.10.2020 г. № Р- 1358 [27]. В соответствии с данной методологией целевой показатель рассчитывается как сумма значений показателей посещения культурных мероприятий и цифровых ресурсов (подразумеваются онлайн мероприятия) учреждений культуры всех типов и выражается в натуральных единицах.

Таким образом, методологией отождествляется посещение таких учреждений культуры, как театр и парк. Это является недопустимым в виду того, что данные учреждения обладают различными свойствами (например, коммерческая вместимость) и представляют частные случаи, требующие разные подходы к оценке.

Данный подход к расчету показателя создает риски недостаточной достоверности и сопоставимости данных, полученных в ходе оценки, и риски завышения фактических значений (например, в отношении посещений учреждений культуры, оказывающих услуги на безвозмездной основе – парков, библиотек и др.).

Для минимизации данных рисков требуется совершенствование методологического обеспечения оценки целевого показателя «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» и др.

### **3. Низкие темпы привлечения внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, в том числе благотворительных пожертвований и грантов.**

По мнению автора, сфера культуры традиционно является самой консервативной отраслью и наименее адаптирована к самостоятельному развитию в условиях рыночных отношений. В эпоху плановой экономики сфера культуры была ориентирована на полную государственную финансовую поддержку, в результате такого подхода отрасль культуры оказалась наименее подготовленной к рыночной экономике. В современных условиях хозяйствования проблемы, накопившиеся за время экономического спада в сфере культуры, значительно превышают возможности государства по их решению. Инвестиции в сферу культуры, как правило, не имеют прямого экономического эффекта, в то же время, по мере возрастания роли культуры в обществе, она перестает быть просто одной из форм удовлетворения специфических потребностей индивидуумов.

На текущий момент финансовое обеспечение реализации программ и проектов в сфере культуры осуществляется как за счет государственного бюджета, так и за счет привлечения внебюджетных источников (доходов учреждений культуры, благотворительных пожертвований, грантов и др.). Сохраняется тенденция роста расходов государственного бюджета на развитие сферы культуры в период с 2013 по 2020 год (рис. 2.4), но происходит спад привлечения внебюджетного финансирования.

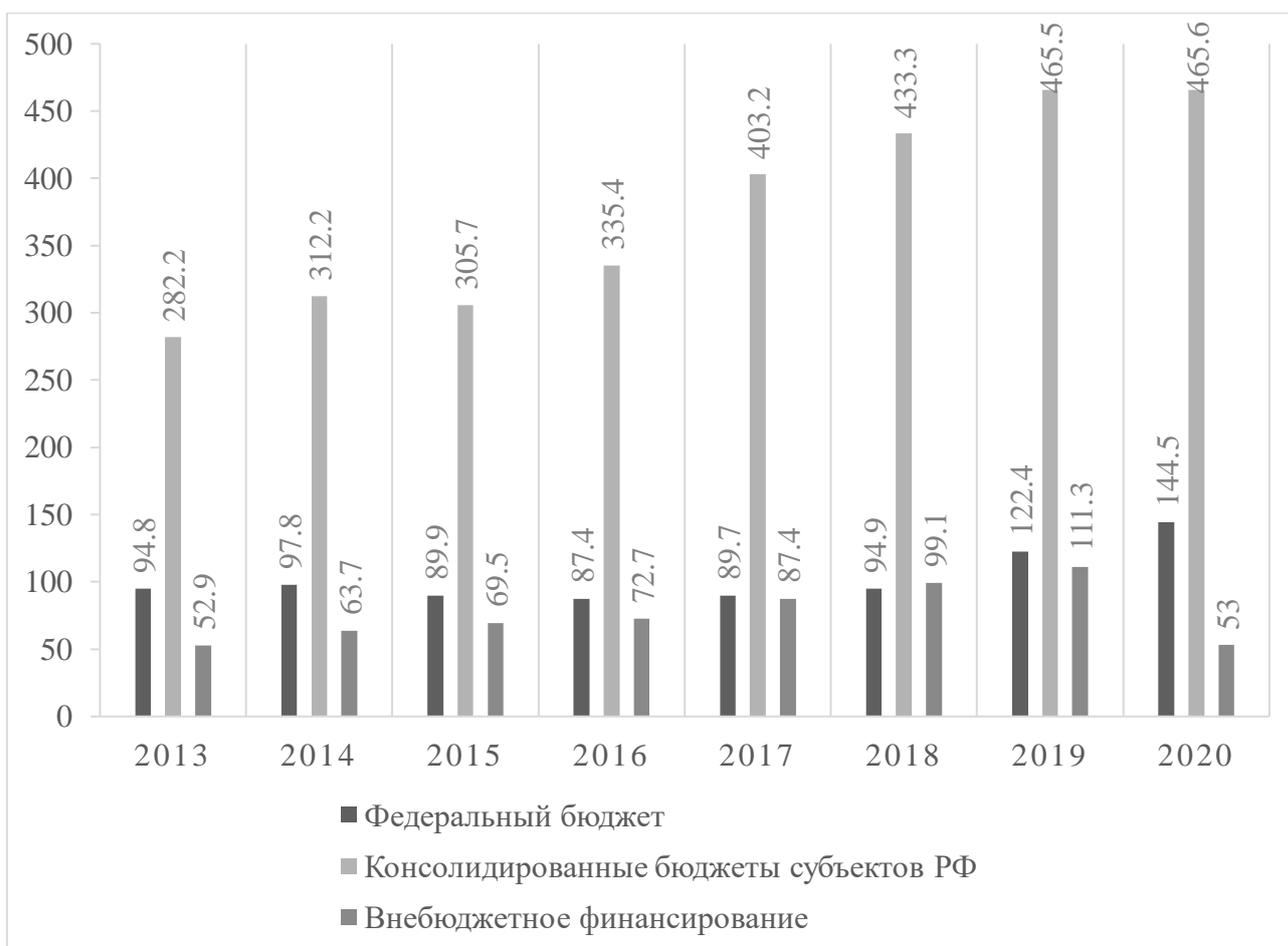


Рисунок 2.4 – Структура и объемы расходов на сферу культуры в 2013-2020 гг. за счет средств федерального бюджета, консолидированных бюджетов субъектов РФ и внебюджетных источников [130]

Сегодня в сфере культуры сохраняется ряд проблем, решение которых могло бы ускориться за счет привлечения внебюджетных средств. Например, такие проблемы, как: высокая степень изношенности зданий и сооружений большого количества учреждений культуры, недостаточная обеспеченность учреждений культуры доступом к сети «Интернет» и информационными технологиями и др. [130].

Недостаточность привлечения внебюджетных средств влечет риски снижения темпов развития культуры и, как следствие, удовлетворенности населения услугами учреждений культуры и потребления их услуг в целом.

Решением данной проблемы является совершенствование методического обеспечения привлечения внебюджетных средств в сферу культуры и применение лучших практик. Актуальными способами привлечения дополнительных средств являются фандрайзинг, краудфандинг,

финансирование с помощью пожертвований, расширение перечня платных услуг учреждениями культуры.

#### **4. Недостаточность методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, приводящее к высокому уровню дифференциации их обеспеченности учреждениями культуры.**

Несмотря на наличие методических рекомендаций для субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления по развитию сети организаций культуры и обеспеченности населения услугами организаций культуры, утверждены распоряжением Минкультуры России от 02.08.2017 г. № Р-96, регионы самостоятельно принимают решения о размещении учреждений культуры [26]. Кроме того, из текущей версии государственной программы «Развитие культуры» были исключены показатели в отношении обеспеченности регионов учреждениями культуры.

Данный подход приводит к повышению уровня дифференциации обеспеченности регионов и муниципальных образований учреждениями культуры. Не соблюдение методических рекомендаций влечет риски недоступности для населения услуг учреждений культуры (необеспечения прав граждан на доступ к культурным ценностям и информации) и, как следствие, ухудшения качества жизни населения.

Для минимизации указанных рисков необходимо совершенствование нормативно-правового и методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, обеспечение их перевода из рекомендованного в обязательный характер, а также усиление контроля за соблюдением требований нормативных правовых актов в рассматриваемой области и др.

#### **5. Возможность осуществления мошеннических действий в отношении реализации билетов в учреждения культуры (музеи, театры) в связи с отсутствием соответствующего единого государственного информационного ресурса для купли-продажи билетов.**

Долгое время учреждения культуры и следственные органы ведут борьбу с клонами оригинальных сайтов театров и музеев, которые создают мошенники для продажи несуществующих билетов или билетов по завышенным ценам. Эта тема вызывала широкий резонанс в обществе, и до сих пор решения этой проблемы не нашлось. Имея небольшой штат IT-специалистов, само учреждение часто не имеет способов и возможностей борьбы с такими недобросовестными ресурсами. Обслуживать и охранять требуется более 92 тысяч сайтов (исходя из предположения, что у каждого учреждения культуры есть свой сайт).

Например, в 2020 году правоохранительные органы пресекли деятельность крупной сети продажи билетов через сайты-двойники [90]. По открытым данным, с 2018 по 2020 годы участники преступной группы создали более 300 сайтов-двойников ведущих учреждений культуры Российской Федерации, а также спортивных организаций. В их числе сайты Большого и Мариинского театров, Московский художественный театр им. А. П. Чехова, ФК «Спартак Москва», ОАО «Лужники» и другие. За это время через сайты-двойники были спекулятивно проданы билеты более чем на 1 млрд. рублей. Точная цифра ущерба экономике до сих пор не установлена.

Данная проблема влечет за собой риски потери доходов в бюджет учреждений культуры, неполучения или получения по завышенным ценам населением услуг учреждений культуры, снижения удовлетворенности потребителей услугами и доверия к учреждениям культуры.

Для предотвращения мошенничества автором предлагается создание «Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации», которая устраним возможность их покупки на любых сторонних сайтах, а также унифицирует и упростит процесс покупки билетов в учреждения культуры страны. Подробнее данный вопрос рассмотрен в разделе 3.1 настоящего исследования.

**6. Необходимость устранения недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона, как механизма повышения качества услуг в сфере государственного заказа и др.**

Под размещением заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд понимаются действия заказчиков, уполномоченных органов по определению поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях заключения с ними государственных или муниципальных контрактов а также иных гражданско-правовых договоров в предусмотренных федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» случаях [9].

Одним их видов проведения торгов по российскому законодательству является открытый аукцион, под которым понимаются торги, где лицо, предложившее наиболее низкую цену, является победителем. Решение о проведении открытого аукциона принимается Заказчиком в случае если максимальная цена государственного контракта превышает 100 000 рублей, а также необходимые товары и услуги подпадают под аукционный перечень (в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 21.03.2016 г. № 471-Р «Об утверждении перечня товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион) и признании утратившими силу отдельных распоряжений Правительства РФ») [22].

Открытый аукцион появился в 2006 г. со вступлением в силу федерального закона № 94-ФЗ «О размещении заказа на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» [7]. Большинство заказчиков старались избегать размещение заказов путем проведения открытого аукциона и использовать знакомую форму торгов в виде открытого конкурса, до момента вступления в силу перечня видов товаров, работ и услуг, размещение заказов на поставки которых предписывается в обязательном порядке в форме открытого аукциона всем бюджетным учреждениям (в соответствии с распоряжением Правительства РФ № 236-Р от 27.02.2008 г. «Об утверждении перечня товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме», на сегодняшний день утратило

силу) [19]. Подобная схема должна была привести к значительной экономии бюджетных средств. Несоблюдение данной формы торгов по законодательству влечет административную ответственность. Отсутствие опыта проведения подобных закупок привело к возникновению на практике следующих проблем:

1. Сговор участников открытого аукциона. Зачастую участники торгов вступают в сговор друг с другом перед началом аукциона. Когда начинается аукцион, один из участников минимально снижает цену, а остальные участники не участвуют далее в торгах на понижение. В результате государственный контракт заключается по максимально возможной цене. Дальнейшая схема взаимодействия участников, вступивших в сговор различная.

2. Вторая схема отличается от первой тем, что такой механизм проведения торгов стал системой заработка для мошенников, которых трудно назвать участниками аукциона, поскольку они не ставят своей целью получить право заключения государственного контракта, их цель путем сговора и мошенничества получить отступной вариант в денежной сумме от участника, который действительно заинтересован в заключении государственного контракта. У подобных «участников» нет ни ресурсов, ни опыта выполнения работ, оказания услуг.

3. В-третьих, следует рассмотреть психологическую составляющую данного вида торгов. Исходя из практического опыта, можно сказать, что участники аукциона очень часто впадают в азарт. По Толковому словарю Даля, азарт – это задор, горячность, запальчивость. Для русских азарт – это прежде всего проявление эмоций, связанных с риском, увлеченностью и нетерпением. Увлечение при участии в аукционе иногда доходит до того, что участники идут на немислимые риски, забывая о разумной составляющей торгов, аукцион становится для них игрой, а не предложением наилучших условий выполнения государственного контракта. Последствия этого – неисполнение государственного контракта или отказ от его заключения победителем аукциона, что является отрицательным фактором как для Заказчика, который терпит

убытки, так и для победителя аукциона, который рискует быть занесенным в реестр недобросовестных поставщиков.

Пример подобной ситуации: в конце января 2009 г. в одной из бюджетных организаций прошел открытый аукцион на право заключения государственного контракта на поставку запасных частей. Начальная максимальная цена контракта составляла около 1 500 000 руб. Шаг аукциона составлял 56 000 руб. При проведении открытого аукциона Заказчик вынужден был прекратить торги на последнем шаге аукциона (56 000 руб.), иначе участники доторговались бы до суммы 0 руб. И тогда бы это был уже не государственный контракт, а договор дарения. Победитель будет обязан исполнять государственный контракт за 56 000 руб., в то время как начальная максимальная цена составляла примерно 1 500 000 руб., и данная цена была определена Заказчиком посредством изучения рынка данного вида товаров. В дальнейшем будет видно, азарт это или здравый расчет победителя аукциона. Подобная ситуация возникала у многих заказчиков и ставила их в затруднительное положение при отказе победителей аукциона от заключения государственного контракта.

Говоря об открытом аукционе как о методе усовершенствования оказания услуг в сфере государственного заказа, немаловажно искоренить все вышеперечисленные недостатки для создания эффективного механизма для получения государственными заказчиками не только качественных услуг, но и достижения эффективной экономии бюджетных средств.

Для того, чтобы рассмотреть отрицательные и положительные моменты в нашем законодательстве, рассмотрим подход к торгам в зарубежном законодательстве. В международной практике торги классифицируются по предмету, т.е. торги на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг. При проведении торгов на западе основным критерием при закупке товаров и работ является цена, при закупке услуг главным критерием оценки является качество оказываемых услуг по предмету торгов. Если посмотреть на западную модель торгов, можно отметить еще один недостаток российского законодательства, в

аукционный перечень в России внесены услуги, следовательно, на первое место ставится ценовой критерий оказания услуг, а не качество оказываемых услуг.

Идея проведения открытых торгов исходит от основных целей и задач, поставленных государством заказчиком, которые можно сформулировать как:

1. Обеспечение максимальной конкуренции поставщиков товаров, работ и услуг.

2. Возможность выбора наилучшего поставщика с точки зрения профессионализма оказания услуг, качества выполнения работ, наилучшего качества поставляемых товаров из имеющегося ассортимента.

3. Экономия бюджетных средств, к которой должна привести открытая конкуренция.

4. Получение достойного результата после завершения процедуры торгов и удовлетворение потребностей Заказчика.

5. Искоренение коррупции в сфере государственного заказа.

Наличие недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона влечет риск снижения качества услуг в сфере государственного заказа, а также недостижения указанных выше целей и задач.

Идея проведения торгов является самой рациональной для экономики государства, она исходит из основополагающих задач, поставленных перед государством. Для минимизации рисков требуется совершенствование механизма улучшения оказания услуг для государственных заказчиков. В данный момент ведется разработка эффективного механизма для получения качественных услуг государственными заказчиками, законодательство подвержено изменениям и дополнениям, что должно привести к положительному результату.

Краткое изложение проблем и рисков программ и проектов в сфере культуры, а также мероприятий по минимизации рисков представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Проблемы и риски программ и проектов в сфере культуры, а также мероприятия по минимизации рисков

№ п/п	Проблемы	Риски	Предлагаемые мероприятия
1	Отсутствие в государственной программе «Развитие культуры», национальном проекте «Культура» и входящих в него федеральных проектах качественных показателей, которые позволяют определить удовлетворенность населения в отношении доступности и качества услуг в сфере культуры	- неудовлетворенность населения услугами учреждений культуры; - снижение потребления услуг учреждений культуры; - невозможность воспитания гармонично развитых и социально ответственных граждан и др.	- совершенствование нормативного и методического обеспечения оценки удовлетворенности населения услугами учреждений культуры; - осуществление систематического мониторинга показателей оценки, - осуществление корректирующих действий в отношении мероприятий программ и проектов в сфере культуры (по итогам получения обратной связи) и др.
2	Предлагаемая по национальной цели развития «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» методика расчета значения показателя не учитывает направленность учреждений культуры и реализуемые ими культурные мероприятия, что не позволяет объективно оценить достижение поставленной цели	- недостаточная достоверность и сопоставимость данных, полученных в ходе оценки; - завышение фактических значений (например, в отношении посещений учреждений культуры, оказывающих услуги на безвозмездной основе – парков, библиотек и др.) и др.	Совершенствование методологического обеспечения оценки целевого показателя «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» и др.
3	Низкие темпы привлечения внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, в том числе благотворительных пожертвований и грантов;	- снижение темпов развития культуры; - снижение удовлетворенности населения услугами учреждений культуры; - снижение потребления услуг учреждений культуры и др.	- совершенствование методического обеспечения привлечения внебюджетных средств в сферу культуры; - применение лучших практик привлечения дополнительных средств (рассмотрение таких способов, как фандрайзинг, краудфандинг,

			финансирование с помощью пожертвований, расширение перечня платных услуг учреждениями культуры) и др.
4	Недостаточность методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, приводящее к высокому уровню дифференциации их обеспеченности учреждениями культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня дифференциации обеспеченности регионов и муниципальных образований учреждениями культуры.</li> <li>- недоступность для населения услуг учреждений культуры (необеспечение прав граждан на доступ к культурным ценностям и информации)</li> <li>- ухудшение качества жизни населения и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование нормативно-правового и методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, обеспечение их перевода из рекомендованного в обязательный характер;</li> <li>- усиление контроля за соблюдением требований нормативных правовых актов в рассматриваемой области и др.</li> </ul>
5	Возможность осуществления мошеннических действий в отношении реализации билетов в учреждения культуры (музеи, театры) в связи с отсутствием соответствующего единого государственного информационного ресурса для купли-продажи билетов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потеря доходов в бюджет учреждений культуры;</li> <li>- неполучение или получение по завышенным ценам населением услуг учреждений культуры;</li> <li>- снижение удовлетворенности потребителей услугами и доверия к учреждениям культуры и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание «Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации», которая устраним возможность их покупки на любых сторонних сайтах, а также унифицирует и упростит процесс покупки билетов в учреждения культуры страны.</li> </ul>
6	Необходимость устранения недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона, как механизма повышения качества услуг в сфере государственного заказа и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение качества услуг в сфере государственных закупок;</li> <li>- недостижения целей и задач государственных закупок и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование механизма улучшения оказания услуг для государственных заказчиков;</li> <li>- внесение изменений и дополнений в законодательство в сфере закупок и др.</li> </ul>

*Таблица разработана автором*

Таким образом, на сегодняшний день существует ряд проблем качества программ и проектов в сфере культуры, требующих совершенствования нормативно-правового и методического обеспечения отдельных процессов программно-целевой и проектной деятельности, а также применения

современных инструментов по управлению качеством, рисками, финансами и закупками.

## **Выводы по главе 2**

В условиях необходимости разработки теоретических и методических основ управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления на всех этапах управленческого цикла, автором уточнено понятие «риски программ и проектов в секторе государственного управления», представляющие собой события, являющиеся следствием влияния неопределенности на реализацию программ и проектов, оказывающие отрицательное или положительное влияние на качество данных программ и проектов и достижение поставленных целей.

Также в п. 2.1 автором предложен алгоритм идентификации и управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления, включающий 6 основных этапов с соответствующими инструментами:

- 1) анализ общей среды, внутри которой будет осуществляться программа (проект);
- 2) определение целей программы (проекта);
- 3) идентификация и оценка рисков программы (проекта);
- 4) определение порогов рисков программы (проекта);
- 5) выбор стратегий реагирования на риски программы (проекта);
- 6) мониторинг и контроль.

В п. 2.2 автором рассмотрены новые подходы к управлению рисками программ и проектов, заключающиеся в том, что предложен подход к классификации программных и проектных рисков по рискам-целям и рискам-факторам, на основе которого можно производить определение состава рисков и проводить отбор для последующего управления. Автором указан перечень рисков-целей и составлена матрица рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления, сгруппированных по процессам управления программами (проектами) и факторам производства.

По результатам экспертной оценки уровней рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления выявлено семь значительных рисков-факторов, получивших 70 баллов и более: 1) недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе (для всех процессов); 2) недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе (для всех процессов); 3) недостаточное обеспечение процесса НПА и методической базой (для процесса планирования); 4) нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами (для процессов реализации и актуализации); 5) нарушения методики осуществления государственных закупок (для процесса реализации); 6) нарушения методики управления рисками ПП в СГУ (для процесса мониторинга и контроля); 7) нарушения методики осуществления внутреннего контроля (для процесса мониторинга и контроля).

Таким образом, наибольшее количество рисков программ и проектов в секторе государственного управления связаны с качеством работы сотрудников организаций сектора государственного управления, участвующих в управлении программами и проектами. А также на каждом этапе выделены значительные риски в части управления (методов).

Кроме того, автором предложены методические основы расчета совокупного риска программ и проектов в секторе государственного управления на основе индивидуальных рисков-факторов, а также разработан алгоритм формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе определения совокупного риска.

В п. 2.3. автором рассмотрены основные проблемы качества программ и проектов в сфере культуры, риски и мероприятия по их минимизации. К проблемам отнесены следующие:

1) отсутствие в государственной программе «Развитие культуры», национальном проекте «Культура» и входящих в него федеральных проектах качественных показателей, которые позволяют определить удовлетворенность населения в отношении доступности и качества услуг в сфере культуры;

2) предлагаемая по национальной цели развития «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» методика расчета значения показателя не учитывает направленность учреждений культуры и реализуемые ими культурные мероприятия, что не позволяет объективно оценить достижение поставленной цели;

3) низкие темпы привлечения внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, в том числе благотворительных пожертвований и грантов;

4) недостаточность методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, приводящее к высокому уровню дифференциации их обеспеченности учреждениями культуры;

5) возможность осуществления мошеннических действий в отношении реализации билетов в учреждения культуры (музеи, театры) в связи с отсутствием соответствующего единого государственного информационного ресурса для купли-продажи билетов;

6) необходимость устранения недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона, как механизма повышения качества услуг в сфере государственного заказа и др.

Решение данных проблем качества программ и проектов в сфере культуры требует совершенствования нормативно-правового и методического обеспечения отдельных процессов программно-целевой и проектной деятельности, а также применения современных инструментов по управлению качеством, рисками, финансами и закупками.

### ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СЕКТОРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ

#### 3.1. Повышение качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации

Качество программ и проектов в секторе государственного управления (ПП в СГУ), в том числе в сфере культуры (СК), как было рассмотрено в п. 1.2 настоящей диссертации, в соответствии с принципами Всеобщего менеджмента качества необходимо постоянно *улучшать*, повышая полезность ПП в СГУ для всех заинтересованных сторон в соответствии с их потребностями.

Логика взаимосвязи понятий, используемых в данном разделе, строится на теоретических основах управления качеством, рассмотренных в п. 1.1, 1.2, 1.3 настоящего исследования, и необходима для понимания роли цифровых технологий в улучшении качества ПП в СГУ (рис 3.1).



Рисунок 3.1 – Взаимосвязь понятий качества программ и проектов в сфере культуры и качества деятельности учреждений культуры РФ (разработан автором)

На рисунке показано, что качество ПП в СК в значительной степени определяется качеством деятельности учреждений культуры, как ключевой

единицы государственной культурной политики, влияющей на формирование культурных потребностей населения и как основных субъектов реализации ПП в СК, услуги которых являются инструментом качественных преобразований в сфере культуры [78]. Совершенствование качества деятельности учреждений культуры, в свою очередь, происходит в результате применения методов управления качеством, в частности инновационных методов улучшения качества, в том числе на основе цифровых технологий.

Отметим, что учреждения культуры являются общественной ценностью. Их деятельность направлена на сохранение исторического и культурного наследия, а также культурного просвещения граждан, обеспечивая приоритетную задачу государства по формированию морально зрелого и здорового общества. В России большое количество объектов культуры, каждый год пополняемое вновь выявленными памятниками истории и архитектуры. Согласно открытым данным на период 2021 года в России существовало 88650 учреждений культуры различного уровня (федеральные, региональные, муниципальные) [130].

В настоящий момент, деятельность учреждений культуры в рамках ПП в СК должна быть направлена на достижение национальных целей РФ до 2024 года, установленных Указом Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а именно, на «увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» и «достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы» [3].

Во многих научных источниках делается вывод о необходимости повышения качества услуг учреждений культуры в связи с: 1) социокультурной общественной трансформацией; 2) высокой необходимостью удовлетворения культурных потребностей людей; 3) обеспечением доступа населения к культурным ценностям и благам [78; 139].

Как было отмечено в п. 1.1 настоящей диссертации, качество какого-либо объекта представляется как соответствие его характеристик определенным

требованиям, а в современном менеджменте качество, в первую очередь, связано с удовлетворением текущих запросов потребителя и обеспечением высокого уровня качества услуг в будущем, с учетом изменяющихся технико-экономических показателей и потребностей заинтересованных сторон. Объектами качества могут быть: услуги и продукты; деятельность самой организации (юридического лица или государственных органов) и другие. Качество объекта может быть оценено через совокупность параметров качества.

Успех любой заинтересованной организации состоит в том, чтобы создать условия для оказания высокого качества услуг по всем параметрам. Для этого необходимо: 1) произвести тщательное планирование своей деятельности; 2) изучить и учесть пожелания потребителя, так как именно потребитель является конечным звеном в получении услуг и для него производятся все улучшения качества услуг; 3) обеспечить самое высокое качество услуг среди конкурентов или в данной отрасли; 4) обеспечить качество гарантийного обслуживания (периода постуслуги); 5) обеспечить максимальную экологичность оказываемых услуг. Важными для потребителя являются такие факторы, как имидж поставщика услуг, надежность и уверенность в оригинальности предлагаемых услуг, предшествующий положительный опыт получения подобных услуг. Чем больше совпадение ожиданий потребителя с фактически полученной услугой, тем выше потребитель оценивает ее качество.

Сложность оценки качества услуг учреждений культуры определяется ее специфическими особенностями, такими, как: нематериальность, невозможность прямого измерения, неотделимость от времени ее предоставления, проведение оценки только после завершения оказания услуги, участие потребителя при оказании услуги и его субъективизм, высокая роль персонала при оказании услуги.

Основная номенклатура показателей качества услуг представлена в стандарте ГОСТ Р 52113-2014 и включает четыре группы (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Номенклатура показателей качества услуг [41]

Группы показателей	Подгруппы, характеризующие показатели
<b>1. Назначение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– свойства и функции;</li> <li>– совместимость;</li> <li>– возможности;</li> </ul>
<b>2. Безопасность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность для жизни и здоровья;</li> <li>– безопасность для окружающей среды;</li> <li>– безопасность для защиты имущества и информации;</li> </ul>
<b>3. Надежность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надежность выполнения функций;</li> <li>– устойчивость;</li> <li>– помехозащищенность;</li> <li>– своевременность и точность выполнения заявки;</li> </ul>
<b>4. Профессиональный уровень работников</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень квалификации;</li> <li>– способность к руководству;</li> <li>– этика поведения.</li> </ul>

Указанная основная номенклатура показателей качества услуг была расширена для сферы культуры. В соответствии с Приказом Министерства культуры РФ от 27.04.2018 г. № 599 утверждены показатели, характеризующие следующие общие критерии оценки качества *условий* оказания услуг организациями культуры РФ:

- 1) открытость и доступность информации об организации культуры;
- 2) комфортность условий предоставления услуг;
- 3) доступность услуг для лиц с ограниченными возможностями;
- 4) доброжелательность, вежливость работников организации;
- 5) удовлетворенность условиями оказания услуг [24].

В вышеприведенном перечне показателей Министерства культуры РФ отсутствуют показатели надежности. В условиях развития информационного мошенничества, совершения противоправных действий кибермошенниками, хакерами и иными неустановленными лицами, актуальным становится вопрос надежности оказания услуг, связанных с электронными носителями, требуется введение соответствующих показателей качества.

В Методических рекомендациях по разработке стандарта качества услуг государственных (муниципальных) учреждений культуры, утвержденном Минкультуры России 06.01.2018 г., определено, что в учреждениях культуры должна быть внедрена система менеджмента качества с требованиями,

установленными Межгосударственным стандартом ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества», при этом, организация должна: 1) выявить все процессы, их последовательность и взаимосвязь; 2) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности; 3) обеспечивать наличие ресурсов и информации; 4) проводить мониторинг и улучшение. Это позволит представить модель формирования качества деятельности учреждений культуры РФ в «процессном» формате на основе ожиданий и требований потребителей.

Показатели качества услуг учреждений культуры формируются в ходе осуществления **процессов деятельности** учреждений культуры РФ. Перечень процессов обширный и включает основные, вспомогательные и управленческие процессы, в том числе, процессы, связанные с применением цифровых технологий. Следовательно, **комплексно качество деятельности учреждений культуры РФ** охватывает не только непосредственно качество предоставляемых услуг, но и качество процессов, связанных с деятельностью данных учреждений.

В соответствии с национальным стандартом РФ ГОСТ Р 50691-2013 «Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 06.09.2013 г. № 875-ст) согласно рекомендованной Модели системы обеспечения качества услуг, одним из основных процессов является *менеджмент ресурсов*, в составе которого выделены *процедуры и технологии предоставления услуг*. Данный аспект влияет на удовлетворенность потребителей услуг учреждений культуры и других заинтересованных сторон.

Одним из инструментов для достижения стратегического показателя роста посещаемости учреждений культуры РФ, связанного с национальной целью РФ до 2024 года, выступает совершенствование *процедуры предоставления услуг*.

Процедура предоставления услуг включает множество подпроцессов, связанных с функциональной частью услуги, а также процедур продвижения

услуги [84], в числе которых для учреждений культуры будет процесс *распространения и продажи билетов*.

Для совершенствования процедуры предоставления услуг учреждениями культуры необходимо внедрение новых информационных технологий в рамках цифровизации. В условиях развития цифровой экономики, *сфера культуры должна быть охвачена цифровизацией*, чтобы соответствовать современным реалиям оказания услуг.

Основными документами по цифровизации экономики Российской Федерации являются: Указы Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [2; 3]. С целью решения задачи по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере, Правительство Российской Федерации сформировало национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации», которую утвердили протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 г. № 7 [133]. Список федеральных проектов, входящих в состав национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», включает следующие: кадры для цифровой экономики; информационная безопасность; цифровые технологии; цифровое государственное управление; нормативное регулирование цифровой среды; искусственный интеллект; обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи; развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли; информационная инфраструктура.

В соответствии с нормативными документами, необходима реализация задач по ускоренной цифровизации экономики и социальной сферы. Это касается и вопроса совершенствования деятельности учреждений культуры. Реализация услуг учреждениями культуры влечет эффекты, в частности: экономические (прибыль, экономия бюджетных средств) и социальные

(просвещение населения, воспитание образованного и патриотично настроенного общества всех возрастов). Учреждения культуры выполняют сразу две важнейшие функции, объединяя в себе экономические интересы и социальную ответственность. Говоря о цифровизации сферы культуры, необходимо отметить ее взаимосвязь с федеральными проектами по созданию информационной инфраструктуры, цифровых технологий, искусственного интеллекта и нормативного регулирования цифровой среды.

В рамках ведомственной программы цифровой трансформации Министерства культуры РФ на 2022-2024 гг. создан ряд информационных систем, направленных на цифровизацию деятельности Министерства культуры РФ и подведомственных организаций, а именно:

1) Информационные системы специальной деятельности:

- Единая федеральная автоматизированная информационная система сведений о показах фильмов в кинозалах (ЕАИС);
- Единый государственный реестр памятников истории и культуры народов Российской Федерации;
- ФГИС «Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации»;
- Информационная система для публикации открытых данных и мониторинга развития отрасли культуры на официальном сайте Минкультуры России;
- Единый интернет портал для популяризации культурного наследия и традиций России (Культура.рф);
- Автоматизированная информационная система сбора статистической отчетности;
- Автоматизированная информационная система Национальная электронная библиотека;
- Единая автоматизированная система поддержки оказания государственных услуг Минкультуры России;
- Официальный сайт Минкультуры России;

- Электронная база данных всех перемещенных в результате Второй мировой войны и находящихся на территории РФ культурных ценностей;

- Интернет-ресурсы, сайты подведомственных учреждений Минкультуры России;

2) Информационные системы типовой деятельности (включая системы электронного документооборота, управления персоналом, финансами, нематериальными активами и пр.):

- Информационно-справочные сервисы;

- Автоматизированная информационная система «Учет продажи билетов»;

- АИС «Единая интеграционная платформа Минкультуры России»;

- АИС «Единое информационное пространство в сфере культуры»;

- Система электронного документооборота;

- Интерактивный электронный сервис Минкультуры России в части осуществления расчетов финансового обеспечения государственных заданий на оказание государственных услуг подведомственными учреждениями, мониторинга повышения оплаты труда в федеральных государственных учреждениях культуры и внутриотраслевой отчетности, формирования штатных расписаний учреждений культуры (Бор-Навигатор);

- Информационно аналитическая система управления планово-финансовой деятельностью;

- Программно-технический комплекс учета основных средств и материальных запасов Минкультуры России;

- Электронный мультимедийный архив отрасли культуры;

- Автоматизированная информационная система независимой оценки качества работы организаций отрасли культуры;

- Единая аналитическая система Минкультуры России;

- Виртуальные музеи отрасли культуры;

- Платформа представления предметов Музейного фонда Российской Федерации в формате дополненной реальности.

В настоящем исследовании обращено внимание на совершенствование процесса продажи билетов учреждениями культуры РФ. Правильная организация данного процесса даст значительные эффекты в части роста качества деятельности учреждений культуры РФ.

Рассматривая вопрос цифровизации процессов взаимодействия между учреждениями культуры РФ и потребителями их услуг, отметим, что на сегодняшний день существуют следующие способы приобретения билетов в учреждения культуры РФ в электронном виде:

1) **на индивидуальных сайтах учреждений культуры РФ** (*преимущества*: актуальная и достоверная информация о стоимости и перечне услуг учреждений культуры РФ, отсутствие комиссий при приобретении услуг; *недостатки*: сложность поиска, фильтрации и сопоставления услуг различных учреждений культуры РФ, а также необходимость адаптации потребителя к структуре и функционалу каждого сайта учреждения культуры РФ);

2) **на частных сайтах-агрегаторах** (*преимущества*: удобство поиска и сопоставления услуг различных учреждений культуры РФ, возможность фильтрации учреждений культуры РФ и их услуг по дате, времени, расположению, виду и другим категориям; *недостатки*: необходимость определения и выбора надежного сайта-агрегатора, наличие дополнительных комиссий при приобретении услуг, наличие приоритетности предложения услуг учреждений культуры РФ в соответствии с коммерческими интересами конкретного сайта-агрегатора).

Отметим, что в рамках анализа деятельности учреждений культуры на государственном уровне существует автоматизированная информационная система «Учет продажи билетов», которая автоматизирует процессы сбора и анализа сведений об экономических показателях деятельности в части объема распространяемых билетов и посещаемости подведомственных учреждений культуры Минкультуры России. Но данная система недоступна для потребителей услуг учреждений культуры РФ, то есть возможность приобретения билетов с ее помощью не предусмотрена.

По мнению автора, основой цифровизации деятельности учреждений культуры РФ в целом и процесса распространения билетов может являться создание **Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации** (далее – Единая система) с применением технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ), представленной для пользователей в виде государственного сайта и приложения для мобильных устройств (далее – Приложение), позволяющей приобрести билеты путем авторизации в федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (далее – Госуслуги РФ) для российских граждан или введения данных удостоверения личности для иностранных граждан. Подобного информационного ресурса в сфере культуры на государственном уровне на данный момент не существует.

В отношении искусственного интеллекта отметим, что данные технологии стремительно развиваются, охватывая новые отрасли экономики и жизни общества. Исследования по созданию искусственного интеллекта и внедрению данных систем в повседневной реальности развивается быстрыми темпами начиная с 1960 г. В настоящее время, люди еще не создали абсолютно совершенных машин, но по определенным специализациям они уже есть и показывают успехи. Например, искусственный интеллект от Google смог распознать безошибочно на ранних стадиях рак. Автопилоты различных автопроизводителей успешно доставляют своих пассажиров по указанному маршруту. Если говорить о Российской Федерации, то развитие искусственного интеллекта только начинается. Основная причина низкого развития искусственного интеллекта в РФ связана с отсутствием достаточного финансирования и морального стимулирования ученых и изобретателей, сложностью в оформлении патентов на изобретения, недостаточным механизмом привлечения молодежи и высококвалифицированных кадров.

В условиях цифровизации необходимо развитие искусственного интеллекта во всех сферах, в том числе в секторе государственного управления,

что непосредственно должно улучшить жизнь населения, выполнять определенные функции для повышения качества предоставляемых услуг населению, сделать жизнь лучше, безопаснее и справедливее. Искусственный интеллект (далее – ИИ, от англ. artificial intelligence) представляет собой способность компьютера обучаться, принимать решения и выполнять действия, свойственные человеческому интеллекту. Разработка ИИ – это наука на стыке математики, биологии, психологии, кибернетики и других на первый взгляд несвязанных между собой отраслей. Она изучает технологии, которые позволяют, систематизировав накопленные человечеством знания, разрабатывать необходимые алгоритмы и реализовывать их, создавая продвинутое программные продукты, обладающие повышенной степенью интеллектуальности. Данные действия направлены на то, чтобы упростить решение стандартных задач, а в дальнейшем научить компьютеры решать сложные задачи самостоятельно.

В данном разделе рассмотрено применение ИИ в секторе государственного управления и в учреждениях культуры РФ как системы и метода, улучшающего качество оказываемых услуг населению, повышающего экономическую эффективность использования бюджетных средств и иные аспекты, связанные с реализацией государственной культурной политики.

Создание предлагаемой системы позволит повысить **качество деятельности учреждений культуры РФ**, отражающее степень достижения характеристик их деятельности соответствующим требованиям потребителей и общества [75; 107; 127].

Рассматривая создание предлагаемой системы с точки зрения качества услуг при ее усовершенствовании необходимо применить искусственный интеллект. Ни одна программа, кроме глубоко интегрированного в различные отрасли искусственного интеллекта, не способна оказать услуги самого высокого качества для огромного количества людей. Только ИИ может быстро и индивидуально подбирать программы для конкретного пользователя, учитывая его культурные предпочтения, место проживания, приоритеты, автомобильные

пробки в городе и другие факторы, из которых и складывается качество оказываемых услуг.

Выделим шесть составляющих повышения **комплексного качества деятельности учреждений культуры** путем реализации предлагаемого цифрового проекта, заключающиеся в следующем:

**1. Повышение качества услуг по приобретению билетов в сфере культуры за счет использования искусственного интеллекта** (в части удобства). Потенциальные потребители услуг учреждений культуры РФ из любой точки мира будут иметь возможность приобретения с помощью единого информационного ресурса билетов в любое учреждение культуры России. Снизится необходимость поиска отдельных сайтов, определения их благонадежности, адаптации к нестандартному оформлению.

Отметим, что удобство предлагаемой системы состоит из многих факторов. Первым фактором является удобство скачивания и установки Приложения на мобильный телефон, а также возможность использования веб-версии на компьютере. Простота установки и скачивания является обязательным пунктом при разработке Приложения. Оно должно занимать как можно меньше памяти устройства, запоминать пароли и логины для входа.

Также удобство Единой системы обеспечивается за счет разработки удобных панели инструментов и меню выбора. Панель для выбора должна обладать разнообразной поисковой системой со множеством вариантов. Искусственный интеллект с самого первого запроса может анализировать потребности пользователя системы и самостоятельно предлагать варианты для поиска. Для первичного входа можно ввести наименование города, куда направляется пользователь, на основании этого программа делает запросы о планируемом месте проживания и культурных предпочтениях пользователя. На основании введенных аналитических данных система оценивает предпочтения пользователя и предлагает ему список учреждений, наиболее подходящих ему для посещения. Далее пользователь выбирает те, которые ему наиболее интересны. После указания интересующих объектов, ИИ проводит полную

проверку базы данных, которая включает в себя наличие свободных билетов и времени в определенные дни, удаленность маршрута, рассчитывает логистику до пунктов назначения и получает результат максимально эффективного посещения по порядку объектов исходя из всех вышеперечисленных факторов. Учитывается среднее время нахождения в каждом из учреждений культуры, потраченное время на логистику (перемещение между пунктами назначения), время на отдых и приемы пищи. Построение маршрута системой производится исходя из предпочтений и логистики, система активно взаимодействует с городскими транспортными системами, она рассчитывает максимально короткий маршрут до места назначения от места проживания и обратно. Учитывается наличие наиболее прямого вида общественного транспорта без пересадок, предлагаются маршруты с такси и иные альтернативные варианты логистики.

Система анализирует не только городские маршруты, но и рассчитывает временные потери в пробках, согласно ее временному построенному плану поездки. Непременно должно учитываться время на отдых, обеденное время, между посещением различных объектов. Потребители, как правило, хотят посетить несколько учреждений культуры в день. Система рассчитывает количество учреждений, которые возможно посетить за срок, указанный пользователем. Посетители едут на несколько дней, некоторые на более длинный срок. С учетом вышеперечисленных обстоятельств ИИ может просчитать несколько различных вариантов посещения учреждений культуры, более интенсивных или размеренных. Все эти аналитические действия и должны производиться индивидуально для каждого конкретного пользователя. Индивидуальный подход к оказанию услуг с учетом требований конкретного пользователя, его предпочтений, и является высоким уровнем качества при оказании услуг. Приезжающие посетители не знают новый город, не владеют информацией о логистике, не могут рассчитать время, которое потребуется им, чтобы добраться до места назначения, не знают маршруты и номера автобусов, им приходится самостоятельно тратить время и находить варианты, часто не

самые экономичные по времени, также стоять в очередях, чтобы посетить тот или иной объект культуры. Таким образом, они теряют время, за которое могли бы посетить большее количество объектов культуры, что повысило бы посещаемость учреждений культуры, а также увеличило бы доходы в государственный бюджет.

ИИ призван эффективно выполнять все эти функции. Он активно взаимодействует со всеми городскими электронными системами, заранее прорабатывает и предлагает маршруты, приобретает билеты на определенный день и время в учреждение культуры, подбирает объекты для посещения исходя из запросов пользователя, рекомендует предпочтительный маршрут с номерами общественного городского транспорта или помогает бронировать такси.

Система также подбирает места досуга и отдыха и предлагает выбор. Система должна показывать абсолютно все учреждения отдыха и досуга, без попытки рекламировать то или иное, на протяжении выбранного пользователем маршрута. Данный фактор очень важен, потому что реклама и протезирование конкретных учреждений для отдыха и досуга, даст конкурентное преимущество одним и приведет к банкротству и закрытию других заведений, особенно организаций малого и среднего бизнеса, чего нельзя допустить. Система должна способствовать только более легкому доступу к информации пользователя и не участвовать в распределении потока посетителей в конкретные места досуга и отдыха принадлежащие бизнесу

Система предлагает пользователю доступные, удобные, простые в получении индивидуальные услуги, которые не сможет предложить ни одно туристическое агентство, либо, если и предложит, на это будут затрачены силы, время и стоимость разработки индивидуального маршрута будет высокой, что не соответствует бюджету среднего потребителя услуг учреждений культуры. При создании такой системы реализуются принципы повышения качества услуг, улучшения доступности учреждений культуры, индивидуальности подхода к потребностям посетителя, отсутствия высокой стоимости услуг, снижения затрат на путешествия с посещением учреждений культуры.

Система может в себя включать и дополнительные услуги. Например, если люди пожилого возраста отправляются в поездку, чтобы не волновались их родные, можно добавить услуги маячка, который отправляет данные родственникам, где находятся их близкие люди в настоящее время. Эта функция очень актуальна для пожилого населения, желающего активно путешествовать по России. Поэтому предлагаемая система поможет пенсионерам стать активными пользователями и получателями услуг учреждений культуры.

Предлагаемая Единая государственная информационная система приобретения билетов в учреждения культуры РФ должна активно взаимодействовать не только с единой системой покупки и бронирования билетов и разработки маршрутов, но и предлагать приобрести самые выгодные транспортные карты в ней, которыми можно воспользоваться по QR-коду.

Система должна анализировать большие массивы данных и взаимодействовать со всеми имеющимися городскими системами. Именно в комплексной обработке огромного потока информации, аналитике и выборе наилучших вариантов состоит главная задача искусственного интеллекта.

С каждым годом групповых посетителей становится все меньше, так как люди предпочитают самостоятельно выбирать учреждения культуры и их услуги для удовлетворения индивидуальных культурных потребностей, которые складываются из условий проживания (субъективных факторов комфорта, удаленности), личных интересов (посещение тех или иных объектов культуры определенной направленности), комфортного режима посещений и время для отдыха. При групповых посещениях учреждений культуры невозможно добиться высокого уровня качества услуг по причине унифицированности программ и отсутствия индивидуального подхода. Увеличение объемов потребления услуг учреждений культуры возможно за счет применения индивидуального подхода, поэтому создание предлагаемой автором Единой системы – это шаг в будущее. У людей появляется все больше требований к услугам учреждений культуры, каждый посетитель хочет быть индивидуальной единицей и получить максимально качественную услугу при разумной трате

денежных средств. Подобная система может найти применение в любой стране мира.

Для России разработка системы должна производиться отечественными специалистами, а любое программное обеспечение и обслуживание необходимо проводить только российскими компаниями. Это залог обеспечения информационной безопасности, отсутствия сбоев в работе, утечки персональных данных граждан, а также кибер-свободы. Для примера, в Дубае программы блокчейна в сфере недвижимости и программы для умного города создают или курируют американские компании, что может стать рычагом политического или экономического давления в будущем. Поэтому для России видится путь создания такой системы только российскими специалистами, заранее позаботившись о своей информационной безопасности в данном сегменте жизнедеятельности государства.

Стоит отметить, что для России актуально создание такой системы, и впервые в мире получить умный сервис, являющийся единым программным комплексом, в котором соединяются различные отрасли, оказывающие целый комплекс услуг пользователю, спланированный наилучшим образом. Учитывая большое количество учреждений культуры в нашей стране, а также возрастающего интереса среди населения РФ и иностранных граждан, потенциал применения системы высок.

## **2. Легкость и доступность получения услуг в сфере культуры.**

Создание подобной системы обеспечивает доступность различных услуг учреждений культуры для отечественных и зарубежных пользователей. Приложение, доступное для скачивания во всех странах мира, а также на многих существующих языках, повысит привлекательность учреждений культуры РФ для иностранцев.

Многие приложения разработаны всего на нескольких общепринятых языках. В предлагаемом Приложении необходимо уйти от этой практики, так как потенциальные потребители из разных стран могут не знать «основные» языки (английский, испанский), в связи с чем, использование приложения на

иностранном языке усложняет понимание и ухудшает качество услуг. Поэтому необходимо отказаться от стереотипов нескольких общепринятых языков и создать его абсолютно легкодоступным для человека почти из любой страны мира.

Таким образом, будет подтвержден статус России как государства, открытого к дружественным и взаимовыгодным отношениям со всеми странами мира, обеспечивая доступ к услугам учреждений культуры РФ за счет исключения языкового барьера при подготовке поездки. Легкость в использовании – это залог успеха Приложения, а его введение в государственное устройство может повлиять на увеличение количества посещений культурных мероприятий РФ отечественными и иностранными потребителями, для многих из которых возникали сложности с выяснением условий поездки, формированием оптимального маршрута и т.д.

**3. Упрощение процесса самостоятельной подготовки путешествий,** в том числе составления плана, графика посещений и перемещений между точками маршрута. Система самостоятельно анализирует запросы и предлагает время покупки билетов при нескольких совмещенных экскурсиях или посещений учреждений культуры в день. Самостоятельно рассчитывает время посещения того или иного объекта, предлагает разделенные по времени билеты с учетом времени оказания услуг учреждениями культуры РФ, временных затрат на отдых и дорогу. Система предлагает приоритетные варианты, максимально близко расположенные объекты в день посещения. То есть осуществляет логистическую аналитику. Таким образом, не только упрощается процесс покупки билетов, но и автоматически формируется самый оптимальный маршрут.

**4. Исключение нарушений и мошеннических действий** спекулянтов при продаже билетов. В течение длительного времени учреждения культуры и следственные органы борются с клонами (сайтами двойниками) оригинальных сайтов театров и музеев, которые создают мошенники для продажи несуществующих билетов или билетов по завышенным ценам. Эта тема

вызывала широкий резонанс в обществе, и до сих пор решения этой проблемы не нашлось. Имея небольшой штат IT-специалистов, само учреждение часто не имеет способов и возможностей борьбы с такими недобросовестными ресурсами. Тогда как создание централизованной системы с наличием сравнительно небольшого числа IT-специалистов, обслуживающих все учреждения одновременно, сделает мошенничество невозможным. Без централизованной системы обслуживать и охранять потребуется 88650 сайтов (если предположить, что у каждого учреждения культуры имеется свой сайт), из них более 2800 сайтов только музеев, не включая театры. А при едином централизованном государственном сайте создать дублер достаточно сложно, так как он на виду, и правоохранительным органам не надо искать владельцев тысяч поддельных сайтов, а достаточно будет отреагировать по одному случаю. Таким образом максимально исключаются мошеннические действия, что снижает нагрузку на правоохранительные органы, предотвращает нанесение ущерба потребителям услуг и учреждениям культуры.

Другая составляющая мошеннических действий – это приобретение неограниченного количества билетов на подставные лица с целью создания дефицита и дальнейшей их перепродажи гражданам по завышенной стоимости. С этой проблемой также сложно справиться в особо востребованных учреждениях культуры. При приобретении билетов через единый портал, используя систему Госуслуг РФ для авторизации, гражданин сможет приобрести по своим паспортным данным билет для себя или членов своей семьи, указав их фамилии, имена и отчества. Данная мера позволит ограничить количество покупаемых билетов одним лицом. При посещении учреждения культуры на входе должна производиться сверка идентификационных данных гражданина на электронном билете с его удостоверением личности. Тогда можно говорить об устранении подобных способов мошеннических действий с билетами учреждений культуры, который набрал довольно высокие обороты и причиняет ежегодно серьезный ущерб экономике.

Для примера, можно взять историю с поддельным сайтом Мариинского театра [90]. В 2020 году правоохранные органы пресекли деятельность крупной сети продажи билетов через сайты-двойники. Билеты перепродавались в ведущие театры с большим спросом, на футбольные матчи по завышенным ценам. Выйти на группу мошенников удалось при расследовании уголовного дела о продаже билетов на спектакли Мариинского театра через сайт. В доменном имени Мариинского театра без разрешения правообладателя велась продажа билетов при незаконном использовании товарного знака Мариинского театра. Уголовное дело было возбуждено по ч. 4 ст. 180 УК РФ «Незаконное использование товарного знака, совершенное организованной группой». По данным следствия, с 2018 по 2020 годы участники преступной группы создали более 300 сайтов-двойников ведущих учреждений культуры Российской Федерации, а также спортивных организаций. В их числе сайты Большого и Мариинского театров, Московский художественный театр им. А. П. Чехова, ФК «Спартак Москва», ОАО «Лужники» и другие. За это время через сайты-двойники были спекулятивно проданы билеты более чем на 1 млрд. рублей. Точная цифра ущерба экономике до сих пор не установлена.

Это один из эпизодов, связанных с деятельностью данной преступной группы лиц, который нанес ориентировочный ущерб экономике более 1 млрд. рублей. Если говорить о создании более 300 сайтов, то для расследования правоохранным органам потребуется отдельно рассматривать и открывать дело по каждому созданному «двойнику», использующего доменное имя. Это огромная и сложная работа для государственного аппарата, который будет тратить время и государственные ресурсы для расследования таких дел, при условии острой нехватки кадров в правоохранных органах.

Другой эпизод связан с тем, что с конца 2022 года Следственный комитет РФ расследует дела о мошеннических действиях в особо крупных размерах, связанных с Пушкинскими картами. Пушкинские карты – прекрасная инициатива с выделяемыми средствами для подростков, которые можно потратить на культурные мероприятия. Однако на любое финансовое мероприятие, находятся

изобретательные мошеннические схемы, которые нацелены на отъем денежных средств у получателей услуг и государства.

В 2022 году мошенническая схема по обналичиванию денежных средств с пушкинских карт по предварительных подсчетам нанесла убыток более 200 млн рублей бюджету Российской Федерации. Схем совершения мошеннических действий было несколько, например, проведение несуществующих культурных мероприятий или продажа билетов через сайты-клоны учреждений.

Сфера культуры за последние 5 лет пестрит различными уголовными делами, связанными с мошенническими действиями. Миллиардные схемы мошенничества поражают своей изобретательностью. Следственные органы, помимо обычной нагрузки, занимаются подобными экономическими преступлениями. Пока есть механизм, позволяющий придумывать миллиардные хищения, будут появляться все новые схемы. Следственный комитет будет расследовать уголовные дела по одним схемам, в это время будут появляться следующие и более новые.

Все это напрямую зависит и связано с качеством предоставляемых услуг учреждениями культуры. Несуществующие культурные мероприятия, как и сайты-клоны, это последствия несовершенной системы качества приобретаемых билетов на мероприятия. Предлагаемая автором система не только исключит создание сайтов двойников, но также и исключит проведение несуществующих мероприятий. Система с искусственным интеллектом не только будет оценивать подаваемые на регистрацию мероприятия документы учреждениями культуры, в том числе и частными, она должна оценивать среднюю стоимость по региону мероприятия. Например, вывод денежных средств осуществлялся с пушкинских карт по закупке по завышенным ценам частного культурного мероприятия.

Система должна анализировать среднюю стоимость билетов, анализировать добросовестность поставщика услуг. Борьба с недобросовестными индивидуальными предпринимателями и поставщиками услуг занимающимися обналичиваем Пушкинских карт и иными мошенническими действиями должна быть построена не на расследовании уже совершенных преступлений, а на их предотвращении.

Предлагаемая автором единая система не только предотвращает появление сайтов-клонов, она способна анализировать появившиеся предложения новых поставщиков частных культурных услуг. Способна их отслеживать, анализировать их предложения относительно ценовой политики среднего рынка, а также анализировать покупку билетов. Для примера, если система видит, что покупки на это мероприятие происходят только по пушкинским картам и по завышенной стоимости. Она блокирует продажи билетов через единую систему, и передает сигнал в правоохранительные органы и банк для блокировки счетов.

Создание единой системы по приобретению билетов сделает почти невозможным совершение мошеннических действий с билетами на культурные мероприятия различного уровня. Подготовка подобной системы с искусственным интеллектом, алгоритма ее функционирования, должна содержать множество экономических алгоритмов, направленных на улучшение качества услуг и предупреждение совершения любых финансовых махинаций.

Таким образом, для предотвращения мошенничества необходимо создание Единой системы, которая устранил возможность их покупки на каких-либо сторонних сайтах. Поэтому любая попытка создания двойника системы будет устранена в самые кратчайшие сроки и создаст возможность оперативной реакции на подобное правонарушение со стороны правоохранительных органов, что было невозможно при создании огромного количества незаконных двойников, что затягивало решение вопроса, а в это время каждый день рос причиняемый ими экономический ущерб. Создание такой системы стоит на страже финансовых интересов граждан и самого государства.

**5. Сокращение количества штата необходимых IT-специалистов.** В связи с большим оттоком из Российской Федерации кадров IT-специальностей, в России существует острая нехватка специалистов этой сферы. Для обеспечения качественного функционирования сайтов, учреждениям культуры необходимо тратить государственные (бюджетные) средства на заработную плату IT-специалистам или заключать договор о субподрядных работах с IT-компанией. Если идет речь о 88650 учреждениях, то для системного администрирования и

минимального функционирования их сайта с продажей билетов, каждому необходимо иметь в штате минимум одного специалиста с заработной платой от 40 000 рублей в месяц (минимальная оплата) и выше. В таком случае  $88650 * 40000 = 3\,546\,000\,000$  рублей – это минимальная сумма оплаты труда в месяц, а в год – 42 552 000 000 рублей, если в каждом учреждении культуры будет свой IT-специалист. Впечатляющая цифра в рамках государственного бюджета. Создание Единой системы обеспечит возможность минимизации данных расходов и перераспределения необходимых кадров в другие более нуждающиеся отрасли, так как для функционирования такой системы нужен определенный постоянный и не очень большой штат IT-специалистов, которые будут работать в централизованном офисе и заниматься обслуживанием данной системы. Предположительно, для обслуживания такой системы потребуется порядка 30 человек, работающих ежедневно посменно, обеспечивая доступ к системе круглосуточно, включая выходные и праздничные дни. При средней заработной плате в 40 000 рублей в месяц сумма к выплате составит 1 200 000 рублей в месяц или 14 400 000 рублей в год (это минимальная оплата труда). Цифры указывают на значительную экономию бюджетных средств, а также отсутствие необходимости искать высококвалифицированных дефицитных специалистов на местах. Самим учреждениям культуры достаточно создания отдельных исключительно информационных сайтов, которые, как правило, обновляются не так часто и не требуют высоких квалификационных навыков, поэтому функцию внесения информационных данных могут выполнять иные специалисты, работающие в самих учреждениях культуры.

**6. Сокращение количества касс по продаже билетов и кассиров.** Даже если принять минимальное количество кассиров на одно учреждение, то в год может быть сэкономлено на оплату минимум 21 276 000 000 рублей без учета премий, надбавок, тринадцатой зарплаты. В условиях дефицита кадров и тяжелой ситуации в экономике это позволит не только существенно сэкономить бюджетные средства и человеческие ресурсы, но высвободив их, перераспределить в другие нуждающиеся отрасли, где есть востребованность в рабочих кадрах.

**7. Организация доступа в учреждения культуры пенсионерам и льготным категориям граждан**, которые не пользуются Интернетом, путем присвоения уникального QR-кода. Таким образом будет обеспечена возможность авторизации через турникеты в условиях отсутствия касс на входе. Информация о таких посетителях будет фиксироваться в автоматическом режиме и учитываться в статистике посещений Единой системы, а также в отчетности учреждений культуры. Исходя из возможности незапланированного посещения такими гражданами учреждений, необходимо учесть ее при разработке Единой системы, чтобы предусмотреть выделение квот на посещение учреждений культуры людьми без предварительной записи, либо выделения отдельного времени для них.

Таким образом, для получения вышеперечисленных положительных эффектов необходима разработка Единой системы.

Автором составлена информационная модель улучшения качества деятельности учреждений культуры РФ, включающая структурно-функциональную модель Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры РФ, отраженная на рисунке 3.2.

Данная модель включает в себя 5 блоков, а именно:

1) **блок «Участники»**, который отражает перечень заинтересованных сторон, взаимодействующих с Системой (государство, население, бизнес-сообщество, организации сектора государственного управления);

2) **блок «Единая государственная информационная система приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации»**, включающий структуру Системы из 10 подсистем (подсистема средств искусственного интеллекта, подсистема сбора и хранения больших данных, информационно-аналитическая подсистема, подсистема информирования и обратной связи, подсистема обеспечения информационной безопасности, подсистема администрирования, подсистема управления рисками, подсистема мониторинга и контроля, подсистема отображения данных, подсистема интеграции и обмена данными), обмен данными между которыми осуществляется через Единое облачное хранилище данных;

3) блок **«Повышение качества деятельности учреждений культуры РФ»**, который отражает составляющие качества, повышение значений которых планируется за счет применения предлагаемой Системы (удовлетворенность участников, скорость оказания услуг, объективность оказания услуг, прозрачность оказания услуг, экономическая эффективность);

4) блок **«Совершенствование процессов формирования качества деятельности учреждений культуры»** включает реализуемые Системой функции, влияющие на повышение качества деятельности учреждений культуры РФ (реализация услуг в сфере культуры; построение индивидуальных маршрутов; анализ требований потребителей; предупреждение нарушений, мошенничества; анализ загруженности инфраструктуры; оценка качества услуг; оценка качества инфраструктуры);

5) блок **«Информационные ресурсы»** отражает существующие информационные системы, данные которых будут использованы в Системе.

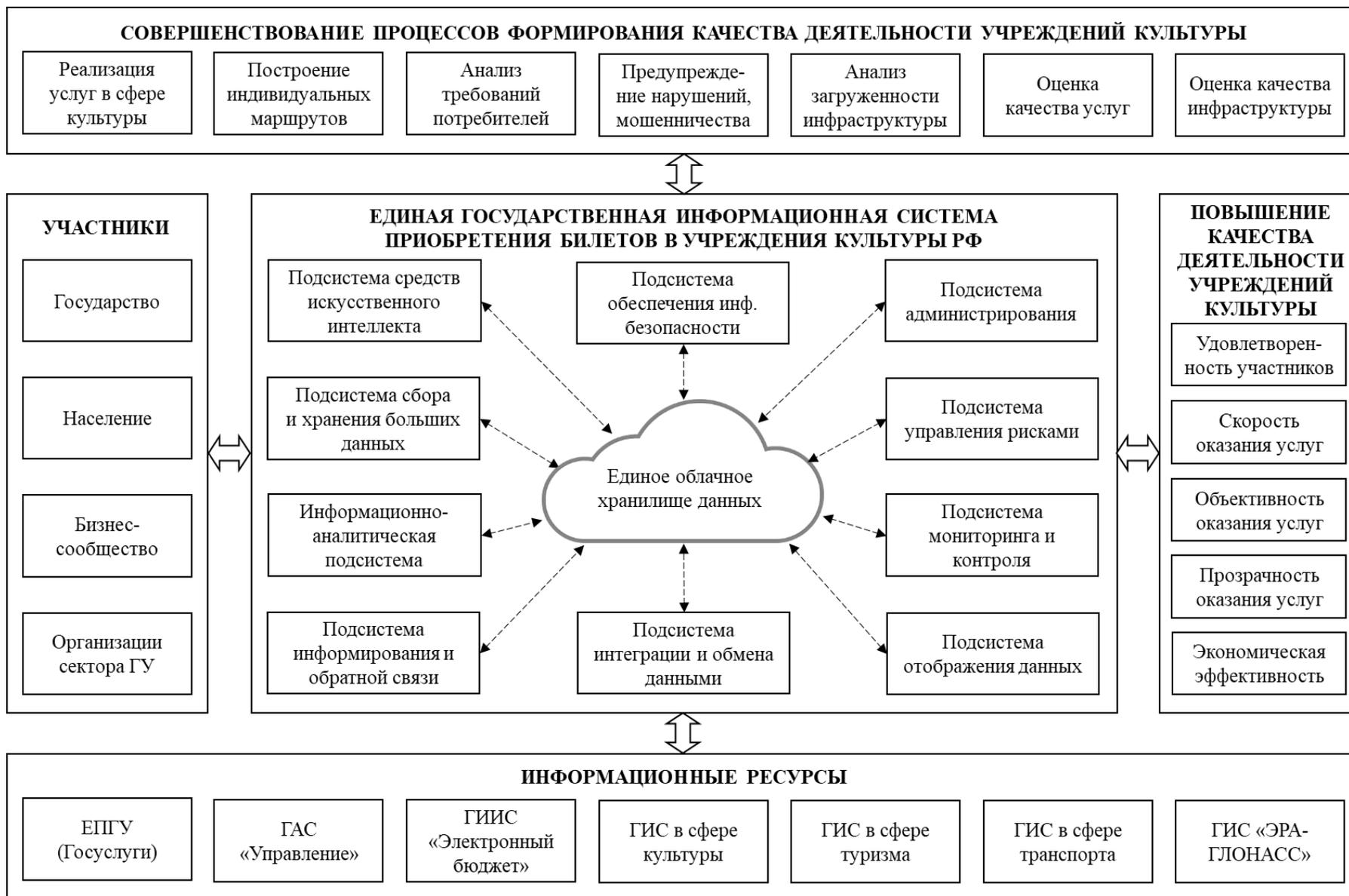


Рисунок 3.2 – Структурно-функциональная модель информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры (разработан автором)

Далее рассмотрим данный проект по созданию единой информационной системы, предлагаемой к реализации в виде государственного сайта и приложения для мобильных устройств, с точки зрения таких направлений, как создание информационной инфраструктуры, создание цифровых технологий и нормативное регулирование цифровой среды, которые входят в перечень федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [133].

### **1. Создание информационной инфраструктуры при разработке системы:**

- обеспечит информационное взаимодействие между всеми учреждениями конкретной отрасли культуры (музеи и театры);

- позволит анализировать наличие (отсутствие) билетов на определенное время в учреждениях, предлагать пользователю билеты исходя из наличия мест, загруженности интересующего учреждения запланированными посетителями и логистической удаленности;

- упростит самостоятельное планирование маршрута пользователем, так как сокращается время на поиски отдельных сайтов, производится автоматический анализ наличия или отсутствия свободных мест, предлагается наиболее оптимальный с точки зрения логистики маршрут, тем самым обеспечивая доступ пользователю к информации самым наименее затратным по времени способом, предотвращая временные и финансовые потери.

Такой подход позволит не только сократить время подготовки к поездке, но избежать наплывов и переполнения музеев и театров, поскольку пользователю будут предлагаться разные варианты посещений и маршрутов, что позволит функционально и максимально равномерно разделить поток посетителей. Также это обеспечит контроль посещаемости в соответствии с документами, удостоверяющими личность, что является еще и политикой безопасности государства в нынешних внешнеполитических условиях. Каждый посетитель будет идентифицирован и учтен в базе данных.

### **2. Создание цифровых технологий.** Появление нового приложения для мобильных устройств, которое существенно упростит приобретение билетов

является частью программы по созданию цифровых технологий, которые призваны облегчить жизнь гражданам, а также повысить качество предоставления услуг. Новая платформа должна быть доступна для скачивания в GOOGLE PLAY, чтобы ей могли воспользоваться без ограничений как российские граждане, так и граждане иностранных государств для приобретения билетов из любой точки мира.

Подобной цифровой платформы на сегодняшний день не существует ни в одной стране мира, ее создание выведет нашу страну на передовые позиции по цифровизации отрасли культуры в мире.

**3. Нормативное регулирование цифровой среды.** При создании Единой системы потребуется внести изменения в нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность учреждений культуры. То есть требуется внесение изменений в «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) (ред. от 28.12.2022) [5].

Уполномоченный федеральный орган исполнительной власти должен будет утвердить в установленном законодательством порядке форму электронного билета, абонеента на проводимые организациями исполнительских искусств и музеями зрелищные мероприятия как бланки строгой отчетности, содержащие реквизиты билета, абонеента. Изменения должны быть внесены в порядок предоставления отчетности по приобретению электронных билетов через Единую систему.

Изменить правовую базу, допустить реализацию билетов только через Единую систему (государственный сайт или приложение), отменив полномочия музеев и театров по реализации билетов.

Запретить реализацию билетов билетными кассами, которые взимают проценты от стоимости за обслуживание клиентов. Билетные кассы берут от 5 до 10% от стоимости билета в качестве комиссионных с потребителя. Приложение позволит удалить всех посредников, которые не вносят вклада в развитие отрасли, а лишь составляют дополнительную нагрузку на потребителей. При реализации билетов через приложение предлагается взимать сбор не более 1%

от стоимости билета, что составит совсем неощутимую прибавку к стоимости билета для потребителя. Это позволит в кратчайшие сроки не только выйти на самоокупаемость, но и покрывать в дальнейшем затраты на содержании штата IT-специалистов для обслуживания системы, поддержания ее в рабочем состоянии, апгрейд и модернизацию, а также сэкономит деньги потребителя и позволит работать при полной самоокупаемости.

Введение Единой системы делает сферу культуры для населения доступнее с финансовой точки зрения, уменьшив расходы потребителей, что также влияет на планирование людьми своего отдыха и досуга.

Также необходимо разработать и внести изменения в бюджетное законодательство РФ, поскольку необходимо предусмотреть систему распределения средств, полученных после продажи в те или иные музеи. Порядок перечисления их на расчетные счета в казначейства самих учреждений или иные уполномоченные органы. В настоящее время средства от продажи билетов поступают на счет самого музея или театра, напрямую. После введения в действие Единой системы необходимо разработать новый порядок движения и распределения вырученных средств. Получение сверхприбылей одним учреждением на протяжении нескольких лет позволит провести аналитику и, возможно, перераспределить часть избыточных средств на поддержание непопулярных или труднодоступных учреждений культуры, доходы которых являются низкими относительно популярных учреждений.

Внесение изменений в законодательство об идентификации через Приложение Госуслуги при покупке билетов – это важная мера обеспечения безопасности и мера пресечения незаконной спекуляции билетами.

Внести в бюджетный кодекс РФ статью о финансировании создания и ежегодном выделении средств на оплату заработной платы специалистам, поддерживающим работу Единой системы.

Управление системой должно осуществляться Министерствами на федеральном уровне.

Итак, одним из направлений цифровизации в секторе государственного управления может являться создание Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации, представленной для пользователей в виде государственного сайта и приложения для мобильных устройств, необходимой для удовлетворения возрастающих потребностей общества и государства, направленной на повышения качества деятельности учреждений культуры.

С точки зрения менеджмента и качества оказания услуг создание предлагаемой автором Единой системы соответствует требованиям времени, оно произведет качественное улучшение оказания услуг при посещении учреждений культуры, такие, которые не смогут оказать агентства пользователям со средним достатком.

Система может быть использована органами государственной власти в секторе государственного управления, учреждениями в сфере культуры (музеями, театрами и др.) и населением, потребляющим услуги в сфере культуры. Предлагаемая автором Система является уникальной, а ее применение позволит повысить качество оказания услуг учреждениями культуры, обеспечить прозрачность процесса реализации билетов для всех заинтересованных сторон, уменьшить стоимость билетов за счет исключения комиссий посредников, увеличить доходную часть государственного бюджета путем ликвидации возможности мошенничества с билетами и уменьшения количества работников в штате учреждений и т.д.

Комплексное повышение качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации, в частности, внедрения Единой системы, обусловлено положительными эффектами от создания данной системы, которые состоят в улучшении качества оказываемых услуг учреждениями культуры, а также росте сопутствующих эффектов для пользователей и общества, что отразится на увеличении количества посещений культурных мероприятий и получении дохода в бюджет. Создание системы с использованием искусственного интеллекта так же сэкономит значительные объем бюджетных средств

Российской Федерации на обслуживании различных разрозненных систем, которые существуют сейчас в отдельных учреждениях культуры. Цифровая платформа позволит сократить расходы бюджетных средств на миллиарды рублей ежегодно не только на оплату IT-специалистов и работников (кассиров) в учреждениях культуры, но и на дополнительные расходы правоохранительных органов, предотвращающих совершение правонарушений в этой сфере. Также это принесет положительную динамику в развитии иных сфер цифровой экономики, так как позволит переориентировать силы дефицитных IT-кадров в иные востребованные отрасли экономики.

В мире не существует подобной системы. Ее создание выведет Россию на лидирующие позиции в цифровизации отрасли культуры, в части продажи и реализации билетов в учреждения культуры, что обеспечит выполнение Указов Президента РФ о цифровизации экономики России, а также повысит качество деятельности учреждений культуры.

### **3.2. Формирование инициативного проекта по повышению качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации**

Разработка инициативного проекта повышения качества деятельности учреждений культуры Российской Федерации на основе цифровых технологий *направлено на совершенствование программ и проектов в секторе государственного управления, в частности, в сфере культуры, которое связано с повышением полезности программ и проектов в сфере культуры (далее – ППК)* и отражает процесс улучшения качества ППК как элемента системы формирования качества ППК.

Конституция РФ (ст.32) декларирует, что любой гражданин Российской Федерации имеет право участвовать в государственном управлении непосредственным образом. Участие граждан в государственном управлении может осуществляться в виде следующих действий:

- представления инициативы проведения публичных слушаний;
- схода граждан;

- представления правотворческой инициативы граждан;
- участия в обсуждении проектов НПА;
- формирования общественных партий;
- создания мероприятий;
- проведения контроля;
- создания общественных объединений;
- прямого обращения в органы государственной власти любого уровня.

Сегодня в соответствии с перечнем основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2024 г., установленных Правительством РФ 27.09.2018 г., важное направление деятельности связано с вовлечением граждан в государственное и муниципальное управление [129]. В целях обеспечения принятия взвешенных и социально ответственных решений по вопросам социально-экономического развития, в первую очередь на региональном и местном уровнях, повышения эффективности их реализации необходимо: расширение участия граждан в выработке предложений, обсуждении и принятия управленческих решений; развитие механизмов территориального общественного самоуправления; внедрение механизмов инициативного бюджетирования; расширение практики общественного контроля, в том числе в учреждениях интернатного типа.

Сегодня создан специальный портал «Российская общественная инициатива», на который гражданин России может отправить так называемую **инициативу** по различным насущным проблемам политического характера, экономическо-социального развития России, улучшения государственного, регионального и муниципального управления и другие предложения, касающиеся общественной жизни общества. Для регистрации инициативы гражданин должен достигнуть полных 18 лет, иметь ЕСИА запись и заполнить специальную форму на портале «Российская общественная инициатива». В соответствии с Указом Президента Российской Федерации № 183 от 04.03.2013 г. принят порядок рассмотрения общественных инициатив,

направленных гражданами Российской Федерации с использованием интернет-ресурса «Российская общественная инициатива».

Специальная форма включает указание уровня государственного управления (федерального, регионального или муниципального), к которому относится предложение, подробное описание какой-либо общественной проблемы, касаемо его предложения, определение пути ее решения и обоснование полезности предлагаемого предложения.

В течении двух месяцев после представления специальной формы гражданской инициативы Фондом развития информационной демократии и гражданского общества («Фонд информационной демократии») проводится предварительная обязательная экспертиза, в заключение которой выносится решение, о чём сообщается электронным образом и которое может быть следующим:

- разместить инициативу и приступить к голосованию;
- отказать в размещении инициативы;
- изменить уровень реализации инициативы.

Со дня размещения инициативы на портале «Российская общественная инициатива» и в течение года идет голосование, при котором только единожды может голосовать один человек, отметив в решении или «за» или «против».

Принимается инициатива, которая набрала:

- для уровня федерации – не менее 100 тыс. голосов «за»;
- для уровня региона – не менее 5% голосов граждан, проживающих в регионе (для субъектов РФ с численностью населения более 2 млн человек – не менее 100 тыс. голосов постоянных жителей региона);
- для уровня муниципалитета – не менее 5% голосов граждан, проживающих на территории соответствующего муниципального образования.

Остальные не набравшие нужное количество голосов предложения не рассматриваются и снимаются

Следующим этапом будет этап экспертизы, при котором принятые инициативы поступают для анализа в создаваемые группы экспертов

соответствующего уровня государственного управления, которые в результате экспертизы формируют заключение о необходимости создания проекта соответствующего НПА или других мероприятий. В течение 2 месяцев готовится утверждение экспертного заключения по внедрению инициативы, при этом все рассматриваемые этапы и присвоенные статусы инициативы отмечаются на портале «Российская общественная инициатива».

При подаче инициатив имеются ограничения: так строго воспрещается включать нецензурные слова, либо оскорбительные выражения, предложения, связанные с угрозой здоровья и жизни, предложениями экстремизма. Не принимаются предложения, по которым был отказ в связи с недобором требуемого количества голосов, и не дополненные новыми обоснованиями и мероприятиями. Не принимается инициативы, если аналогичная уже заявлена и размещена на портале, не принимается инициатива, противоречащая Конституции РФ, ст. 6 Федерального конституционного закона г. № 5-ФКЗ «О референдуме Российской Федерации» от 28 июня 2004, принципам и нормам международного права, в том числе в области прав, свобод и законных интересов граждан.

С целью повышения активности граждан по участию в государственном управлении организован форум «**Сильные идеи для нового времени**», который учредили Агентство стратегических инициатив (АСИ) и Фонд Росконгресс. Задачи этого ежегодно проводимого форума продвигать внедрение значимых инициатив и проектов, развивающих Россию и продвигающие достижение ключевых национальных целей и стратегических ориентиров, что закреплено в Указе Президента РФ от 8 декабря 2022 года № 899.

Для сбора идей и предложений граждан по развитию страны на форуме создана **краудсорсинговая платформа**, (с адресом [ideas.roscongress.org](https://ideas.roscongress.org)), представляющая собой программное средство для обработки идей, включающая регистрацию, анализ и отбор идей по методу краудсорсинговых проектов в сети Интернет. В данной платформе имеется множество функционалов: регистрация идей, информационное оповещение пользователей о событиях, отчетность и

анализ, проведение анкетирования, работа с командами, управление учетными записями и многое другое. В связи с тем, что эта платформа является интерфейсом, то значительную роль при использовании краудсорсинговой модели играют человеческие ресурсы, которые заняты сбором идей, контролем и распределением, вовлечению команд, комьюнити-менеджменту, задействованных на платформе.

В результате проведения форумов «Сильные идеи для нового времени» (первый проведен в 2020, второй – в 2022 гг.), на его платформе отметились более 300 тыс. человек из всех российских регионов, зарегистрировано около 35 тыс. идей. Авторы самых выдающихся предложений (2020 и 2022 гг.) пригласили представить идеи очно, а 20 идей наиболее сильных и важных для развития России докладывались лично Президенту РФ.

В 2023 году идеи инициативы классифицировались по шести направлениям национального развития, которые включали национальные инициативы, а именно: социальные, технологические, кадровые, экологические, предпринимательство, цифровые сервисы. Первоначально анализ идей на крауд-платформе обсуждают эксперты Агентства стратегических инициатив, в результате отбирается около 1000 инициативных идей. Потом в результате следующей экспертизы отбирается около 200 инициативных идей, и в заключительном периоде председатель и бюро экспертного совета Агентства стратегических инициатив выбирают 100 выдающихся инициатив, из них по итогам аналитического отбора 10 самых лучших докладываются в рамках очной части Форума лично Президенту Российской Федерации. При этом авторы лучших инициатив, вошедших в рейтинг идей, имеют право в течение года продвигать свои проекты на конференциях Фонда Росконгресс.

Для активизации инициатив среди молодежи в связи с указанием Президента Российской Федерации, в соответствии с посланием ФС в апреле 2021 года должны развиваться идеи, отражающие интересы и пожелания молодежи по всем тринадцати российским молодежным национальным проектам и АНО «Национальные приоритеты», что требует усилить выявление инициатив

российской молодежи. Сферы областей интересов могут быть самые разнообразные касающиеся экономики, политики, социальной, культурной, экологической стратегии, науки, инфраструктуры, морали, религии, и это могут быть молодые люди в возрасте от 14 до 35 лет. Безусловно для предложений необходимо знать эти национальные проекты, проблемы и сделать свое предложение по специальной форме опроса на сайте [nationalprojects.fadm.gov.ru](http://nationalprojects.fadm.gov.ru). Важно отметить, как сказала ген. директор АНО «Национальные приоритеты» С. Малявина, что новое поколение формирует свои приоритеты, потребности и желания, поэтому необходимо это включить в национальные проекты, то есть учитывать не только мнения разработчика и экспертов, но и желания российской молодежи. Выявление идей российской молодежи предоставляет возможность высказать свое мнение и поучаствовать в государственном управлении.

На постоянной основе существует возможность «инициативного бюджетирования» – это форма непосредственного участия населения в осуществлении местного самоуправления путем выдвижения инициатив по целям расходования определенной части бюджетных средств. Граждане определяют направления расходования бюджетных средств, софинансируют выбранные объекты, помогают в выполнении работ и контролируют их качество. Привлечение средств жителей и бизнеса как дополнительного источника финансирования – не самоцель. Денежное участие граждан способствует отбору наиболее значимой проблемы, более эффективной и бережной эксплуатации объекта, изменению отношения людей к своей роли в развитии территории.

В отношении инициатив важное значение имеют предложения в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в котором предлагается порядок и состав формируемых инициативных проектов, имеющих ключевое значение для развития муниципальных территорий и принятие которых предоставлено органам местного самоуправления и местной администрации.

Граждане или группа граждан, имеющие право предлагать инициативы, должны достигнуть шестнадцати полных лет и проживать на указанной территории.

Типовой состав позиций в инициативном проекте включает девять обязательных условий: первое – выявление характера проблемы, имеющей важное значение для населения и общества; второе – формирование предложений, разрешающих поставленную проблему; третье – характеристики или описание ожидаемого результата (эффекта) по внедрению инициативного проекта; четвертое – указание объема финансовых средств на осуществление инициативного проекта; пятое – указание сроков осуществления инициативного проекта; шестое – состав заинтересованных лиц в осуществлении проекта; седьмое – размер бюджетных средств; восьмое – указание на территорию; девятое – другая полезная информация и предусмотренные НПА представительного органа муниципального образования.

Граждане России также могут участвовать в *разработке государственных программ*, формируемых в соответствии с Порядком разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ, утвержденных постановлением Правительства РФ № 588 от 02.08.2010 г. Согласно Правилам раскрытия федеральными органами исполнительной власти информации о подготовке проектов НПА и результатах их общественного обсуждения, утвержденных постановлением Правительства РФ от 25.08.2012 г. № 851, федеральные органы исполнительной власти размещают информацию о подготовке проектов нормативных правовых актов (в т.ч. проекты нормативных правовых актов об утверждении государственных программ) и результатах их **общественного обсуждения** на официальном сайте [regulation.gov.ru](http://regulation.gov.ru) в сети «Интернет», при этом разработчик обязан рассмотреть все предложения, поступившие в установленный срок в электронной или письменной форме по результатам общественного обсуждения проекта нормативного правового акта.

Таким образом существует ряд инструментов, с помощью которых гражданин РФ может предложить идею или инициативу, направленную на

развитие страны в любой сфере, и принять участие в государственном и муниципальном управлении.

Автором сформулирован инициативный проект повышения качества услуг в сфере культуры на основе цифровизации, включающий целевые показатели, этапы реализации, результаты, объем инвестиций, которые готовы к размещению на государственном портале для публичного обсуждения. Концептуальная основа инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры отражена в таблице 3.2.

В таблице 3.3 приведена общая смета инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры.

Возможно проведение пилотного инициативного проекта организации продажи билетов с помощью единого портала на территории г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Инициативный проект будет иметь такую же структуру, как и федеральный, только изменится величина требуемых средств – 0,4 млрд. рублей регионального бюджета.

Таблица 3.2 – Концептуальная основа инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры

Содержание инициативного проекта	Предлагаемый инициативный проект для повышения качества деятельности учреждений культуры РФ
Описание проблемы, решение которой имеет приоритетное значение для жителей РФ	В связи с отсутствием единой системы приобретения билетов в учреждения культуры РФ осуществляются мошеннические действия в отношении реализации билетов в учреждения культуры через сайты-двойники и другие схемы, что влечет значительные финансовые потери для населения и государства.
Обоснование предложений по решению указанной проблемы	Реализация инициативы обеспечит рост удовлетворенности потребителей услуг учреждений культуры, а также качества услуг учреждений культуры (рост удобства, снижения мошенничества, экономия по осуществлению кассовых операций; экономия по обслуживанию большого количества сайтов и др.).

<b>Содержание инициативного проекта</b>	<b>Предлагаемый инициативный проект для повышения качества деятельности учреждений культуры РФ</b>
Описание ожидаемого результата (ожидаемых результатов) реализации инициативного проекта	В результате разработки и внедрения предлагаемой системы будут обеспечены: - повышение скорости оказания услуг; - повышение качества оказания услуг; - повышение объективности в отношении предлагаемых услуг за счет исключения «человеческого фактора»; - повышение экономической эффективности деятельности учреждений культуры; - персонализация предлагаемых услуг учреждений культуры для потребителей и др.
Предварительный расчет необходимых расходов на реализацию инициативного проекта	Предварительно это потребует 0,5 млрд руб. на разработку программного обеспечения, закупку и установку дополнительного оборудования в учреждения культуры РФ.
Планируемые сроки реализации инициативного проекта	Предполагается поэтапная разработка системы и последовательный ввод в эксплуатацию отдельных подсистем и функций (с использованием Agile-подхода в управлении проектом). На полную разработку и внедрение системы потребуются 3 года.
Сведения о планируемом (возможном) финансовом, имущественном и (или) трудовом участии заинтересованных лиц в реализации данного проекта	Предполагается финансирование за счет государственного бюджета, доходов учреждений культуры, привлечения внебюджетных средств.
Указание на объем средств (регионального) местного бюджета	Возможно использование средств бюджетов различных уровней (Федерального, регионального, местного)
Указание на территорию	Инициативный проект федерального уровня.

*Таблица составлена автором*

Таблица 3.3 – Смета инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры

№ п/п	Наименование этапа/видов работ	Ед. изм.	Кол-во	Цена	Итого
I	<b>Проведение предпроектного обследования деятельности организаций в СГУ и учреждений культуры по выполнению государственных услуг по приобретению билетов, на автоматизацию которых направлено создание Системы</b>	этап	1	5 000 000,00	5 000 000,00
II	<b>Разработка технической документации на Систему и ее части, описывающей проектные технические решения, в том числе согласно ГОСТ 34.201-2020 «Информационные технологии (ИТ). Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Виды, комплектность и обозначение документов при создании автоматизированных систем», включает (но не ограничиваясь):</b> - пояснительная записка к техническому проекту, - описание информационного обеспечения Системы, - структурная схема комплекса технических средств, - описание программного обеспечения, - описание комплекса технических средств; - ведомость технического проекта.	этап	1	10 000 000,00	10 000 000,00
III	<b>Разработка программного обеспечения Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждениях культуры РФ:</b>	этап	1	381 000 000,00	381 000 000,00
1.	Группа прикладных программных подсистем (сервисов), обеспечивающих реализацию процессов формирования качества деятельности учреждений культуры:	к-т	1	130 400 000,00	130 400 000,00
1.1.	Сервис по реализации услуг в сфере культуры	шт.	1	6 400 000,00	6 400 000,00
1.2.	Сервис по построению индивидуальных маршрутов	шт.	1	40 000 000,00	40 000 000,00
1.3.	Информационно-аналитических сервис анализа требований потребителей	шт.	1	20 000 000,00	20 000 000,00

1.4.	Информационный сервис по предупреждению нарушений, мошенничества	шт.	1	15 000 000,00	15 000 000,00
1.5.	Информационно-аналитический сервис анализа загруженности инфраструктуры	шт.	1	25 000 000,00	25 000 000,00
1.6.	Информационно-аналитический сервис по оценке качества услуг	шт.	1	12 000 000,00	12 000 000,00
1.7.	Информационно-аналитический сервис по оценке качества инфраструктуры учреждений культуры	шт.	1	12 000 000,00	12 000 000,00
2.	Группа прикладных программных подсистем (сервисов), обеспечивающих реализацию общесистемных программных сервисов, которые необходимы для функционирования прикладных программных подсистем (сервисов):	к-т	1	200 100 000,00	200 100 000,00
2.1.	Программная подсистема сбора и хранения больших данных	шт.	1	12 000 000,00	12 000 000,00
2.2.	Программная подсистема интеграции и обмена данными	шт.	1	20 000 000,00	20 000 000,00
2.3.	Информационно-аналитическая подсистема	шт.	1	12 000 000,00	12 000 000,00
2.4.	Программные средства с использованием искусственного интеллекта	шт.	1	90 000 000,00	90 000 000,00
2.5.	Программная подсистема администрирования	шт.	1	1 700 000,00	1 700 000,00
2.6.	Программная подсистема обеспечения информационной безопасности	шт.	1	1 400 000,00	1 400 000,00
2.7.	Программная подсистема управления рисками	шт.	1	8 000 000,00	8 000 000,00
2.8.	Программная подсистема мониторинга контроля первичных и информационных показателей	шт.	1	25 000 000,00	25 000 000,00
2.9.	Программная подсистема информирования и обеспечения обратной связи с населением	шт.	1	20 000 000,00	20 000 000,00
2.10.	Программная подсистема визуализации и отображения данных	шт.	2	5 000 000,00	10 000 000,00
3	Группа прикладных программных подсистем (Сервис) организации цифровых профилей пользователей Системы:	к-т	1	24 000 000,00	24 000 000,00
3.1.	АРМ ОГВ	шт.	1	4 000 000,00	4 000 000,00

3.2.	Портал для населения	шт.	1	8 000 000,00	8 000 000,00
3.3.	Личный кабинет для бизнес-сообщества	шт.	1	8 000 000,00	8 000 000,00
3.4.	АРМ для организаций сектора ГУ	шт.	1	4 000 000,00	4 000 000,00
4.	Подсистема (сервис) интеграции с внешними информационными системами и сервисами, в составе:	к-т	1	26 500 000,00	26 500 000,00
4.1.	Сервис интеграции с ЕПУ	шт.	1	1 000 000,00	1 000 000,00
4.2.	Сервис интеграции с ГАС «Управление»	шт.	1	4 000 000,00	4 000 000,00
4.3.	Сервис интеграции с ГИИС «Электронный бюджет»	шт.	1	4 000 000,00	4 000 000,00
4.4.	Группа сервисов интеграции с ГИС в сфере культуры	шт.	3	2 000 000,00	6 000 000,00
4.5.	Группа сервисов интеграции с ГИС в сфере туризма	шт.	2	2 000 000,00	4 000 000,00
4.6.	Группа сервисов интеграции с ГИС в сфере транспорта	шт.	3	2 000 000,00	6 000 000,00
4.7.	Сервис интеграции с ГИС «ЭРА-ГЛОНАСС»	шт.	1	1 500 000,00	1 500 000,00
IV	<p><b>Разработка рабочей документации на Систему и ее части, содержащая сведения, необходимые для выполнения работ по вводу Системы в эксплуатацию и ее эксплуатации, порядка эксплуатации Системы, содержащего сведения, необходимые для выполнения работ по поддержанию уровня эксплуатационных характеристик (качества) Системы (в том числе по защите информации), установленных в проектных решениях, указанных в п.6 Постановления Правительства РФ от 06.07.2015 г. № 676, в том числе:</b></p> <p>а) перечень действий сотрудников при выполнении задач по эксплуатации системы, включая перечень, виды, объемы и периодичность выполнения работ по обеспечению функционирования Системы;</p> <p>б) контроль работоспособности Системы и компонентов, обеспечивающих защиту информации;</p> <p>в) перечень неисправностей, которые могут возникнуть в процессе эксплуатации Системы, и рекомендации в отношении действий при их возникновении;</p> <p>г) перечень режимов работы Системы и их характеристики,</p>	этап	1	2 000 000,00	2 000 000,00

	<p>а также порядок и правила перевода Системы с одного режима работы на другой с указанием необходимого для этого времени.</p> <p>Состав рабочей документации включает, (но не ограничиваясь):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ведомость эксплуатационных документов;</li> <li>- руководство пользователя;</li> <li>- общее описание Системы;</li> <li>- программа и методика испытаний.</li> </ul>				
<b>V</b>	<p><b>Работы по вводу в эксплуатацию Системы (в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 06.07.2015 г. № 676), включая:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение пусконаладочных работ;</li> <li>- Подготовку персонала;</li> <li>- Проведение предварительных испытаний;</li> <li>- Проведение опытной эксплуатации;</li> <li>- Проведение приемочных испытаний</li> <li>- Подготовка сведений для регистрации (актуализации) Системы как объекта учета во ФГИС КИ</li> </ul>	этап	1	6 000 000,00	6 000 000,00
<b>VI</b>	<p><b>Сопровождение Системы и выполнение гарантийных обязательств (2 года):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация и работа первой линии технической поддержки из различных каналов информационного взаимодействия;</li> <li>- Организация и работа второй линии технической поддержки;</li> <li>- Организация и работа третьей линии технической поддержки</li> </ul>	этап	24	4 000 000,00	96 000 000,00
<b>Итого по проекту (пп. I+II+III+IV+V+VI):</b>		<b>500 000 000,00 руб.</b>			

Таким образом, на основе предложений по управлению качеством программ и проектов в сфере культуры на основе цифровизации автором сформулирован инициативный проект повышения качества услуг в сфере культуры, включающий целевые показатели, этапы реализации, результаты, объем инвестиций, которые готовы к размещению на государственном портале для публичного обсуждения.

Более подробная информация о проекте должна быть отражена в Концепции создания Системы, при формировании которой целесообразно выделять группы показателей, отражающих различные аспекты влияния создания Системы на функционирование сферы культуры и социально-экономическое развитие РФ. В частности, целесообразно выделять следующие группы показателей:

**а) показатели степени автоматизации и/или цифровой трансформации процессов** деятельности учреждений культуры РФ по предоставлению услуг и их значения, которые должны быть достигнуты в результате создания Системы, а также критерии оценки достижения целей создания Системы (например, количество реализованных электронных билетов, время на информационное взаимодействие между гражданином и учреждением культуры РФ, оценка качества предоставляемых услуг учреждениями культуры РФ и др.);

**б) показатели экономического развития**, отражающие положительный экономический эффект от внедрения цифровых технологий в учреждения культуры РФ (например, сокращение расходов государственного бюджета, повышение доходов в государственный бюджет, сокращение времени получения информации для формирования статистических данных, сокращение времени информирования ответственных должностных лиц о вероятных мошеннических действиях и др.);

**в) показатели социального развития**, отражающие социальные значимые эффекты внедрения цифровых технологий в учреждения культуры РФ (например, повышение удовлетворенности населения качеством услуг учреждений культуры РФ, повышение уровня удовлетворенности

пользователей качеством платформы обратной связи, повышение уровня информированности населения об актуальном перечне услуг учреждений культуры РФ и их стоимости, повышение доступности услуг учреждений культуры РФ для населения, повышение вовлеченности населения в мероприятия в сфере культуры РФ, повышение уровня информированности молодежи о возможности их самореализации в сфере культуры и мерах государственной поддержки и др.);

г) **показатели научно-технического и технологического развития**, отражающие влияние Системы на инновационный потенциал учреждений культуры РФ и экономики России в целом (например, количество применяемых технологий искусственного интеллекта и иных инновационных технологий);

д) иные качественные и количественные показатели результативности, отражающие эффект от создания Системы.

Рассмотрим подробнее примеры предполагаемого экономического эффекта, получаемый от разработки и внедрения Системы с точки зрения трех аспектов:

1) **предотвращение мошеннических действий** в части реализации билетов в учреждения культуры РФ **позволит повысить доходы в государственный бюджет.**

С 2018 по 2020 гг. участники преступной группы создали более 300 сайтов-двойников ведущих учреждений культуры РФ (например, Мариинского театра), в результате чего был нанесен ущерб экономике России в размере более 1 млрд. рублей. Другой эпизод связан с тем, что в 2022 году мошенническая схема по обналичиванию денежных средств с Пушкинских карт по предварительным подсчетам нанесла убыток более 200 млн. рублей бюджету РФ.

Таким образом, предотвращение мошеннических действий в части реализации билетов в учреждения культуры РФ путем разработки и внедрения Системы может повлечь **повышение доходов в государственный бюджет РФ на 200-300 млн рублей. в год.**

**2) сокращение количества штата IT-специалистов, необходимых для обеспечения процессов реализации билетов в учреждения культуры РФ, позволит сократить расходы государственного бюджета РФ.**

Для обеспечения качественного функционирования сайтов, учреждениям культуры РФ необходимо тратить государственные (бюджетные) средства на заработную плату IT-специалистам или заключать договор о субподрядных работах с IT-компанией. Если идет речь о 88650 учреждениях культуры РФ, то для системного администрирования и минимального функционирования сайта учреждения с продажей билетов, каждому необходимо иметь в штате минимум одного специалиста с заработной платой от 40 000 рублей в месяц и выше. В таком случае  $88650 * 40000 = 3\,546\,000\,000$  рублей – это минимальная сумма оплаты труда в месяц, а в год – 42 552 000 000 рублей, если в каждом учреждении культуры РФ будет свой IT-специалист.

Предварительно для обслуживания предлагаемой Системы потребуется порядка 30 человек, работающих ежедневно посменно, обеспечивая доступ к системе круглосуточно, включая выходные и праздничные дни. При средней заработной плате в 40 000 рублей в месяц сумма к выплате составит 1 200 000 рублей в месяц или 14 400 000 рублей в год.

Цифры указывают на значительную **экономии бюджетных средств**, которая потенциально **составит 42 537,6 млн. рублей в год.**

При этом самим учреждениям культуры РФ не требуется создание отдельных сайтов в связи с наличием и развитием единого государственного портала «Культура.РФ», содержащим информацию обо всех учреждениях культуры РФ и их проектах.

**3) сокращение количества касс по продаже билетов и кассиров в учреждениях культуры РФ также позволит сократить расходы государственного бюджета РФ.**

Даже если принять минимальное количество кассиров на одно учреждение, то в год может быть сэкономлено на оплату минимум 21 276 млн.

рублей без учета премий, надбавок, тринадцатой зарплаты. В условиях дефицита кадров и тяжелой ситуации в экономике это позволит не только существенно сэкономить бюджетные средства и человеческие ресурсы, но высвободив их, перераспределить в другие нуждающиеся отрасли, где есть востребованность в рабочих кадрах.

Таким образом, **получаемый народнохозяйственный эффект от реализации проекта для государства заключается в экономии бюджетных средств, составляющей 0,5 млрд руб. в год**, а также в минимизации рисков осуществления мошеннических действий в отношении услуг учреждений культуры РФ, влекущих значительное недополучение доходов в государственный бюджет.

Автором проведена экспертная оценка рисков инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры РФ, результаты которой отображены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Матрица рисков-факторов инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры РФ

Процессы управления инициативным проектом	Риски-факторы, влияющие на качество инициативного проекта				
	1. Внешние	Внутренние			
		2. Финансирование	3. Труд (кадры)	4. Средства (обеспечение)	5. Управление (методы)
1. Планирование	30	30	60	20	50
2. Реализация	40	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	60
3. Мониторинг и контроль	20	30	60	20	50
4. Актуализация	30	30	60	20	40

*Таблица разработана автором*

На основе проведенной оценки, результаты которой отражены в таблице 3.3, определен совокупный риск инициативного проекта, который составил 43 балла, что обозначает его низкую рискованность и позволяет рекомендовать к реализации.

Наиболее высокие значения получили такие внутренние риски-факторы, как финансирование, труд (кадры) и средства (обеспечение).

Рассмотрим подробнее выявленные риски-факторы инициативного проекта:

1. В части финансирования: увеличение стоимости проекта из-за инфляции, непредвиденных расходов, увеличения стоимости оплаты труда разработчикам ПО, колебания курса валюты, риск подорожания иностранного оборудования и др.

2. В части средств (обеспечения): санкции на иностранное ПО. Данный риск на текущий момент постепенно минимизируется государством за счет активизации разработки отечественного ПО.

3. В части труда (кадров): риск нехватки высококвалифицированных IT-кадров для разработки ПО, а также иных специалистов (юристов, экономистов, менеджеров и др.).

Минимизация данных рисков повысит успешность реализации инициативного проекта по созданию информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры РФ, что будет способствовать социально-экономическому развитию России и повышению качества жизни населения РФ.

Таким образом, автором проведено технико-экономическое обоснование, в составе которого в отношении инициативного проекта рассмотрены такие составляющие проекта, как:

1) Эффекты и эффективность. Получаемый экономический эффект от реализации проекта для государства заключается в экономии бюджетных средств, составляющей 0,5 млрд руб. в год, а также в минимизации потерь, вследствие осуществления мошеннических действий в отношении услуг учреждений культуры РФ, влекущих значительное недополучение доходов в бюджет; снижении финансовой нагрузки на государство путем уменьшения количества дел в правоохранительных органах и как следствие необходимости меньшего штата сотрудников; дальнейшем получении прибыли от приложения, которая может быть распределена на государственные нужды; обеспечении

большей безопасности в государственных учреждениях путем идентификации пользователей. Отметим, что соотношение годового экономического эффекта и требуемых денежных средств на разработку и внедрение проекта составляет 100%. Это позволяет утверждать о высокой прогнозируемой эффективности инициативного проекта.

2) Результаты и результативность. В проект заложены показатели, соответствующие наивысшему уровню качества. Показатели для расчета результативности можно разделить на: а) показатели степени автоматизации и/или цифровой трансформации процессов; б) показатели экономического развития; в) показатели социального развития; г) показатели научно-технического и технологического развития; д) иные качественные и количественные показатели результативности, отражающие эффект от создания Системы.

3) Риски. На основе проведенной автором экспертной оценки определен совокупный риск инициативного проекта, значение которого составило 43 балла (из 100), что обозначает его низкую рискованность, позволяет рекомендовать к реализации и давать гарантии выполнения предлагаемого проекта.

4) Качество. Плановый комплексный показатель качества инициативного проекта включает высокую эффективность и результативность, обеспечиваемых низкой рискованностью инициативного проекта, что свидетельствует о высоком качестве предлагаемого проекта.

### **Выводы по главе 3**

Одним из направлений цифровизации в секторе государственного управления может являться создание Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации, представленной для пользователей в виде государственного сайта и приложения для мобильных устройств, необходимой для удовлетворения возрастающих

потребностей общества и государства, направленной на повышения качества деятельности учреждений культуры.

Комплексное повышение качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации, в частности, внедрения Единой системы, обусловлено положительными эффектами от создания данной системы, которые состоят в улучшении качества оказываемых услуг учреждениями культуры, а также росте сопутствующих эффектов для пользователей и общества, что отразится на увеличении количества посещений культурных мероприятий и получении дохода в бюджет. Цифровая платформа позволит сократить расходы бюджетных средств на миллиарды рублей ежегодно не только на оплату IT-специалистов и работников (кассиров) в учреждениях культуры, но и на дополнительные расходы правоохранительных органов, предотвращающих совершение правонарушений в этой сфере. Также это принесет положительную динамику в развитии иных сфер цифровой экономики, так как позволит переориентировать силы дефицитных IT-кадров в иные востребованные отрасли экономики.

В мире не существует подобной системы. Ее создание выведет Россию на лидирующие позиции в цифровизации отрасли культуры, в части продажи и реализации билетов в учреждения культуры, что обеспечит выполнение Указов Президента РФ о цифровизации экономики России, а также повысит качество деятельности учреждений культуры.

На основе предложений сформулирован инициативный проект повышения качества услуг в сфере культуры, включающий целевые показатели, этапы реализации, результаты, объем инвестиций, который готов к размещению на государственном портале для публичного обсуждения. Автором проведено технико-экономическое обоснование, в составе которого в отношении инициативного проекта рассмотрены такие составляющие качества проекта, как: 1) эффекты и эффективность; 2) результаты и результативность; 3) риски; 4) качество.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общим итогом проведенного исследования является разработка теоретических и методических основ управления качеством программ и проектов в сфере культуры, а именно:

**1) Уточнено понятие качества ПП в СГУ, в том числе для сферы культуры, раскрыто содержание и взаимосвязь понятий качества, эффективности и результативности ПП в СГУ.**

В соответствии с общероссийским классификатором организационно-правовых форм, утвержденным Приказом Росстандарта от 16.10.2012 г. № 505-ст, входящем в состав национальной системы стандартизации РФ, сектор государственного управления РФ включает организации, обладающие законодательной, судебной или исполнительной властью в пределах определенной территории. Диалектика программ и проектов в секторе государственного управления, а также вклад программно-целевой и проектной деятельности в достижение социально-экономических целей страны отражены на рисунке 1.1. В диссертационном исследовании определено, что качество программ и проектов в секторе государственного управления представляет собой степень соответствия присущих характеристик ПП в СГУ требованиям всех заинтересованных сторон. Ключевыми позициями в исследовании является установление характеристик, присущих ПП в СГУ, и соответствующих требований заинтересованных сторон.

Для идентификации состава заинтересованных сторон в диссертации разработана система взаимоувязанной совокупности элементов для достижения общей ценности формирования качества ПП в СГУ (рис. 1.2).

В диссертации уточнены потребности и ожидания заинтересованных сторон в области качества, что позволило составить перечень критериев качества ПП в СГУ (таблица 1.3).

Проведенный в диссертации критический анализ терминов показал, что в большинстве нормативных документов, регламентирующих ПП в СГУ,

используется термин «эффективность» ПП, причем часто подразумевающий уровень выполнения целей и задач ПП, реже применяются «результативность» и «качество». Для внесения ясности в данную терминологическую проблему в диссертации уточнены понятия «качество», «результативность» и «эффективность» ПП в СГУ с позиции стандартов менеджмента качества, и установлено, что: 1) качество ПП в СГУ – это степень соответствия совокупности присущих характеристик ПП в СГУ требованиям заинтересованных сторон, которые могут касаться как собственно результатов ПП в СГУ (решения, продукта, услуги), так и деятельности, процессов, систем его обеспечивающих, что в свою очередь отражается в составе характеристик как индикаторов качества; 2) результативность ПП в СГУ – это степень реализации целей и достижения запланированных результатов ПП в СГУ, т.е. рассматриваются показатели соответствия достижения целей; 3) эффективность ПП в СГУ – это соотношение между достигнутым результатами и использованными бюджетными ресурсами ПП в СГУ, что в определенной мере представляет бюджетную эффективность в ее узком экономическом значении. В диссертации определено, что понятие «качество» ПП в СГУ более широкое и включает, соответственно, понятия «результативность» и экономическую «эффективность» ПП в СГУ.

В сфере культуры качество ПП базируется на нормативных документах, таких как Стратегия государственной культурной политики РФ, ГП «Развитие культуры», НП «Культура» и других. В соответствии с задачами, установленными Указом Президента РФ от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в диссертации определены ключевые показатели качества ПП в сфере культуры, а также требования заинтересованных сторон к качеству ПП в сфере культуры.

**2) Составлена модель системы формирования качества ПП в СГУ; обозначены направления улучшения и обеспечения качества ПП в СГУ, разработан комплексный показатель качества ПП в СГУ.**

В диссертации раскрыто содержание принципов управления качеством в отношении ПП в СГУ, с учетом которых, а также цикла Деминга (PDCA) и риск-ориентированного подхода, автором построена **Модель системы формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления** (рисунок 1.5), отражающая влияние требований заинтересованных сторон на объект управления – качество ПП в СГУ, прямые и обратные связи. Процессы формирования качества ПП в СГУ включают формирование качества планирования, реализации, мониторинга и контроля, актуализации ПП в СГУ. Субъектом формирования ПП в СГУ выступают организации сектора госуправления.

Согласно положениям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» менеджмент качества включает следующие направления: планирование и управление качеством, обеспечение и улучшение качества. Первые два направления обозначают построение систем, а два других – направления, позволяющие «улучшать» и «обеспечивать» характеристики качества в процессе создания и реализации ПП в СГУ. Эти направления имеют существенные различия. Улучшение качества ПП в СГУ связано с повышением полезности их результатов. Мероприятия по улучшению (повышению) их качества меняют непосредственно ценностный состав услуг и систем организаций СГУ и носят инновационный характер. Улучшение закладывается в стратегические документы на стадии планирования. Методами улучшения являются инновационные проекты внедрения новых ценностей. Если же программа или проект уже создан и принят, то в его отношении можно осуществлять только обеспечение качества. Обеспечение качества ПП в СГУ – это реализация мер по созданию условий для точного достижения поставленных результатов. Для обеспечения качества могут разрабатываться и внедряться различные методы и системы (например, системы менеджмента качества, системы управления рисками, системы контроля и др.).

Качество ПП в СГУ может быть планируемое и включать показатели, в соответствии с критериями, нормами и стандартами, а может быть фактическим качеством исполнения ПП в СГУ и в соответствии с моделью может включать набор показателей согласно таблице 1.5.

На основе указанной системы показателей, градаций и баллов автором предлагается комплексный показатель *качества ПП в СГУ* в виде аддитивной линейной свертки по формуле 1.1.

На основе метода экспертных оценок автором определены значения удельных весов групп показателей качества ПП с СГУ, шкалы измерения показателей в баллах от 0 до 1 и предлагается следующая градация результатов проведения оценки: качество ПП в СГУ признается высоким, если значение  $K_Q$  составило от 80 до 100 %; средним – при значении  $K_Q$  от 60 до 80 %; низким – при значении  $K_Q$  менее 60 %.

Автором рассчитан совокупный показатель качества программ и проектов в сфере культуры, составивший 81%, что характеризует высокое качество, а реализация национального проекта «Культура» в 2022 году достигла самого высокого показателя среди всех национальных проектов и составила 99,9%, как отмечено вице-премьером РФ Татьяной Голиковой. Вместе с тем, существует ряд проблем в отношении качества программ и проектов в сфере культуры в области улучшения качества и цифровизации, требующих совершенствования методов управления, которые будут подробнее рассмотрены в п. 3, 4, 5 заключения.

**3) Определены методические основы риск-ориентированного подхода к формированию качества ПП в СГУ, в том числе уточнено понятие риска, разработана классификация рисков, разработан алгоритм формирования на основе совокупного риска, а также ключевые риски формированию качества ПП в сфере культуры.**

На основе положений общепризнанного международного документа РМВоК, содержащего принципы и содержание процессов управления

проектами, и ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» автором уточнено понятие **риска формирования качества программ и проектов в секторе государственного управления**, как события или условия неопределенного характера, возникновение которого влияет на качество ПП в СГУ как отрицательно, так и положительно. Обобщая имеющиеся подходы к риск-менеджменту, содержащиеся в отечественных и международных стандартах, нормативных правовых документах и научных источниках автором сформулированы элементы управления рисками ПП в СГУ, включающие следующее: 1) установление принципов, правил и систем управления рисками ПП в СГУ по фазам жизненного цикла проектов и программ; 2) идентификация видов рисков по отношению к показателям целей ПП в СГУ и влияющих на них факторам, в том числе, внутренним и внешним факторам на основе причинно-следственных взаимосвязей; 3) количественная и качественная оценка рисков по критериям вероятности возникновения и степени последствий наступления событий, управляемых и неуправляемых факторов; 4) формирование реестров рисков, в частности перечня ключевых неблагоприятных рисков как особо важного объекта управления; 5) выбор методов предупреждения неблагоприятных рисков, контроль, мониторинг и обратная связь в процессе фактического наступления рисков ПП в СГУ.

Для идентификации рисков в соответствии с целями ПП в СГУ (рисков-целей или, как сказано в РМВоК, несобытийных рисков) рассматриваются цели ПП в СГУ и отклонения от них. При определении рисков в соответствии с факторами ПП в СГУ (далее – риски-факторы), влияющими на достижение целей, необходимо разделить их на внешние, не зависящие от усилий организаций сектора государственного управления по реализации ПП в СГУ или, как принято их называть, систематическими (например, политические и законодательные, экономические, социальные, научно-технические, природно-климатические и др. риски), и внутренние, определяемые деятельностью по управлению ПП в СГУ, или несистематические, разделенные по факторам:

финансирование, труд (кадры), средства (обеспечение) и управление (методы). Данные факторы влияют на формирование и реализацию ПП в СГУ. По мнению автора более управляемыми представляются внутренние факторы, связанные с процессами и инструментами формирования и реализации программ и проектов непосредственными исполнителями. В таблице 2.3 представлена матрица классификации рисков-факторов ПП в СГУ, сгруппированных по процессам управления и факторам производства.

В диссертации приведена формула совокупного риска ПП в СГУ в виде линейной свертки показателей рисков и предложен алгоритм формирования качества ПП в СГУ на основе определения совокупного риска (см. рис. 2.3).

Основная гипотеза такого алгоритма состоит в том, что ПП в СГУ должны поступать в реальное исполнение только после минимизации возможных рисков и снижения управляемых рисков.

На основе анализа отчетов Счетной палаты РФ и информации в открытых источниках отметим существующие проблемы качества ПП в сфере культуры, определяющие соответствующие ключевые риски:

- риски процесса планирования ПП в сфере культуры (отсутствие в ГП «Развитие культуры», НП «Культура» и входящих в него федеральных проектах качественных показателей, которые позволяют определить удовлетворенность населения в отношении доступности и качества услуг в сфере культуры; предлагаемая по национальной цели развития «Увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года» методика расчета значения показателя не учитывает направленность учреждений культуры и реализуемые ими культурные мероприятия, что не позволяет объективно оценить достижение поставленной цели; недостаточность методического обеспечения принятия решений о размещении учреждений культуры по стране и внутри регионов, приводящее к высокому уровню дифференциации их обеспеченности учреждениями культуры);

- риски реализации ПП в сфере культуры (низкие темпы привлечения внебюджетных источников финансирования учреждений культуры, в том числе благотворительных пожертвований и грантов; необходимость устранения недостатков процедуры торгов в форме открытого аукциона как механизма повышения качества услуг в сфере государственного заказа);

- риски осуществления мошеннических действий в отношении деятельности учреждения культуры (например, нарушения по реализации проекта «Пушкинская карта», формированию сайтов-двойников ФГБУК «Государственный академический Мариинский театр») и др. Для снижения подобных рисков в диссертационном исследовании предлагается инициативный проект, рассмотренный далее.

**4) Для улучшения качества ПП в сфере культуры предложена структурно-функциональная модель информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры, разработанная на основе цифровизации; определены показатели качества деятельности учреждений культуры и возможные эффекты.**

Качество деятельности учреждений культуры отражает степень соответствия характеристик их деятельности соответствующим требованиям потребителей и общества. В комплексе качество деятельности учреждений культуры может охватывать не только непосредственно их услуги, но и процессы, связанные с деятельностью учреждений, среди которых одним из ключевых является процесс продажи билетов.

Основой цифровизации деятельности учреждений культуры может являться создание Единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры РФ, представленной для пользователей в виде государственного сайта и приложения для мобильных устройств.

В диссертационном исследовании выделено семь составляющих повышения комплексного качества деятельности учреждений культуры путем

реализации предлагаемой цифровой системы: повышение качества услуг по приобретению билетов в сфере культуры за счет использования искусственного интеллект; легкость и доступность получения услуг в сфере культуры; упрощение процесса самостоятельной подготовки посещений учреждений культуры; исключение нарушений и мошеннических действий; сокращение количества штата необходимых IT-специалистов; сокращение количества касс по продаже билетов; организация доступа в учреждения культуры пенсионерам и льготным категориям граждан.

На рисунке 3.2 отражена структурно-функциональная модель информационной системы для повышения качества деятельности учреждений культуры, включающая в себя участников, результаты и структуру, эффекты в отношении качества.

#### **5) Сформирована концептуальная основа инициативного проекта в рамках национального проекта «Культура» для повышения качества деятельности учреждений культуры.**

Конституцией РФ определено, что граждане РФ имеют право участвовать в управлении делами государства, а одной из форм является участие в виде предложения инициативы проведения публичных слушаний. Предложения для федерального уровня возможны в следующей постановке инициативного проекта (таблица 3.2). Данный проект взаимосвязан с национальным проектом «Культура» и национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации».

Автором проведено технико-экономическое обоснование, в составе которого в отношении инициативного проекта рассмотрены такие составляющие проекта, как:

1) Эффекты и эффективность. Получаемый экономический эффект от реализации проекта для государства заключается в экономии бюджетных средств, составляющей 0,5 млрд руб. в год, а также в минимизации потерь, в следствии осуществления мошеннических действий в отношении услуг учреждений

культуры РФ, влекущих значительное недополучение доходов в бюджет; снижении финансовой нагрузки на государство путем уменьшения количества дел в правоохранительных органах и как следствие необходимости меньшего штата сотрудников; дальнейшем получении прибыли от приложения, которая может быть распределена на государственные нужды; обеспечении большей безопасности в государственных учреждениях путем идентификации пользователей. Отметим, что соотношение годового экономического эффекта и требуемых денежных средств на разработку и внедрение проекта составляет 100%. Это позволяет утверждать о высокой прогнозируемой эффективности инициативного проекта.

2) Результаты и результативность. В проект заложены показатели, соответствующие наивысшему уровню качества. Показатели для расчета результативности можно разделить на: а) показатели степени автоматизации и/или цифровой трансформации процессов; б) показатели экономического развития; в) показатели социального развития; г) показатели научно-технического и технологического развития; д) иные качественные и количественные показатели результативности, отражающие эффект от создания Системы.

3) Риски. На основе проведенной автором экспертной оценки определен совокупный риск инициативного проекта, значение которого составило 43 балла (из 100), что обозначает его низкую рискованность, позволяет рекомендовать к реализации и давать гарантии выполнения предлагаемого проекта.

4) Качество. Плановый комплексный показатель качества инициативного проекта включает высокую эффективность и результативность, обеспечиваемых низкой рискованностью инициативного проекта, что свидетельствует о высоком качестве предлагаемого проекта.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» // Собрание законодательства РФ, 29.12.2014 г. - № 52 (часть I). - Ст. 7753.
- 2) Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ, 14.05.2018 г. - № 20. - Ст. 2817.
- 3) Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ, 27.07.2020 г. - № 30. - Ст. 4884.
- 4) Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 05.07.2021 г. - № 27 (часть II). - Ст. 5351.
- 5) Закон РФ от 09.10.1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» // Российская газета, 17.11.1992 г. - № 248.
- 6) Федеральный закон от 20.07.1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 24.07.1995 г. - № 30. - Ст. 2871.
- 7) Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказа на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ, 25.07.2005 г. - № 30 (часть I). - Ст. 3105.
- 8) Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ, 12.12.2011 г. - № 50. - Ст. 7344.
- 9) Федеральный закон от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ, 08.04.2013 г. - № 14. - Ст. 1652.

10) Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 30.06.2014 г. - № 26 (часть I). - Ст. 3378.

11) Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 г. № 594 «О реализации федерального закона о поставках продукции для федеральных государственных нужд» // Собрание законодательства РФ, 10.07.1995 г. - № 28 ст. 2669.

12) Постановление Правительства РФ от 25.12.2004 г. № 842 «О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация» // Собрание законодательства РФ, 27.12.2004 г. - № 52 (часть II). - Ст. 5506.

13) Постановление Правительства РФ от 02.08.2011 г. № 644 «О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)» // Собрание законодательства РФ, 22.08.2011 г. - № 34. - ст. 4966.

14) Постановление Правительства РФ от 03.03.2012 г. № 186 «О федеральной целевой программе «Культура России (2012 - 2018 годы)» // Собрание законодательства РФ, 26.03.2012 г. - № 13. - Ст. 1516.

15) Постановление Правительства РФ от 20.08.2013 г. № 718 «О федеральной целевой программе «Укрепление единства российской нации и этнокультурное развитие народов России (2014 - 2020 годы)» // Собрание законодательства РФ, 02.09.2013 г. - № 35. - Ст. 4509.

16) Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 317 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры» // Собрание законодательства РФ, 05.05.2014 г. - № 18 (часть II). - Ст. 2163.

17) Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 05.11.2018 г. - № 45. - Ст. 6947.

18) Постановление Правительства РФ от 17.07.2019 г. № 903 «Об утверждении Правил формирования сводного годового доклада о ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Российской Федерации, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 22.07.2019 г. - № 29 (часть II). - Ст. 4042.

19) Распоряжение Правительства РФ от 27.02.2008 г. № 236-Р «Об утверждении перечня товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме» // Собрание законодательства РФ, 03.03.2008. - № 9. - Ст. 884.

20) Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 г. № 1950-р «О перечне государственных программ Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 22.11.2010. - № 47. - Ст. 6166.

21) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 г. № 326-р. «Об утверждении стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ, 14.03.2016. - № 11. - Ст. 1552.

22) Распоряжение Правительства РФ от 21.03.2016 г. № 471-Р «Об утверждении перечня товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион) и признании утратившими силу отдельных распоряжений Правительства РФ» // Собрание законодательства РФ, 28.03.2016. - № 13. - Ст. 1880.

23) Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития

Российской Федерации до 2030 года» // Собрание законодательства РФ, 11.10.2021. - № 41. - Ст. 7051.

24) Приказ Министерства культуры РФ от 27.04.2018 г. № 599 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий оказания услуг организациями культуры» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/71947682/> (Дата обращения: 26.06.2023)

25) Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14.04.2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/70642100/> (Дата обращения: 26.06.2023)

26) Распоряжение Минкультуры России от 02.08.2017 № Р-965 «Об утверждении Методических рекомендаций субъектам Российской Федерации и органам местного самоуправления по развитию сети организаций культуры и обеспеченности населения услугами организаций культуры». // Собрание законодательства РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/71743256/> (Дата обращения: 26.06.2023)

27) Распоряжение Минкультуры России от 16.10.2020 г. № Р-1358 «О методологии расчета показателя «Число посещений культурных мероприятий» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/74881277/> (Дата обращения: 26.06.2023)

28) ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». - М.: Стандартинформ, 2010 г. - 18 с.

29) ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов». - М.: Стандартинформ, 2010 г. - 24 с.

30) ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». - М.: Стандартинформ, 2012 г. - 12 с.

31) ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». - М.: Стандартинформ, 2012 г. - 12 с.

- 32) ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». - М.: Стандартинформ, 2012 г. - 12 с.
- 33) ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (переведенный международный стандарт ISO 21500:2012 Guidance on project management). - М.: Стандартинформ, 2015 г. - 52 с.
- 34) ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». - М.: Стандартинформ, 2015 г. - 55 с.
- 35) ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования». - М.: Стандартинформ, 2015 г. - 32 с.
- 36) ГОСТ Р 56275-2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов». - М.: Стандартинформ, 2016 г. - 28 с.
- 37) ГОСТ Р ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов». - М.: Стандартинформ, 2017 г. - 16 с.
- 38) ГОСТ Р 58305-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис». - М.: Стандартинформ, 2019 г. - 24 с.
- 39) ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения». - М.: Стандартинформ, 2019 г. - 16 с.
- 40) ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». - М.: Стандартинформ, 2020 г. - 20 с.
- 41) ГОСТ Р 52113-2014 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества услуг». - М.: Стандартинформ, 2020 г. - 15 с.
- 42) Авдийский, В.И. Формирование институтов регулирования рисков стратегического развития / В.И. Авдийский, П.Ю. Барышников, В.П. Бауэр, В.М. Безденежных, И.И. Беляев, М.В. Боровицкая, Л.Х. Боташева, Р.П. Булыга, В.В. Воронин, Д.Г. Гайнулин, М.А. Гордова, В.В. Еремин, Е.А. Звонова, Ю.В. Зинченко, А.А. Колчин, Н.Е. Котова, А.В. Кузнецов, Н.В. Кузнецов, Е.А. Кузнецова, И.А. Лебедев и др. - М.: Изд-во «Когито-Центр», 2019. - 454 с.

43) Автоматизированная информационная система независимой оценки качества условий оказания услуг организациями культуры Министерства культуры РФ. Электронный ресурс: <http://quality.mkrf.ru/> (дата обращения: 02.02.2022).

44) Автомонова, Ю.Л. Использование рыночных и государственных регуляторов в управлении развитием сферы культуры/ Ю.Л. Автомонова // Вестник института экономики и управления Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения. - СПб: СПбГУКиТ, 2010. - 2 (29). - С.9-15. - 0,9 п.л.

45) Автомонова, Ю.Л. Порядок включения проекта в ФЦП «Культура России 2006-2011» // Сборник тематических статей и норматив-но-правовых актов к семинару-совещанию по теме «Новое в организации работ по строительству, реконструкции и реставрации объектов культурного наследия» / Ю.Л. Автомонова, В.М. Данилова; Под ред. К.Г. Черепенникова. - СПб.: ООО Издательство «ОМ-Пресс», 2010. - С. 5-26. - 2,8 п.л./ 1,4 п.л.

46) Автомонова, Ю.Л. Анализ особенностей и результативности мер государственной поддержки отечественных производителей, осуществляемых в сфере государственного заказа // Вестник Института экономики и управления Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения: Межвузовский сборник научных трудов (Выпуск 2 (27) / Ю.Л. Автомонова, О.А. Чеснова; Под ред. А.Д. Евменова. - СПб.: Изд-во СПбГУКиТ, 2009. - С. 231-236. - 0,4 п.л./ 0,2 п.л.

47) Автомонова, Ю.Л. Роль субъектов малого предпринимательства в процессе повышения эффективности и качества услуг в сфере государственного заказа // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей: Сборник научных трудов XIV Международной научно-практической конференции 27-29 октября 2009 года // Ю.Л. Автомонова. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. - С. 277-293. - 0,2 п.л.

48) Адамова, М.Е. Обеспечение качества реализации национальных проектов / Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров: сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием, 02 - 06 октября 2020 г. / М.Е. Адамова. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. - С. 218-222.

49) Адлер, Ю.П. Система экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. - 184 с.

50) Ажлуни, А.М. Национальные проекты России и их реализация // А.М. Ажлуни, О.Л. Шарыгина / Вестник аграрной науки, 2019. - 6 (81). - С. 72- 76.

51) Азгальдов, Г.Г. Квалиметрия: первоначальные сведения. Справочное пособие с примером для АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. - М.: Высшая школа, 2010. - 143 с.

52) Азгальдов, Г.Г. Квалиметрия для всех: учебное пособие / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. - Москва: ИнформЗнание, 2012. - 165 с.

53) Айвазян, С.А. Разработка и анализ интегральных индикаторов качества жизни населения Самарской области / С.А. Айвазян. - М.: ЦЭМИ РАН, 2005. - 124 с.

54) Акимов, В.А. Риски в природе, техносфере, обществе и экономике / В.А. Акимов, В.В. Лесных, Н.Н. Радаев; МЧС России. - М.: Деловой экспресс, 2004. - 352 с.

55) Антонова, И.И. Всеобщее управление качеством. Принципы всеобщего менеджмента качества / И.И. Антонова, В.А. Смирнова. - Москва, 2022. - 122 с.

56) Антонова, И.И. Формирование системы всеобщего управления качеством региона: теоретические и методологические аспекты: автореферат дисс. ... д.э.н. : 08.00.05 / И.И. Антонова. - Санкт-Петербург, 2015. - 32 с.

57) Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014. - 525 с.

58) Бабкин, А.В. Цифровизация экономических систем: теория и практика / А.В. Бабкин, Р.И. Акмаева, Ю.Д. Александров, А.В. Александрова, А.А. Алетдинова, А.А. Балякин, А.А. Борисов, В.Ф. Булавин, Т.Г. Булавина, И.В. Васильева, Т.Н. Васильева, Т.А. Гаджимурадов, Л.А. Гамидуллаева, Л.Ф. Гарифова, Н.А. Герасимова, В.С. Голденова, Л.А. Горшкова, Е.А. Григорьева, Н.Д. Дмитриев и др. - СПб: Изд-во Политех-Пресс, 2020. - 796 с.

59) Баджо, Р. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер. / Р. Баджо, М.Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Серия 6: «Экономика». № 2. - М.: изд-во Моск. ун-та, 2014. - 3-21 с.

60) Балабанов, И.Т. Риск Менеджмент / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика 1996- 191с.

61) Балдин, К.В. Управление рисками: Учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.

62) Бартон, Т.Л. Риск менеджмент. Практика ведущих компаний / Т.Л. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер. - М.: ИД «Вильямс», 2008. - 204 с.

63) Березина, Н.В. Оценка рисков реализации социальных государственных программ субъектов Российской Федерации / Н.В. Березина, Е.Н. Иванова // В сборнике: Менеджмент и маркетинг: теория и практика. сборник научных статей; ответственный редактор: Е.А. Ильина. - Чебоксары, 2018. - С. 566-570.

64) Борейшо, А.А. Взаимосвязь понятий качества, результативности и эффективности менеджмента социально-экономической системы / В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. Сборник

- трудов VII Всероссийской научно-практической конференции, 2022. - Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал». - С. 64-68.
- 65) Бусалов, Д. Ю. Управление рисками инновационных проектов / Д.Ю. Бусалов, И.И. Хан // Инновации в науке. – 2016. - № 1 (50). - С. 99-103.
- 66) Виноградов, Л. В. Экономико-математические методы в управлении качеством : монография / Л.В. Виноградов, В.С. Бурылов, В.П. Семенов. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. - 298 с.
- 67) Виноградов, Л.В. Применение цифровых технологий в процессах управления качеством / Л.В. Виноградов // Журнал «Вестник факультета управления СПбГЭУ». - 2017. - № 2. - С. 10-13.
- 68) Виноградов, Л.В. Совершенствование квалиметрических методов оценки качества продукции и услуг / Л.В. Виноградов // Журнал «Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2017. - №1-1. - С. 13-16.
- 69) Воронов, А.С. Бизнес-экосистема и ее влияние на государственное управление предпринимательской деятельностью: теоретический обзор предметной области / А.С. Воронов, А.Э. Исаева // Государственное управление, 2023 - № 97. - С. 138-154.
- 70) Вяцкова, Н. А. Определение и оценка совокупного риска предприятия (на примере предприятий инвестиционно-строительного комплекса) / Н.А. Вяцкова. // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). - Санкт-Петербург: Свое издательство, 2017. - С. 132-140.
- 71) Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 336 с.
- 72) Глазьев, С.Ю. Эффективность государственного управления. Под общей ред. С.Ю. Глазьева / С.Ю. Глазьев, С.А. Батчиков. - М.: Фонд «За экономическую грамотность», «Российский экономический журнал», Изд-во ООО «Консалтбанкир», 1998. - 838 с.

73) Горбашко, Е.А. Всеобщее управление качеством / Е.А. Горбашко, Е.В. Васильева, Н.Ш. Ватолкина, И.Г. Головцова, Д.Н. Десятко, А.И. Извеков, Н.Р. Камынина, Т.И. Леонова, И.А. Максимцев, Э.Э. Мамедов, А.К. Нинчиев, Ю.А. Рыкова, Т.Г. Стефанова, Н.В. Сущева, А.В. Титова, Е.В. Чернова. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2020. - 287 с.

74) Горбашко, Е.А. Инструменты повышения качества инвестиционных проектов с участием государства / Е.А. Горбашко, И.А. Кацюба, Ю.Н. Львова // Стандарты и качество, 2019. - № 2. - С. 72-75.

75) Горбашко, Е.А. Управление качеством в эпоху глобальной цифровизации / Е.А. Горбашко, Н.А. Бонюшко, А.А. Семченко. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. - 171 с.

76) Горбашко, Е.А. Управление качеством и конкурентоспособностью / Е.А. Горбашко. - СПб.: СПбГУЭФ, 2008. - 300 с.

77) Городнова, Н.В. Государственный риск-менеджмент: учебное пособие. - Екатеринбург: УрФУ, 2016. - 108 с.

78) Горушкина, С.Н. Услуги учреждений культуры как инструмент реализации государственной культурной политики: дисс... кандидата социологических наук: 22.00.06 / С. Н. Горушкина. - Москва, 2011. - 205 с.

79) Грей, К.Ф. Управление проектами / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; пер с англ. В.В. Дедюхин. - Москва: Дело и Сервис, 2013. - 783 с.

80) Деминг, Э. У. Новая экономика / пер. с англ. Т. Гуреш / Э.У. Деминг. - М.: Эксмо, 2006. - 208 с.

81) Джуран, Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Дж. Джуран. - М.: Стандарты и Качество, 2004 г. - 208 с.

82) Дымный, С.С. Модели совершенствования качества деятельности государственных учреждений / С.С. Дымный // Журнал правовых и экономических исследований, 2018. - №2. - С. 121-125.

83) Ежов Д.А. Потенциальные риски реализации национальных проектов 2019-2024 и пути их нейтрализации / Д.А. Ежов // Азимут научных исследований: экономика и управление, 2020. - Т. 9. - № 3(32). - С.41.

84) Жаркова, Л.С. Организация деятельности учреждений культуры: Учебник для студентов вузов культуры и искусств / Л.С. Жаркова. - М.: Издательский дом МГУКИ, 2010. - 396 с.

85) Жукова, А.Г. Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества : дисс. ... д.э.н. : 08.00.05 / А.Г. Жукова. - Санкт-Петербург, 2020. - 318 с.

86) Зворыкина, Т.И. Управление и оценка качества услуг и профессиональных квалификаций: методические подходы в условиях инновационной экономики / П.И. Бурак, Т.И. Зворыкина, М.М. Новикова // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество», 2020. - № 3. - С. 109-116.

87) Злобина, Н.В. Механизм операционного управления проектами посредством системы стандартов и менеджмента качества / Злобина Н.В., Кусай Х.Х.Х. / Социально-экономические явления и процессы, 2017. - Т. 12, № 3. - С. 45-50.

88) Ильченко С.В. Национальные проекты России и риски их реализации // Бизнес и дизайн ревю, 2021. - № 2 (22). - С. 1.

89) Информационный ресурс «Национальные проекты»: Новость «Татьяна Голикова: нацпроект «Культура» в 2022 году реализован почти на 100%» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/tatyana-golikova-natsproekt-kultura-v-2022-godu-realizovan-pochti-na-100> (Дата обращения: 16.04.2023)

90) Информационное агентство ТАСС: В России пресекли крупную сеть перепродажи билетов в театры через сайты-двойники [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/9491697> (Дата обращения: 15.01.2023)

91) Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. - М.: «Экономика», 1988. - 199 с.

92) Камынина, Н.Р. Повышение качества государственного управления недвижимым имуществом для достижения удовлетворенности потребителей / Камынина Н.Р. // В книге: Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей. сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2018. - С. 321-327.

93) Камынина, Н.Р. Теоретические основы формирования качества государственного управления недвижимым имуществом организаций / Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2018. - № 7 (113). - С. 23.

94) Камынина, Н.Р. Показатели качества государственного управления недвижимым имуществом / Глобальный научный потенциал, 2018. - № 8 (89). - С. 93-97.

95) Камынина, Н.Р. Цифровизация в государственном управлении недвижимым имуществом организаций / Е.А. Горбашко, Н.Р. Камынина / Экономические науки, 2019. - № 171. - С. 28-34.

96) Камынина, Н.Р. Методология цифровой оценки качества государственного управления недвижимым имуществом организаций / Н.Р. Камынина, Е.А. Горбашко / Наука и бизнес: пути развития, 2019. - № 2 (92). - С. 278-288.

97) Камынина, Н.Р. Государственное регулирование качества и стандартизация цифровых услуг в российской федерации / Н.Ш. Ватолкина, Н.Р. Камынина // В сборнике: Национальные концепции качества: техническое регулирование и стандартизация в развитии цифровой экономики. Сборник материалов и докладов Национальной научно-практической конференции с

международным участием. Под ред. В.В. Окрепилова, Е.А. Горбашко. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2021. - С. 94-101.

98) Камынина, Н.Р. Современные проблемы менеджмента и развития государственного и муниципального управления / Е.А. Горбашко, Н.Р. Камынина, И.Г. Головцова, А.В. Харламов, А.С. Будагов, М.А. Летюхина. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. - 159 с.

99) Конти, Т. Качество. Упущенная возможность? / Т. Конти. - М.: Стандарты и качество, 2007. - 216 с.

100) Кросби, Ф.Б. Качество и я. Жизнь бизнесмена в Америке / Ф.Б. Кросби. - М.: Стандарты и качество, 2003. - 264 с.

101) Кузьмина, С.Н. Обеспечение устойчивого развития экономических агентов методами менеджмента качества в эпоху цифровизации / В.В. Окрепилов, А.В. Бабкин, Н.В. Злобина, С.Н. Кузьмина, Т.А. Салимова // Экономическая наука современной России. 2021. - № 2 (93). - С. 81-100.

102) Кувалдина, Т.Б. Бюджетный риск: понятие и система управления / Т.Б. Кувалдина / Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий, 2017. - № 2 (22). - С. 26-33.

103) Лапидус, В.А. Проектирование систем управления качеством в вертикально интегрированных структурах / В.А. Лапидус, М.Е. Серов // Стандарты и качество. - 2017. - № 10. - С. 92-96.

104) Леонова, Т.И. Управление затратами в системе качества промышленного предприятия : дисс. ... д.э.н. : 08.00.20 / Т.И. Леонова. - Санкт-Петербург, 2000. - 277 с.

105) Леонова, Т.И. Квалиметрическая оценка эффективности управления предприятием при модернизации: монография / Э.Э. Мамедов, Я.Г. Бучаев, М.М. Гаджиев, Т.И. Леонова. - Махачкала: АЛЕФ, 2021. - 188 с.

106) Леонова, Т.И. Оценка качества деятельности государственных органов / Т.И. Леонова, В.Г. Куганов, А.В. Лях / Проблемы современной экономики, 2013. - № 4 (48). - С. 117-120.

107) Леонова, Т.И. Инновационные технологии в управлении качеством / Леонова Т.И., Виноградов Л.В., Бурылов В.С. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. - 134 с.

108) Леонова, Т.И. Оптимизация качества деятельности организации на основе цифровых технологий / Л.В. Виноградов, Т.И. Леонова, В.С. Бурылов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: экономические, гуманитарные и общественные науки. - 2022. - №2. - С. 68-72.

109) Мамедов, Э.Э. Формирование моделей экономического управления качеством для обеспечения устойчивого развития организации : дисс. ... д.э.н. : 08.00.05 / Э.Э. Мамедов. - Санкт-Петербург, 2021. - 346 с.

110) Макаров, В.В. Роль регулирующего органа в управлении проектами программы «Цифровая экономика» с использованием модели РМВОК / В.В. Макаров, М.Г. Слуцкий, Д.О. Стародубов // Проблемы современной экономики, 2020. - № 2 (74). - С. 123-125.

111) Маркова, В.Д. Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // ЭКО, 2021. - № 8. - С. 151-168.

112) Маршова, Т.Н. Риски реализации национальных проектов (на примере национального проекта «Культура») / Т.Н. Маршова, Н.В. Моисеенко // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика», 2021.- №4 (30). - С. 20-39.

113) Минина, В.Н. Интегративный комплекс как форма сетевого взаимодействия науки, образования и бизнеса / В.Н. Минина, Н.В. Басов, И.Д. Демидова // Журнал социологии и социальной антропологии. - 2012. - №5. - С. 307-326.

114) Мкртчян, Т.Р. Совершенствование управления качеством деятельности организации для обеспечения устойчивого развития на основе системного моделирования : дисс. д.э.н. : 08.00.05 / Т.Р. Мкртчян. - Санкт-Петербург, 2021. - 403 с.

115) Неделько, С.И. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / С.И. Неделько, А.В. Осташков, С.В. Матюкин, В.Н. Ретинская, И.А. Мурзина, И.Г. Кревский, А.В. Луканин, О.С. Кошевой. Под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. - Москва, 2008. - 321 с.

116) Несис, Ю.Л. Формирование системы управления качеством программ и проектов в секторе государственного управления / Ю.Л. Несис, Н.Р. Камынина // Известия СПбГЭУ, 2023. - № 3 (141). - Часть 1. - С. 76-81.

117) Несис, Ю.Л. Применение искусственного интеллекта для повышения качества услуг учреждений культуры / Ю.Л. Несис // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, 2023. - № 2. - С. 40-44.

118) Несис, Ю.Л. Повышение качества деятельности учреждений культуры на основе цифровизации / Ю.Л. Несис // Экономика и управление, 2023. - 29 (2). - С. 150-158.

119) Несис, Ю.Л. Риск-ориентированный подход к управлению качеством программ и проектов в бюджетной сфере / Ю.Л. Несис, Т.И. Леонова // Глобальный научный потенциал, 2023. - № 4 (145) - С. 277-281.

120) Несис, Ю.Л. Требования заинтересованных сторон к качеству программ и проектов в секторе государственного управления / Ю.Л. Несис // Инновационные научные исследования, 2023. - № 6-2(30). - С. 152-161.

121) Несис, Ю.Л. Формирование качества программ и проектов в секторе государственного управления на основе риск-ориентированного подхода // Н.Р. Камынина, Ю.Л. Несис / Инновационные научные исследования, 2023. - № 6-2(30). - С. 171-176.

122) Несис, Ю.Л. Разработка инициативного проекта повышения качества деятельности учреждений культуры Российской Федерации / Международный научный журнал «Наука и Мир», 2023. - № 6 (118). - С. 38-40.

123) Несис, Ю.Л. Создание единой государственной информационной системы приобретения билетов в учреждения культуры Российской Федерации / Ю.Л. Несис // Международный научный журнал «Наука и Мир», 2023. - № 6 (118). - С. 41-43.

124) Общероссийский классификатор организационно-правовых форм № ОК 028-2012 (утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012 № 505-ст) [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139192/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139192/) (Дата обращения: 11.04.2022)

125) Окрепилов, В.В. Система построения интегральных показателей для оценки деятельности органов государственной исполнительной власти / В.В. Окрепилов, Т.Р. Мкртчян; под научной ред. С.В. Кузнецова // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем: сб. научн. трудов. ИПРЭ РАН, СПб.: ГУАП. - 2018. - № 42. - С. 34-40.

126) Окрепилов, В.В. Менеджмент качества как основной драйвер устойчивого развития экономических систем в условиях цифровизации / В.В. Окрепилов, Т.Р. Мкртчян // В сборнике: Современные проблемы менеджмента. Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: Сборник научных трудов, 2021. - С. 102-107.

127) Окрепилов, В.В. Экономика качества – важнейшее направление развития экономической науки / В.В. Окрепилов // Проблемы прогнозирования, 2022. - № 5 (194). - С. 78-90.

128) Орлова, О.Ю. Формирование ключевых рисков в системе менеджмента качества организации / Орлова О.Ю., Леонова Т.И. // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. - № 7-1 (54). - С. 108-113.

129) Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2024, утвержденные Правительством РФ 27.09.2018 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://government.ru/news/34168/> (дата обращения: 14.08.2022).

130) Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения». Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 29 июня 2021 г. Электронный ресурс: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1fa/24gq7ws9u2toxd2e5sqpy7lpitstlil7.pdf> (дата обращения: 01.02.2022)

131) Официальный сайт Правительства Российской Федерации: Национальные проекты [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2641/> (Дата обращения: 11.04.2023)

132) Паспорт национального проекта «Культура» (утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 г. № 16) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/72185936/> (Дата обращения: 26.06.2023)

133) Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 г. № 7) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/72296050/> (Дата обращения: 26.06.2023)

134) Портал Госпрограмм РФ: Госпрограмма РФ «Развитие культуры» (Электронный ресурс): <https://programs.gov.ru/Portal/programs/passport/11> (дата обращения 22.01.2023)

135) Портал открытых данных Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://opendata.mkrf.ru/opendata> (дата обращения: 29.01.2022)

136) Пикулькин, А.В. Система государственного управления: учебник / А.В. Пикулькин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 640 с.

137) Разумовский, В.А. К вопросу о качестве государственного управления // В сборнике: Успешность развития социальных систем и государственная политика и управление: Материалы Всероссийской научно-общественной конференции. - 2015. - С. 388-397.

138) Райзберг, Б.А. Целевые программы в системе государственного управления экономикой. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 332 с.

139) Резник, Г.А. Оценка качества услуг, предоставляемых учреждениями культуры / Г.А. Резник, А.Н. Молькин // Journal of Economy and Business, 2017. - № 11. - С. 185-190.

140) Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание. Agile: практическое руководство / Коллектив авторов / «Олимп-Бизнес», 2017. - 718 с.

141) Руководство к своду знаний РМВОК (Руководство РМВОК®). 7 издание. / Институт управления проектами (PMI), 2021. - 374 с.

142) Саати, Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.Л. Саати. - М. : Радио и связь, 1993. - 278 с.

143) Семенов, В.П. Практика и перспективы применения инструментов качества в исполнительных органах власти и подведомственных учреждениях РФ / Т.А. Малафеевский, В.П. Семенов // В сборнике: Современные проблемы менеджмента. Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: Сборник научных трудов, 2021. - С. 65-70.

144) Серкова, К.Я. Разработка системы оценки качества реализации государственных программ : дисс. ... к.э.н. : 08.00.05 / К.Я. Серкова. - Санкт-Петербург, 2017. - 210 с.

145) Серкова К.Я. Система оценки качества реализации государственных программ / К.Я. Серкова. - СПб.: Изд-во «КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС», 2019. - 206 с.

146) Справочная информация «Перечень государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов в Российской Федерации» / КонсультантПлюс / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310251/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/) (Дата обращения: 22.03.2023)

147) Суйкова, О.А. Управление рисками инновационного проекта / О.А. Суйкова, Е.В. Кудряшова // Инновационное развитие профессионального образования. - 2020. - № 1 (25). - С. 96-101.

148) Талапина, Э.В. Модернизация государственного управления в информационном обществе: информационно-правовое исследование: дисс... доктора юридических наук: 12.00.13 / Э.В. Талапина. - Москва, 2015. - 469 с.

149) Тебякин А.А., Шевченко М.В. Управление рисками реализации государственных программ Российской Федерации: теоретические подходы к решению проблемы // Экономическая безопасность, 2020. - Том 3. - № 1. - С. 31-40.

150) Тихонова, А.Д. К вопросу о развитии инновационных экосистем в современной экономике / А.Д. Тихонова // Вопросы инновационной экономики, 2019. - № 4. - С. 1383-1392.

151) Третьяк, О. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О. Третьяк, М. Румянцева // Российский журнал менеджмента, 2003. - № 1. - С. 77-102.

152) Федорова, А.Ю. Оценка эффективности реализации программы оздоровления государственных финансов (оптимизации расходов) Тамбовской области и риски, влияющие на нее / А.Ю. Федорова, Р.Ю. Черкашнев // Актуальные проблемы развития финансового сектора: сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. Отв. ред. Я.Ю. Радюкова, 2018. - С. 206-216.

153) Ходачек, А.М. Состояние бюджетной и налоговой политики субъектов северо-запада России / Сборник научных статей: Россия и Германия: экономика

регионов после санкций / А.М. Ходачек; под ред. Л.П. Совершаевой. - Санкт-Петербург, 2015. - С. 218-225.

154) Федюкин, В.К. Основы квалиметрии. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.К. Федюкин. - Москва: Филинь, 2004. - 296 с.

155) Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум - М.: Экономика, 1986. - 471 с.

156) Четыркина, Н.Ю. Управление проектными рисками: учебное пособие / Е.А. Горбашко, Н.Ю. Четыркина. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2017. - 62 с.

157) Четыркина, Н. Ю. Обеспечение конкурентоспособности организации методами менеджмента качества : дисс. ... д.э.н. : 08.00.05 / Н.Ю. Четыркина. - Санкт-Петербург, 2014. – 413 с.

158) Чумак, Д.Ю. Разработка модели управления рисками инновационных проектов в атомной энергетике : дисс. ... к.э.н. : 08.00.05 / Д.Ю. Чумак. - Москва, 2016. - 164 с.

159) Чумаков, М.В. Анализ эффективности и рисков в реализации государственных программ, проектов, стратегий в регионах России / М.В. Чумаков, А.А. Елизарова, А.Б. Берендеева // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение, 2021. - № 2 (66). - С. 65-74.

160) Шерешева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия. / Курс лекций: учеб. пособие. - М.: Изд. дом. гос. ун-та - Высшей школы экономики, 2010. - 339 с.

161) Якунин, В.И. Качество и успешность государственных политик и управления / В.И. Якунин, С.С. Сулакшин, В.Э. Багдасарян, И.Б. Орлов. - М.: Научный эксперт, 2012 г. - 496 с.

162) Bramwell A., Hepburn N., Wolfe D. (2012). Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada. University of Toronto. Final Report.

163) Dey, P.K. Managing project risk using combined analytic hierarchy process and risk map // Applied Soft Computing, 2010. - Volume 10, Issue 4. - P. 990-1000.

164) Gloor, P.A. Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. - New York: Oxford University Press, 2006.

165) Hester, P. Analyzing stakeholders using fuzzy cognitive mapping // Procedia Computer Science. - 2015. - Vol. 61. - P. 92-97.

166) Iansiti M., Levien R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Press.

167) Joseph, W. Weiss. Five-phase Project Management: A Practical Planning And Implementation Guide / Joseph W. Weiss, Robert K. Wysocki. - Basic Books, 1992. - 82 с.

168) Juran, J.M. Quality Control Handbook / J.M. Juran. - N.Y.: McGraw-Hill, 1951. - 1774 p.

169) Malerba, F. Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analysis of six Major Sectors in Europe // Cambridge University press, UK. - 2004.

170) Moore, J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business eco-systems // Harper Business, New York. - 1997.

171) Nelson R.R., Winter S.G. An evolutionary theory of economic change // Harvard University Press. - 2009.

172) Pyka A., Scharnhorst A. Innovation networks: new approaches in modelling and analyzing // Springer Science & Business Media. - 2010.

173) Rampersad G., Quester P., Troshani I. Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks // Industrial Marketing Management. - 2010. - № 5. - p. 793-805.

174) Report of World bank: Worldwide Governance Indicators [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports> (дата обращения 14.04.2023).

175) Russell, M.G. et al. Transforming Innovation Ecosystems through Shared Vision and Network Orchestration // Triple Helix IX International Conference. - Stanford. - 2011.

176) Shewhart, W.A. Economic Control of Manufactured Product / W.A. Shewhart. - N.Y.: Asq Press, 1931. - 501 c.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А. Показатели качества программ и проектов в секторе  
государственного управления, их градация и балльная оценка**

Таблица А. 1 – Показатели качества программ и проектов в секторе государственного управления, их градация и балльная оценка

№ п/п	Группа показателей/ Показатель качества	Градация	Балл
<b>1. Показатели качества планирования программ и проектов:</b>			
1.1	Соответствие документов требованиям НПА и заинтересованных сторон	Соответствуют полностью	1
		В большей степени соответствуют	0,75
		Средне соответствуют	0,5
		Недостаточно соответствуют	0,25
		Не соответствуют	0
1.2	Соответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средства требованиям сектора государственного управления и заинтересованных сторон	Соответствуют полностью	1
		В большей степени соответствуют	0,75
		Средне соответствуют	0,5
		Недостаточно соответствуют	0,25
1.3	Обеспеченность процессов управления программами и проектами в секторе государственного управления нормативными правовыми актами (НПА) и методическими рекомендациями	Не соответствуют	0
		В большей степени обеспечены	0,75
		Средне обеспечены	0,5
		Недостаточно обеспечены	0,25
		Не обеспечены	0
1.4	Согласованность целей, задач, мероприятий и ресурсов в документах	Полностью согласованы	1
		В большей степени согласованы	0,75
		Средне согласованы	0,5
		Недостаточно согласованы	0,25
		Не согласованы	0
1.5	Полнота и достоверность информации о результатах анализа рисков в программах и проектах в секторе государственного управления	Полностью отражена и достоверна	1
		В большей степени отражена и достоверна	0,75
		Средне отражена и достоверна	0,5
		Недостаточно отражена и достоверна	0,25
		Не отражена и (или) не достоверна	0
1.6	Качество процесса планирования программ и проектов в секторе государственного управления	Высокое качество (100%)	1
		Качество выше среднего (75-100%)	0,75
		Среднее качество (50-75%)	0,5
		Качество ниже среднего (25-50%)	0,25
		Низкое качество (0-25%)	0
<b>2. Показатели качества исполнения программ и проектов:</b>			
2.1	Выполнение отдельных мероприятий программ и проектов в сек-торе государственного управления	Полностью выполнены (100%)	1
		В большей степени выполнены (75-100%)	0,75
		Средне выполнены (50-75%)	0,5
		Недостаточно выполнены (25-50%)	0,25

		Не выполнены (0-25%)	0
2.2	Использование бюджетных средств, предусмотренных на реализацию программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью использованы (100%)	1
		В большей степени использованы (75-100%)	0,75
		Средне использованы (50-75%)	0,5
		Недостаточно использованы (25-50%)	0,25
		Не использованы (0-25%)	0
2.3	Достижение целевых показателей программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью достигнуты (100%)	1
		В большей степени достигнуты (75-100%)	0,75
		Средне достигнуты (50-75%)	0,5
		Недостаточно достигнуты (25-50%)	0,25
		Не достигнуты (0-25%)	0
2.4	Соблюдение сроков реализации мероприятий программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью соблюдены (100%)	1
		В большей степени соблюдены (соблюдено 75-100% сроков)	0,75
		Средне соблюдены (соблюдено 50-75% сроков)	0,5
		Недостаточно соблюдены (соблюдено 25-50% сроков)	0,25
		Не соблюдены (соблюдено 0-25% сроков)	0
2.5	Отсутствие нарушений в сфере закупок в рамках реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Нарушения отсутствуют	1
		Нарушений значительно меньше, чем за предыдущий период (25-50%)	0,75
		Нарушений незначительно меньше, чем за предыдущий период (0-25%)	0,5
		Нарушений незначительно больше, чем за предыдущий период (25-50%)	0,25
		Нарушений значительно больше, чем за предыдущий период (больше 100%)	0
2.6	Качество процесса реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Высокое качество (100%)	1
		Качество выше среднего (75-100%)	0,75
		Среднее качество (50-75%)	0,5
		Качество ниже среднего (25-50%)	0,25
		Низкое качество (0-25%)	0
<b>3. Показатели качества мониторинга и контроля реализации программ и проектов:</b>			
3.1	Качество управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления	Высокое качество (100%)	1
		Качество выше среднего (75-100%)	0,75
		Среднее качество (50-75%)	0,5
		Качество ниже среднего (25-50%)	0,25
		Низкое качество (0-25%)	0
3.2	Прохождение контрольных точек и точек принятия решений при реализации программ и проектов в секторе государственного	Полностью пройдены (100%)	1
		В большей степени пройдены (75-100%)	0,75
		Средне пройдены (50-75%)	0,5

	управления	Недостаточно пройдены (25-50%)	0,25
		Не пройдены (0-25%)	0
3.3	Соблюдение сроков представления отчетов о ходе и результатах реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью соблюдены (100%)	1
		В большей степени соблюдены (соблюдено 75-100% сроков)	0,75
		Средне соблюдены (соблюдено 50-75% сроков)	0,5
		Недостаточно соблюдены (соблюдено 25-50% сроков)	0,25
		Не соблюдены (соблюдено 0-25% сроков)	0
3.4	Полнота и достоверность информации, представленной в отчетах о ходе и результатах реализации программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью отражена и достоверна	1
		В большей степени отражена и достоверна	0,75
		Средне отражена и достоверна	0,5
		Недостаточно отражена и достоверна	0,25
		Не отражена и (или) не достоверна	0
3.5	Выполнение плановых контрольных мероприятий (в рамках внутреннего финансового контроля)	Полностью выполнены (100%)	1
		В большей степени выполнены (75-100%)	0,75
		Средне выполнены (50-75%)	0,5
		Недостаточно выполнены (25-50%)	0,25
		Не выполнены (0-25%)	0
3.6	Качество процесса мониторинга и контроля программ и проектов в секторе государственного управления	Высокое качество (100%)	1
		Качество выше среднего (75-100%)	0,75
		Среднее качество (50-75%)	0,5
		Качество ниже среднего (25-50%)	0,25
		Низкое качество (0-25%)	0
<b>4. Показатели качества актуализации программ и проектов:</b>			
4.1	Актуальность целей, задач и мероприятий программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью актуальны	1
		В большей степени актуальны	0,75
		Средне актуальны	0,5
		Недостаточно актуальны	0,25
		Не актуальны	0
4.2	Актуальность системы управления рисками программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью актуальна	1
		В большей степени актуальна	0,75
		Средне актуальна	0,5
		Недостаточно актуальна	0,25
		Не актуальна	0
4.3	Соблюдение сроков актуализации программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью соблюдены (100%)	1
		В большей степени соблюдены (соблюдено 75-100% сроков)	0,75
		Средне соблюдены (соблюдено 50-75% сроков)	0,5
		Недостаточно соблюдены (соблюдено 25-50% сроков)	0,25
		Не соблюдены (соблюдено 0-25% сроков)	0

4.4	Полнота и достоверность отражения информации об обратной связи от заинтересованных сторон	Полностью отражена и достоверна	1
		В большей степени отражена и достоверна	0,75
		Средне отражена и достоверна	0,5
		Недостаточно отражена и достоверна	0,25
		Не отражена и (или) не достоверна	0
4.5	Удовлетворенность заинтересованных сторон реализацией мероприятий программ и проектов в секторе государственного управления	Полностью удовлетворены	1
		В большей степени удовлетворены	0,75
		Средне удовлетворены	0,5
		Недостаточно удовлетворены	0,25
		Не отражена удовлетворены	0
4.6	Качество процесса актуализации программ и проектов в секторе государственного управления	Высокое качество (100%)	1
		Качество выше среднего (75-100%)	0,75
		Среднее качество (50-75%)	0,5
		Качество ниже среднего (25-50%)	0,25
		Низкое качество (0-25%)	0

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Стратегические цели и задачи в сфере культуры,  
установленные нормативными правовыми актами РФ**

Таблица Б. 1 – Стратегические цели и задачи в сфере культуры, установленные нормативными правовыми актами РФ

№ п/п	Наименование документа	Цели и задачи в сфере культуры
1	Закон РФ от 09.10.1992 г. № 3612-I «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»	<p>Задачи законодательства РФ о культуре:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение и защита конституционного права граждан Российской Федерации на культурную деятельность;</li> <li>- создание правовых гарантий для свободной культурной деятельности объединений граждан, народов и иных этнических общностей Российской Федерации;</li> <li>- определение принципов и правовых норм отношений субъектов культурной деятельности;</li> <li>- определение принципов государственной культурной политики, правовых норм государственной поддержки культуры и гарантий невмешательства государства в творческие процессы.</li> </ul>
2	Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»	<p>Основные цели государственной культурной политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование гармонично развитой личности, разделяющей традиционные российские духовно-нравственные ценности,</li> <li>- укрепление единства и сплоченности российского общества посредством приоритетного культурного и гуманитарного развития.</li> </ul> <p>Целями государственной культурной политики также являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- укрепление общероссийской гражданской идентичности, сохранение единого культурного пространства страны, обеспечение межнационального и межрелигиозного мира и согласия;</li> <li>- создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности;</li> <li>- сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования;</li> <li>- передача от поколения к поколению традиционных для российской цивилизации ценностей и норм, традиций, обычаев и образцов поведения;</li> <li>- создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала;</li> <li>- обеспечение доступа граждан к знаниям, информации, культурным ценностям и благам;</li> <li>- обеспечение культурного суверенитета Российской Федерации;</li> <li>- повышение роли Российской Федерации в мировом гуманитарном и культурном пространстве.</li> </ul>
3	Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О	Национальная цель по обеспечению «Возможностей для самореализации и развития талантов», по которой

	национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»	установлены следующие целевые показатели в сфере культуры: <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;</li> <li>- создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций;</li> <li>- увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций, до 15 процентов;</li> <li>- увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года.</li> </ul>
4	Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»	Стратегические национальные приоритеты в сфере культуры: <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбережение народа России и развитие человеческого потенциала (в том числе выявление и развитие способностей и талантов у детей и молодежи; развитие сферы культуры, повышение доступности культурных благ для граждан);</li> <li>- защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти.</li> </ul>
5	Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 г. № 326-р	Цели стратегии установлены в соответствии с «Основами государственной культурной политики» и включают: <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование гармонично развитой личности;</li> <li>- укрепление единства российского общества посредством приоритетного культурного и гуманитарного развития;</li> <li>- укрепление гражданской идентичности;</li> <li>- создание условий для воспитания граждан;</li> <li>- сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования;</li> <li>- передача от поколения к поколению традиционных для российского общества ценностей, норм, традиций и обычаев;</li> <li>- создание условий для реализации каждым человеком его творческого потенциала;</li> <li>- обеспечение гражданам доступа к знаниям, информации и культурным ценностям.</li> </ul>
6	Государственная программа «Развитие культуры», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 317	Цели госпрограммы установлены в соответствии с «Основами государственной культурной политики» и национальными целями развития РФ до 2030 г. (согласно Указу Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474). Задачи госпрограммы распределены по следующим группам: <ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие деятельности организаций культуры;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение вовлеченности граждан в деятельность в сфере культуры (создание условий для реализации творческого потенциала, воспитания на основе духовно-нравственных и культурных ценностей народов РФ);</li> <li>- развитие инфраструктуры в сфере культуры;</li> <li>- внедрение цифровых технологий в сфере культуры.</li> </ul>
7	Национальный проект «Культура», паспорт утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 г. № 16) и входящие в него федеральные проекты (ФП):	<p>Цели нацпроекта установлены в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение числа посещений культурных мероприятий в три раза по сравнению с показателем 2019 года;</li> <li>- достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы.</li> </ul>
7.1	«Культурная среда»	<p>Цель: обеспечение качественно нового уровня развития инфраструктуры культуры.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать (реконструировать) культурно-образовательные и музейные комплексы, включающие в себя концертные залы, театральные, музыкальные, хореографические и другие творческие школы, а также выставочные пространства.</li> <li>2. Обеспечить детские музыкальные, художественные, хореографические школы, училища и школы искусств необходимыми инструментами, оборудованием и материалами.</li> <li>3. Создать (реконструировать) культурно-досуговые организации клубного типа на территориях сельских поселений, обеспечить развитие муниципальных библиотек.</li> <li>4. Создать условия для показа национальных кинофильмов в кинозалах, расположенных в населенных пунктах с численностью населения до 500 тыс. человек.</li> <li>5. Модернизировать региональные и муниципальные театры юного зрителя и кукольные театры путем их реконструкции и капитального ремонта.</li> <li>6. Создать условия для укрепления гражданской идентичности на основе духовно-нравственных и культурных ценностей народов Российской Федерации.</li> </ol>
7.2	«Творческие люди»	<p>Цель: создание условий для реализации творческого потенциала нации.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продвигать талантливую молодежь в сфере музыкального искусства, в том числе посредством создания национального молодежного симфонического оркестра.</li> <li>2. Подготовить кадры для организаций культуры.</li> </ol>

		<p>3. Обеспечить поддержку добровольческих движений, в том числе в сфере сохранения культурного наследия народов Российской Федерации.</p> <p>4. Создать условия для укрепления гражданской идентичности на основе духовно-нравственных и культурных ценностей народов Российской Федерации.</p>
7.3	«Цифровая культура»	<p>Цель: цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать виртуальные концертные залы не менее чем в 500 городах Российской Федерации.</li> <li>2. Обеспечить широкое внедрение цифровых технологий в культурное пространство страны, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация онлайн-трансляций мероприятий, размещаемых на портале «Культура.РФ»;</li> <li>- создание мультимедиа-гидов по экспозициям и выставочным проектам; Пополнение книжными памятниками фонда оцифрованных изданий Национальной электронной библиотеки;</li> <li>- создание и распространение контента в сети «Интернет», направленного на укрепление гражданской идентичности и духовно-нравственных ценностей среди молодежи).</li> </ul> </li> </ol>
8	Инициативы социально-экономического развития до 2030 года (проекты), утвержденные Распоряжением Правительства РФ от 06.10.2021 г. № 2816-р:	Цель: социально-экономическое развитие Российской Федерации.
8.1	«Придумано в России»	Цель: создание целеориентированной системы поддержки развития креативного сектора экономики.
8.2	«Пушкинская карта»	Цель: социальная поддержка молодежи в возрасте от 14 до 22 лет для повышения доступности организаций культуры.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анализ государственных программ, национальных и федеральных проектов, действующих приоритетных проектов РФ в части отражения информации о рисках

Таблица В. 1 – Анализ государственных программ, национальных и федеральных проектов, действующих приоритетных проектов РФ в части отражения информации о рисках

№ п/п	Наименование программы/ проекта	Период реализации	Перечень рисков	Описание рисков	Оценка рисков	Мероприятия по минимизации рисков
<b>I. Государственные программы и федеральные проекты, принятые в рамках государственных программ</b>						
1	Направление "Сохранение населения, здоровье и благополучие людей"					
1.1	Государственная программа РФ "Развитие здравоохранения", включая: 1) Федеральный проект "Развитие инфраструктуры здравоохранения" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Обеспечение расширенного неонатального скрининга" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Поддержка деятельности Российского Красного Креста" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Санитарный щит страны - безопасность для здоровья (предупреждение, выявление, реагирование)" (2022 - 2025) 5) Федеральный проект "Персональные медицинские помощники" (до 2030) 6) Федеральный проект "Медицинская наука для человека" (2022 - 2030)	Этап I: 2018-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
1.2	Государственная программа РФ "Социальная поддержка граждан", включая: 1) Федеральный проект "Содействие субъектам Российской Федерации в реализации адресной социальной поддержки граждан" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Модернизация сферы социального обслуживания и развитие сектора негосударственных организаций в сфере оказания социальных услуг" (2022 - 2024) 3) Федеральный проект "Социальное казначейство" (2022 - 2024)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-

1.3	Государственная программа РФ "Доступная среда", включая: 1) Федеральный проект "Информационная доступность для инвалидов и маломобильных групп населения" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Повышение уровня обеспеченности инвалидов и детей-инвалидов реабилитационными и абилитационными услугами, а также уровня профессионального развития" (2022 - 2030)	Этап I: 2011-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
1.4	Государственная программа РФ "Развитие физической культуры и спорта", включая: 1) Федеральный проект "Развитие физической культуры и массового спорта" 2) Федеральный проект "Развитие спорта высших достижений" 3) Федеральный проект "Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)"	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	+	+	-	-
1.5	Государственная программа РФ "Содействие занятости населения"	2013 - 2030	-	-	-	-
2	Направление "Возможности для самореализации и развития талантов"					
2.1	Государственная программа РФ "Развитие образования", включая: 1) Федеральный проект "Профессионалитет" (2022-2024) 2) Федеральный проект "Россия - привлекательная для учебы и работы страна" (2022-2024) 3) Федеральный проект "Создание условий для обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи" (2022-2024)	Этап I: 2018-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
2.2	Государственная программа РФ "Развитие культуры", включая: 1) Федеральный проект "Развитие искусства и творчества" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Развитие музейного дела" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Сохранение культурного и исторического наследия" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Развитие культурного диалога" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Создание целеориентированной системы поддержки развития креативного сектора ("Придумано в России")" (2022 - 2024) 6) Федеральный проект "Программа социальной поддержки молодежи в возрасте от 14 до 22 лет для повышения доступности организаций культуры ("Пушкинская карта")" (2022 - 2024)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-

2.3	Государственная программа РФ "Развитие туризма"	2022 - 2030	-	-	-	-
2.4	Государственная программа РФ "Реализация государственной национальной политики", включая: 1) Федеральный проект "Совершенствование государственно-общественного партнерства в сфере государственной национальной политики и в отношении российского казачества, а также реализация государственной национальной политики в субъектах Российской Федерации, в том числе поддержка экономического и социального развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации" (2022 - 2030)	2017 - 2030	-	-	-	-
3	Направление "Комфортная и безопасная среда для жизни"					
3.1	Государственная программа РФ "Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации", включая: 1) Федеральный проект "Содействие субъектам Российской Федерации в реализации полномочий по оказанию государственной поддержки гражданам в обеспечении жильем и оплате жилищно-коммунальных услуг" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Новый ритм строительства" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Города больших возможностей и возрождение малых расселения" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Инфраструктурное меню" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Содействие развитию инфраструктуры субъектов Российской Федерации (муниципальных образований)" (2022 - 2030)	Этап I: 2018-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
3.2	Государственная программа РФ "Развитие транспортной системы", включая: 1) Федеральный проект "Развитие инфраструктуры воздушного транспорта" (2022 - 2024) 2) Федеральный проект "Обеспечение доступности услуг воздушного транспорта" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Развитие инфраструктуры морского и внутреннего водного транспорта" (2022 - 2030)	Этап I: 2018-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-

	<p>4) Федеральный проект "Информационно-аналитическое и научное обеспечение развития транспортной системы" (2022 - 2030)</p> <p>5) Федеральный проект "Доверительное управление федеральными автомобильными дорогами общего пользования Государственной компанией "Российские автомобильные дороги" (2022 - 2030)</p> <p>6) Федеральный проект "Содействие развитию автомобильных дорог регионального, межмуниципального и местного значения" (2022 - 2024)</p> <p>7) Федеральный проект "Развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта" (2022 - 2030)</p> <p>8) Федеральный проект "Обеспечение доступности услуг железнодорожного транспорта" (2022 - 2030)</p> <p>9) Федеральный проект "Обеспечение исполнения обязательств концедента в рамках заключенных концессионных соглашений" (2022 - 2030)</p> <p>10) Федеральный проект "Беспилотные логистические коридоры" (2022 - 2024)</p> <p>11) Федеральный проект "Беспилотная аэродоставка грузов" (2022 - 2024)</p> <p>12) Федеральный проект "Организация перевозок пассажиров в прямом смешанном сообщении из Российской Федерации на территорию Республики Абхазия и в обратном направлении" (2022 - 2030)</p>					
3.3	<p>Государственная программа РФ "Охрана окружающей среды", включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Генеральная уборка" (2022 - 2030)</p> <p>2) Федеральный проект "Экономика замкнутого цикла" (2022 - 2030)</p>	<p>Этап I: 2012-2021</p> <p>Этап II: 2022-2030</p>	-	-	-	-
3.4	<p>Государственная программа РФ "Комплексное развитие сельских территорий", включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Развитие жилищного строительства на сельских территориях и повышение уровня благоустройства домовладений" (2022 - 2030)</p> <p>2) Федеральный проект "Содействие занятости сельского населения" (2022 - 2030)</p> <p>3) Федеральный проект "Развитие транспортной инфраструктуры на сельских территориях" (2022 - 2030)</p>	<p>Этап I: 2020 - 2021</p> <p>Этап II: 2022 - 2030</p>	-	-	-	-

	4) Федеральный проект "Благоустройство сельских территорий" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Современный облик сельских территорий" (2022 - 2030)					
3.5	Государственная программа РФ "Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах", включая: 1) Федеральный проект "Содействие деятельности некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в области защиты населения и территорий" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
3.6	Государственная программа РФ "Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности"	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
3.7	Государственная программа РФ "Юстиция"	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
3.8	Комплексная государственная программа РФ "Строительство"	2023 - 2028	-	-	-	-
4	Направление "Достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство"					
4.1	Государственная программа РФ "Экономическое развитие и инновационная экономика", включая: 1) Федеральный проект "Государство для людей" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Специальные краткосрочные меры поддержки малого и среднего предпринимательства" (2022 - 2023) 3) Федеральный проект "Комплексная поддержка инвестиционных проектов" (2022-2030) 4) Федеральный проект "Взлет - от стартапа до IPO" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Развитие субъектов Российской Федерации и отдельных территорий" (2022 - 2030) 6) Федеральный проект "Политика низкоуглеродного развития территорий" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	+	+	-	-

4.2	Государственная программа РФ "Воспроизводство и использование природных ресурсов", включая: 1) Федеральный проект "Ликвидация локальных дефицитов водных ресурсов" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Защита от наводнений и иных негативных воздействий вод и обеспечение безопасности гидротехнических сооружений" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Геология: возрождение легенды" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
4.3	Государственная программа РФ "Развитие лесного хозяйства"	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
4.4	Государственная программа РФ "Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия", включая: 1) Федеральный проект "Развитие отраслей и техническая модернизация агропромышленного комплекса"(2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Создание условий для независимости и конкурентоспособности отечественного агропромышленного комплекса" (2022 - 2025) 4) Федеральный проект "Стимулирование развития виноградарства и виноделия" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Развитие сельского туризма" (2022 - 2030) 6) Федеральный проект "Развитие отраслей овощеводства и картофелеводства" (2023 - 2030) 7) Федеральный проект "Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства" (2018 - 2024) 8) Федеральный проект "Экспорт продукции АПК" (2018 - 2024)	Этап I: 2013 - 2021 Этап II: 2022 - 2030	+	-	-	-
4.5	Государственная программа РФ "Развитие рыбохозяйственного комплекса", включая: 1) Федеральный проект "Модернизация и стимулирование развития рыбохозяйственного комплекса" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-

4.6	Государственная программа РФ "Государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации", включая: 1) Федеральный проект "Вовлечение в оборот и комплексная мелиорация земель сельскохозяйственного назначения" (2022 - 2030)	2022 - 2030	-	-	-	-
4.7	Государственная программа РФ "Развитие энергетики", включая: 1) Федеральный проект "Технологии освоения трудноизвлекаемых углеводородов" (2022 - 2024) 2) Федеральный проект "Гарантированное обеспечение транспорта нефти, нефтепродуктов, газа и газового конденсата" (2022 - 2024) 3) Федеральный проект "Реализация программ местного развития и обеспечения занятости для шахтерских городов и поселков (реструктуризация угольной промышленности)" (2022 - 2024) 4) Федеральный проект "Развитие рынка природного газа как моторного топлива" (2022 - 2024) 5) Федеральный проект "Электроавтомобиль и водородный автомобиль" (2022 - 2024) 6) Федеральный проект "Чистая энергетика" (2022 - 2024)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2024 Этап III: 2025-2030	-	-	-	-
4.8	Государственная программа РФ "Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков"	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
4.9	Государственная программа РФ "Энергосбережение и повышение энергетической эффективности" *	2024 - 2035				
5	Направление "Развитие науки, промышленности и технологий"					
5.1	Государственная программа РФ "Научно-технологическое развитие Российской Федерации", включая: 1) Федеральный проект "Популяризация науки и технологий" (2023 - 2025) 2) Федеральный проект "Развитие отечественного приборостроения гражданского назначения для научных исследований" (2023 - 2030) 3) Федеральный проект "Поддержка наукоградов" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Передовые инженерные школы" (2022 - 2024)	Этап I: 2019-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-

	<p>5) Федеральный проект "Автономное судовождение" (2022 - 2025)</p> <p>6) Федеральный проект "Создание крупных объектов инфраструктуры науки и высшего образования" (2022 - 2030)</p> <p>7) Федеральный проект "Научное обеспечение развития инфраструктуры здравоохранения" (2022 - 2030)</p> <p>8) Федеральный проект "Научное обеспечение развития производства лекарственных средств" (2022 - 2030)</p> <p>9) Федеральный проект "Научное обеспечение развития производства медицинских изделий" (2022 - 2030)</p> <p>10) Федеральный проект "Медицинская наука для человека" (2022 - 2030)</p> <p>11) Федеральный проект "Научное обеспечение государственной поддержки российских организаций самолетостроения" (2022 - 2030)</p> <p>12) Федеральный проект "Научное обеспечение развития электронной и радиоэлектронной промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>13) Федеральный проект "Научное обеспечение развития технологий и инфраструктуры производства электронной и радиоэлектронной продукции" (2022 - 2030)</p> <p>14) Федеральный проект "Научное обеспечение развития физической культуры, массового спорта и спорта высших достижений" (2022 - 2030)</p> <p>15) Федеральный проект "Платформа университетского технологического предпринимательства" (2022 - 2024)</p> <p>16) Федеральный проект "Содействие проведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в гражданских отраслях промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>17) Федеральный проект "Национальная технологическая инициатива" (2022 - 2030)</p> <p>18) Федеральный проект "Аграрная наука - шаг в будущее развитие агропромышленного комплекса" (2022 - 2030)</p> <p>19) Федеральный проект "Развитие производства новых материалов" (2022 - 2030)</p> <p>20) Федеральный проект "Генеральная уборка" (2022 - 2030)</p> <p>21) Федеральный проект "Реализация Федеральной научно-технической</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	программы развития сельского хозяйства и научное обеспечение развития отраслей агропромышленного комплекса" (2022 - 2030)					
5.2	<p>Государственная программа РФ "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности", включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Развитие сельскохозяйственного машиностроения, специализированного машиностроения, машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>2) Федеральный проект "Развитие производства новых материалов" (2022 - 2030)</p> <p>3) Федеральный проект "Развитие автомобилестроения и транспортного машиностроения" (2022 - 2030)</p> <p>4) Федеральный проект "Развитие производства средств производства" (2022 - 2030)</p> <p>5) Федеральный проект "Развитие металлургии, промышленности редких и редкоземельных металлов, отрасли композитных и новых материалов" (2022 - 2030)</p> <p>6) Федеральный проект "Развитие легкой и текстильной промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>7) Федеральный проект "Развитие предприятий лесопромышленного комплекса" (2022 - 2030)</p> <p>8) Федеральный проект "Развитие промышленности социально значимых товаров" (2022 - 2030)</p> <p>9) Федеральный проект "Содействие в реализации инвестиционных проектов и поддержка производителей высокотехнологической продукции в гражданских отраслях промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>10) Федеральный проект "Поддержка региональных программ развития промышленности" (2022 - 2030)</p> <p>11) Федеральный проект "Развитие промышленной инфраструктуры и производственной кооперации в субъектах Российской Федерации" (2022 - 2030)</p> <p>12) Федеральный проект "Развитие системы технического регулирования, стандартизации и обеспечения единства измерений"</p>	<p>Этап I: 2013-2021</p> <p>Этап II: 2022-2030</p>	+	-	-	-

	(2022 - 2030) 13) Федеральный проект "Прорыв на рынки СПГ (2022 - 2030)					
5.3	Государственная программа РФ "Развитие фармацевтической и медицинской промышленности", включая: 1) Федеральный проект "Развитие производства лекарственных средств" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Развитие инвестиционной инфраструктуры исследований и разработок в области фармацевтической и медицинской промышленности" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
5.4	Государственная программа РФ "Развитие авиационной промышленности", включая: 1) Федеральный проект "Государственная поддержка российских организаций самолетостроения" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Государственная поддержка российских организаций вертолетостроения" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Государственная поддержка российских организаций отрасли авиационного двигателестроения" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Государственная поддержка российских организаций авиационного агрегатостроения и приборостроения" (2022 - 2030) 5) Федеральный проект "Государственная поддержка авиационной промышленности" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
5.5	Государственная программа РФ "Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений", включая: 1) Федеральный проект "Стимулирование спроса на отечественную продукцию судостроительной промышленности" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Развитие крупнотоннажного судостроения" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
5.6	Государственная программа РФ "Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности" *	2013 - 2030				
5.7	Государственная программа РФ "Космическая деятельность России" *	2013 - 2030				
5.8	Государственная программа РФ "Развитие атомного энергопромышленного комплекса", включая:	Этап I: 2012-2021	+	+	-	-

	1) Федеральный проект "Строительство новых и модернизация действующих энергоблоков" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Строительство атомных электростанций за рубежом" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Строительство новых и модернизация действующих энергоблоков" (2022 - 2030) 4) Федеральный проект "Северный морской путь - 2030" (2022 - 2030)	Этап II: 2022-2030				
6	Направление "Цифровая трансформация"					
6.1	Государственная программа РФ "Информационное общество", включая: 1) Федеральный проект "Доступный и качественный контент в современном информационном пространстве данных" (2022 - 2024) 2) Федеральный проект "Развитие цифровых и информационных проектов на территории субъектов Российской Федерации" (2022 - 2030)	Этап I: 2011-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
6.2	Государственная программа РФ "Национальная система пространственных данных", включая: 1) Федеральный проект "Национальная система пространственных данных" (2022 - 2030)	2022 - 2030	+	-	-	-
7	Направление "Сбалансированное региональное развитие"					
7.1	Государственная программа РФ "Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа", включая: 1) Федеральный проект "Развитие отдельных территорий и центров экономического роста субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Новые возможности для Дальнего Востока" (2022 - 2030)	Этап I: 2014-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
7.2	Государственная программа РФ "Развитие Северо-Кавказского федерального округа", включая: 1) Федеральный проект "Повышение инвестиционной и туристической привлекательности Северо-Кавказского федерального округа" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Социально-экономическое развитие субъектов Северо-Кавказского федерального округа" (2022 - 2030)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2030	-	-	-	-
7.3	Государственная программа РФ "Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации", включая:	Этап I: 2021-2021	-	-	-	-

	1) Федеральный проект "Государственная поддержка реализации на территории Арктической зоны Российской Федерации инвестиционных проектов" (2022 - 2030) 2) Федеральный проект "Развитие международного экономического сотрудничества в Арктической зоне Российской Федерации" (2022 - 2030) 3) Федеральный проект "Строительство ледостойкой самодвижущейся платформы "Северный полюс" (2018 - 2022)	Этап II: 2022-2030				
7.4	Государственная программа РФ "Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя", включая: 1) Федеральный проект "Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя" (2022 - 2025)	Этап I: 2019-2021 Этап II: 2022-2027	+	+	-	-
7.5	Государственная программа РФ "Социально-экономическое развитие Калининградской области", включая: 1) Федеральный проект "Социально-экономическое развитие Калининградской области" (2022 - 2025)	Этап I: 2013-2021 Этап II: 2022-2025	+	-	-	-
7.6	Государственная программа РФ "Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами", включая: 1) Федеральный проект "Инфраструктурное меню" (2022 - 2030)	Этап I: 2013 - 2021 Этап II: 2022 - 2030	-	-	-	-
7.7	Комплексная программа ускоренного социально-экономического развития Забайкальского края до 2025 года и на перспективу до 2035 года	2025-2035	-	-	-	-
8	Направление "Обеспечение национальной безопасности и международного сотрудничества"					
8.1	Государственная программа РФ "Обеспечение обороноспособности страны" *	2019 - 2025				
8.2	Государственная программа РФ "Обеспечение государственной безопасности" *	2012 - 2030				
8.3	Государственная программа РФ "Обеспечение защиты личности, общества и государства" *	2021 - 2030				
8.4	Государственная программа РФ "Обеспечение химической и биологической безопасности Российской Федерации" *	2021 - 2030				

8.5	Государственная программа РФ "Управление государственным материальным резервом" *	2020 - 2030				
8.6	Государственная программа РФ "Развитие оборонно-промышленного комплекса" *	2016 - 2027				
8.7	Государственная программа РФ "Внешнеполитическая деятельность" *	2013 - 2030				
8.8	Государственная программа РФ "Содействие международному развитию" *	2022 - 2030				
8.9	Государственная программа РФ "Поддержка и продвижение русского языка за рубежом" *	2022 - 2031				
8.10	Государственная программа РФ "Обеспечение безопасности потерпевших, свидетелей и иных участников уголовного судопроизводства на 2019 - 2023 годы" *	2019 - 2023				
II. Национальные проекты (программы) и федеральные проекты, принятые в рамках национальных проектов						
1	Национальный проект "Демография", включая: 1) Федеральный проект "Финансовая поддержка семей при рождении детей" (2019 - 2024) 2) Федеральный проект "Содействие занятости" (2019 - 2024) 3) Федеральный проект "Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения" (2019 - 2024) 4) Федеральный проект "Формирование системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек" (2019 - 2024) 5) Федеральный проект "Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва" (2019 - 2024)	2019 - 2024	+	-	-	-
2	Национальный проект "Здравоохранение", включая: 1) Федеральный проект "Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи" (2019 - 2024) 2) Федеральный проект "Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями" (2019 - 2024)	2019 - 2024	+	-	-	-

	<p>3) Федеральный проект "Борьба с онкологическими заболеваниями" (2019 - 2024)</p> <p>4) Федеральный проект "Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям" (2019 - 2024)</p> <p>5) Федеральный проект "Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами" (2019 - 2024)</p> <p>6) Федеральный проект "Развитие сети национальных медицинских исследовательских центров и внедрение инновационных медицинских технологий" (2019 - 2024)</p> <p>7) Федеральный проект "Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)" (2019 - 2024)</p> <p>8) Федеральный проект "Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации" (2022 - 2024)</p> <p>9) Федеральный проект "Развитие экспорта медицинских услуг" (2019 - 2024)</p>					
3	<p>Национальный проект "Образование", включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Современная школа" (2018 - 2024)</p> <p>2) Федеральный проект "Успех каждого ребенка" &lt;1&gt; Также см. (2018 - 2024)</p> <p>3) Федеральный проект "Цифровая образовательная среда" (2018 - 2024)</p> <p>4) Федеральный проект "Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)" (2018 - 2024)</p> <p>5) Федеральный проект "Социальная активность" (2018 - 2024)</p> <p>6) Федеральный проект "Социальные лифты для каждого" (2019 - 2024)</p> <p>7) Федеральный проект "Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации" (2021 - 2024)</p> <p>8) Федеральный проект "Развитие системы поддержки молодежи ("Молодежь России") (2022-2024)</p>	2019 - 2024	-	-	-	-
4	<p>Национальный проект "Жилье и городская среда", включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Жилье" (2018 - 2024)</p> <p>2) Федеральный проект "Формирование комфортной городской среды" (2018 - 2024)</p>	2018 - 2024	-	-	-	-

	3) Федеральный проект "Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Ипотека" (2018 - 2024) 5) Федеральный проект "Чистая вода" (2018 - 2024)					
5	Национальный проект "Экология", включая: 1) Федеральный проект "Комплексная система мониторинга качества окружающей среды" (2021 - 2024) 2) Федеральный проект "Чистая страна" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами" (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Инфраструктура для обращения с отходами I - II классов опасности" (2018 - 2024) 5) Федеральный проект "Чистый воздух" (2018 - 2024) 6) Федеральный проект "Оздоровление Волги" (2018 - 2024) 7) Федеральный проект "Сохранение озера Байкал" (2018 - 2024) 8) Федеральный проект "Сохранение уникальных водных объектов" (2018 - 2024) 9) Федеральный проект "Сохранение биологического разнообразия и развитие экологического туризма" (2018 - 2024) 10) Федеральный проект "Сохранение лесов" (2018 - 2024)	2018 - 2024	-	-	-	-
6	Национальный проект "Безопасные качественные дороги", включая: 1) Федеральный проект "Региональная и местная дорожная сеть" (2018 - 2024) 2) Федеральный проект "Общесистемные меры развития дорожного хозяйства" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Безопасность дорожного движения" (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Автомобильные дороги Минобороны России" (2018 - 2024) 5) Федеральный проект "Развитие общественного транспорта" (2021 - 2024) 6) Федеральный проект "Развитие федеральной магистральной сети" (2021 - 2024)	2018 - 2024	+	+	-	+

7	Национальный проект "Производительность труда", включая: 1) Федеральный проект "Системные меры по повышению производительности труда" (2018 - 2024) 2) Федеральный проект "Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях" (2018 - 2024)	2018 - 2024	+	-	-	-
8	Национальный проект "Наука и университеты", включая: 1) Федеральный проект "Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии" (2021 - 2024) 2) Федеральный проект "Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров" (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок" (2018 - 2024)	2018 - 2024	-	-	-	-
9	Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации", включая: 1) Федеральный проект "Нормативное регулирование цифровой среды" (2018 - 2024) 2) Федеральный проект "Информационная инфраструктура" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Кадры для цифровой экономики" (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Информационная безопасность" (2018 - 2024) 5) Федеральный проект "Цифровые технологии" (2018 - 2024) 6) Федеральный проект "Цифровое государственное управление" (2018 - 2024) 7) Федеральный проект "Искусственный интеллект" (2021 - 2024) 8) Федеральный проект "Развитие кадрового потенциала ИТ - отрасли" (2022 - 2024) 9) Федеральный проект "Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи" (2022 - 2024)	2018 - 2024	-	-	-	-
10	Национальный проект "Культура", включая: 1) Федеральный проект "Обеспечение качественно нового уровня	2019 - 2024	-	-	-	-

	развития инфраструктуры культуры" ("Культурная среда") (2019 - 2024) 2) Федеральный проект "Создание условий для реализации творческого потенциала нации" ("Творческие люди") (2019 - 2024" 3) Федеральный проект "Цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры" ("Цифровая культура") (2019 - 2024)					
11	Национальный проект "Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы", включая: 1) Федеральный проект "Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами" (2018 - 2024) 2) Федеральный проект "Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства" (2018 - 2024) 4) Федеральный проект "Создание Цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами" (2018 - 2024)	2018 - 2024	-	-	-	-
12	Национальный проект "Международная кооперация и экспорт", включая: 1) Федеральный проект "Системные меры развития международной кооперации и экспорта" (2018 - 2024) 2) Федеральный проект "Промышленный экспорт" (2018 - 2024) 3) Федеральный проект "Экспорт продукции АПК" (2018 - 2024)	2018 - 2024	+	+	-	+
13	Национальный проект "Туризм и индустрия гостеприимства", включая: 1) Федеральный проект "Развитие туристической инфраструктуры" (2021 - 2024) 2) Федеральный проект "Повышение доступности туристических продуктов" (2021 - 2024) 3) Федеральный проект "Совершенствование управления в сфере туризма" (2021 - 2024)	2021 - 2024	+	+	-	+
14	Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года, включая:	2018 - 2024	+	+	+	+

	<p>1) Федеральный проект "Европа - Западный Китай" (2019 - 2024)</p> <p>2) Федеральный проект "Морские порты России" (2018 - 2024)</p> <p>3) Федеральный проект "Северный морской путь" (2018 - 2024)</p> <p>4) Федеральный проект "Развитие региональных аэропортов и маршрутов" (2018 - 2024)</p> <p>5) Федеральный проект "Высокоскоростное железнодорожное сообщение" (2019 - 2024)</p> <p>6) Федеральный проект "Развитие железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона железных дорог" (2021 - 2024)</p> <p>7) Федеральный проект "Развитие железнодорожных подходов к морским портам Азово-Черноморского бассейна" (2021 - 2024)</p> <p>8) Федеральный проект "Развитие железнодорожных подходов к морским портам Северо-Западного бассейна" (2021 - 2024)</p> <p>9) Федеральный проект "Коммуникации между центрами экономического роста" (2019 - 2024)</p> <p>10) Федеральный проект "Внутренние водные пути" центры" (2019 - 2024)</p> <p>11) Федеральный проект "Транспортно-логистические центры" (2019 - 2024)</p> <p>12) Федеральный проект "Развитие железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла" (2021 - 2024)</p> <p>13) Федеральный проект "Гарантированное обеспечение доступной электроэнергией" (2019 - 2031)</p>					
15	<p>Комплексная программа "Развитие техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии в Российской Федерации на период до 2024 года" (продлена до 2030 года), включая:</p> <p>1) Федеральный проект "Новая атомная энергетика, в том числе малые атомные реакторы для удаленных территорий" (2021 - 2024)</p> <p>2) Федеральный проект "Создание современной экспериментально-стендовой базы для разработки технологий двухкомпонентной атомной энергетики с замкнутым ядерным топливным циклом" (2021 - 2024)</p> <p>3) Федеральный проект "Разработка технологий управляемого термоядерного синтеза и инновационных плазменных технологий" (2021 - 2024)</p>	до 2030	-	-	-	-

	4) Федеральный проект "Разработка новых материалов и технологий для перспективных энергетических систем" (2021 - 2024) 5) Федеральный проект "Проектирование и строительство референтных энергоблоков атомных электростанций" (до 2030) 6) Федеральный проект "Создание Национального центра физики и математики" (до 2030)					
III. Приоритетные программы и проекты (действующие)						
1	Приоритетный проект "Совершенствование процессов организации медицинской помощи на основе внедрения информационных технологий"	2016 - 2025	+	+	-	+
2	Приоритетный проект "Создание новой модели медицинской организации, оказывающей первичную медико-санитарную помощь"	2017 - 2023	+	+	-	-
3	Приоритетный проект "Обеспечение здравоохранения квалифицированными специалистами"	2017 - 2025	+	+	-	+
4	Приоритетный проект "Формирование здорового образа жизни"	2017 - 2025	+	+	-	+
5	Приоритетный проект "Вузы как центры пространства создания инноваций"	2016 - 2025	+	+	-	+
6	Приоритетный проект "Создание современной образовательной среды для школьников"	2016 - 2025	+	+	-	+
7	Приоритетный проект "Системные меры развития международной кооперации и экспорта"	2016 - 2025	+	+	-	+
8	Приоритетный проект "Развитие экспортного потенциала российской системы образования"	2017 - 2025	+	+	-	+
9	Приоритетная программа "Повышение производительности труда и поддержка занятости"	2017 - 2025	+	+	-	+
10	Приоритетный проект "Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда"	2017 - 2025	+	+	-	+
11	Приоритетный проект "Безопасные и качественные дороги"	2016 - 2025	+	+	-	+
12	Приоритетная программа "Комплексное развитие моногородов"	2016 - 2025	+	+	-	+
13	Приоритетный проект "Снижение негативного воздействия на окружающую среду посредством ликвидации объектов накопленного	2017 - 2025	+	+	-	+

	вреда окружающей среде и снижения доли захоронения твердых коммунальных отходов"					
14	Приоритетный проект "Сохранение и предотвращение загрязнения реки Волги"	2017 - 2025	+	+	-	+
15	Приоритетный проект "Внедрение эффективных механизмов кадровой политики в деятельности контрольно-надзорных органов"	2017 - 2025	-	-	-	-
16	Приоритетный проект "Внедрение системы предупреждения и профилактики коррупционных проявлений в контрольно-надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
17	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
18	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в Федеральной службе по ветеринарному и фитосанитарному надзору в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
19	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в Федеральной службе по труду и занятости в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
20	Приоритетный проект "Внедрение риск-ориентированного подхода при осуществлении контрольно-надзорной деятельности"	2016 - 2025	-	-	-	-
21	Приоритетный проект "Внедрение системы оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности"	2017 - 2025	+	+	-	+
22	Приоритетный проект "Систематизация, сокращение количества и актуализация обязательных требований"	2016 - 2025	+	+	-	+
23	Приоритетный проект "Автоматизация контрольно-надзорной деятельности"	2017 - 2024	+	+	-	+
24	Приоритетный проект "Повышение эффективности обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права"	2017 - 2025	+	+	-	+
25	Приоритетный проект "Совершенствование федерального государственного контроля (надзора) МВД России в сфере миграции в	2017 - 2025	+	+	-	+

	рамках реализации приоритетной программы "Реформа контрольной и надзорной деятельности"					
26	Приоритетный проект "Развитие автоматизированной информационной системы ФНС России (АИС "Налог-3") в части создания интегрированного аналитического хранилища данных и модернизации информационно-аналитической подсистемы для целей контрольной работы"	2016 - 2025	+	+	-	+
27	Приоритетный проект "Реформа контрольной и надзорной деятельности ФАС России"	2017 - 2025	+	+	-	+
28	Паспорт приоритетной программы "Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2016 - 2025	+	+	-	+
29	Приоритетный проект реализации проектов стратегического направления "Реформа контрольной и надзорной деятельности" в Федеральной службе по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека"	2017 - 2025	+	+	-	+
30	Приоритетный проект "Совершенствование контрольной и надзорной деятельности в сфере здравоохранения"	2017 - 2025	+	+	-	+
31	Проекты стратегического направления "Реформа контрольной и надзорной деятельности" Федеральной службы по надзору в сфере природопользования"	2017 - 2025	+	+	-	+
32	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в Федеральной службе по надзору в сфере природопользования в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
33	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
34	Проекты стратегического направления "Реформа контрольной и надзорной деятельности" в Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору"	2017 - 2025	+	+	-	+
35	Проекты по основному направлению стратегического развития Российской Федерации "Реформа контрольной и надзорной"	2017 - 2025	+	+	-	+

	деятельности" в Федеральной службе по ветеринарному и фитосанитарному надзору"					
36	Проект "Совершенствование функции государственного надзора ФМБА России в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2018 - 2025	-	-	-	-
37	Проект "Совершенствование функции государственного надзора Федеральной службы по регулированию алкогольного рынка в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2018 - 2025	-	-	-	-
38	Проект "Совершенствование функции государственного надзора Федерального агентства по рыболовству в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2018 - 2025	-	-	-	-
39	Проект "Совершенствование функции государственного надзора ФТС России в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-
40	Проект "Совершенствование функции государственного надзора в сфере здравоохранения в рамках реализации приоритетной программы Реформа контрольной и надзорной деятельности"	2017 - 2025	-	-	-	-

\* Госпрограмма содержит сведения ограниченного доступа

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Результаты экспертной оценки уровней рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления

Таблица Г. 1 – Результаты экспертной оценки уровней рисков-факторов программ и проектов в секторе государственного управления

Риск-факторы	Вероятность возникновения	Степень влияния	Значение риска
<b>1. Планирование</b>			
<b>1.1. Внешние</b>			
1.1.1. Политические и законодательные.	3	9	27
1.1.2. Экономические.	4	9	36
1.1.3. Социальные.	3	9	27
1.1.4. Научно-технические.	3	9	27
1.1.5. Природно-климатические.	1	10	10
<b>1.2. Финансирование</b>			
1.2.1. Ошибки в расчетах объемов финансирования ПП В СГУ.	7	9	63
1.2.2. Несоответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора ГУ и заинтересованных сторон.	6	8	48
<b>1.3. Труд (кадры)</b>			
1.3.1. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.	8	10	80
1.3.2. Недостаточное количество квалифицированных сотрудников.	7	9	63
1.3.3. Высокая текучесть кадров.	6	9	54
1.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе.	7	10	70
<b>1.4. Средства (обеспечение)</b>			
1.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами, оборудованием и программным обеспечением.	6	9	54
<b>1.5. Управление (методы)</b>			
1.4.1. Недостаточное обеспечение процесса НПА и методической базой.	7	10	70
1.5.1. Нарушения методики составления документов ПП В СГУ.	6	9	54
1.5.2. Нарушения методики управления качеством ПП В СГУ.	7	9	63
1.5.3. Нарушения методики управления рисками ПП В СГУ.	7	9	63

1.5.4. Нарушения методики сбалансированности целей.	6	10	60
2. Реализация			
2.1. Внешние			
2.1.1. Политические.	3	9	27
2.1.2. Экономические.	4	9	36
2.1.3. Социальные.	3	9	27
2.1.4. Научно-технические.	3	9	27
2.1.5. Природно-климатические.	2	10	20
2.2. Финансирование			
2.2.1. Нарушения порядка предоставления субсидий организациям сектора ГУ.	7	9	63
2.2.2. Нарушения порядка оплаты товаров, работ и услуг по государственным контрактам.	6	8	48
2.3. Труд (кадры)			
2.3.1. Уход ключевых участников проекта.	7	9	63
2.3.2. Высокая текучесть кадров.	5	9	45
2.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.	8	10	80
2.3.4. Нарушения сотрудниками законодательства в сфере закупок.	8	8	64
2.3.5. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе.	7	10	70
2.4. Средства (обеспечение)			
2.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием.	6	9	54
2.5. Управление (методы)			
2.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.	6	8	48
2.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.	7	10	70
2.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП В СГУ.	7	9	63
2.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП В СГУ.	7	9	63
2.5.5. Нарушения методики осуществления государственных закупок.	8	10	80
3. Мониторинг и контроль			
3.1. Внешние			
3.1.1. Политические.	1	9	9
3.1.2. Экономические.	1	9	9

3.1.3. Социальные.	1	9	9
3.1.4. Научно-технические.	1	9	9
3.1.5. Природно-климатические.	1	10	10
3.2. Финансирование			
3.2.1. Наличие нарушений в части нецелевого расходования бюджетных средств.	6	10	60
3.2.2. Наличие нарушений бюджетного кодекса.	7	9	63
3.3. Труд (кадры)			
3.3.1. Уход ключевых участников проекта.	6	7	42
3.3.2. Высокая текучесть кадров.	5	8	40
3.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.	8	10	80
3.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе.	7	10	70
3.4. Средства (обеспечение)			
3.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием.	6	9	54
3.5. Управление (методы)			
3.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.	6	8	48
3.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.	7	10	70
3.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП в СГУ.	7	9	63
3.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП в СГУ.	8	9	72
3.5.5. Нарушения методики осуществления внутреннего контроля.	8	9	72
4. Актуализация			
4.1. Внешние			
4.1.1. Политические.	3	9	27
4.1.2. Экономические.	3	9	27
4.1.3. Социальные.	3	9	27
4.1.4. Научно-технические.	3	9	27
4.1.5. Природно-климатические.	2	10	20
4.2. Финансирование			
4.2.1. Ошибки в расчетах объемов финансирования ПП в СГУ.	7	9	63
4.2.2. Несоответствие планируемого уровня эффективности бюджетных средств требованиям сектора ГУ и заинтересованных сторон.	6	8	48

4.3. Труд (кадры)			
4.3.1. Уход ключевых участников проекта.	6	7	42
4.3.2. Высокая текучесть кадров.	5	8	40
4.3.3. Недостаточная квалификация сотрудников, участвующих в процессе.	8	10	80
4.3.4. Недостаточная ответственность сотрудников, участвующих в процессе.	7	10	70
4.4. Средства (обеспечение)			
4.4.1. Недостаточное обеспечение процесса техническими средствами и оборудованием.	6	9	54
4.5. Управление (методы)			
4.5.1. Нарушения методики принятия управленческих решений.	6	8	48
4.5.2. Нарушения методики взаимодействия с заинтересованными сторонами.	7	10	70
4.5.3. Нарушения методики управления качеством ПП В СГУ.	7	9	63
4.5.4. Нарушения методики управления рисками ПП В СГУ.	8	9	72

*Таблица разработана автором*