

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка проекта повышения доступности дошкольного
образования в г. Благовещенске

Исполнитель
студент группы 972-об

(дата, подпись)

Д.М. Блейшвиц

Руководитель
доцент, канд. экон. наук.

(дата, подпись)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль
инженер

(дата, подпись)

Н.А. Шейко

Благовещенск 2023

РЕФЕРАТ

Дипломная (бакалаврская) работа содержит 88 с., 13 рисунков, 29 таблиц, 6 приложений, 69 источников.

АДМИНИСТРАЦИЯ, ОРГАНЫ ВЛАСТИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ПРОЕКТ, ОЦЕНКА ДОСТУПНОСТИ, ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

В дипломной работе проведено исследование дошкольного образования в городе Благовещенске.

Цель работы- разработка проекта повышения доступности дошкольного образования в городе Благовещенске посредством предоставления дополнительных мест на основании частно-государственного партнёрства в частных детских садах детям в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

Объектом исследования бакалаврской работы является Администрация города Благовещенска. Предметом является состояние и доступность дошкольного образования в городе Благовещенске. Период исследования: 2020 – 2022 гг.

Информационной базой исследования являются нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность учреждения, а также финансовая (бухгалтерская) отчетность Администрации г. Благовещенск.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты проектного управления в деятельности организации	8
1.1 Понятие и значимость проектного управления для развития организации	8
1.2 Этапы разработки проекта в организации	13
1.3 Особенности проектного управления в государственных учреждениях	18
2 Оценка проектного управления в Администрации города Благовещенска	23
2.1 Краткая характеристика Администрации города Благовещенска	23
2.2 Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска	27
2.3 Анализ внутренней среды Администрации города Благовещенска	33
2.4 Оценка и анализ проектного управления в деятельности Администрации города Благовещенска	40
3 Проект по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске	46
3.1 Обоснование необходимости повышения доступности дошкольного образования в городе Благовещенске	46
3.2 Базовые варианты и выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы недостаточной доступности дошкольного образования в городе Благовещенске	53
3.3 Разработка проекта по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске	58

3.4 Управление рисками проекта и оценка его эффективности	74
Заключение	79
Библиографический список	82
Приложение А Структура управления образования администрации города Благовещенска	89
Приложение Б Бухгалтерский баланс за 2020 год	90
Приложение В Бухгалтерский баланс за 2021 год	93
Приложение Г Бухгалтерский баланс за 2022 год	96
Приложение Д Смета затрат (бюджет затрат) частного детского сада	99
Приложение Е Бюджет движения денежных средств частных детских садов	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проектного управления заключается в том, что в 21 веке все больше компаний начинают функционировать в условиях быстрых, непредсказуемых изменений. В новых условиях консервативные концепции управления не всегда работают так же эффективно как раньше, поэтому возникает необходимость в совершенствовании существующих концепций либо в создании новых. Одной из таких современных, инновационных концепций является концепция проектного управления, которая до недавнего времени считалась лишь инструментом для достижения краткосрочных целей в строительстве и машиностроении.

Применение проектного подхода в деятельности организации позволит повысить эффективность работы сотрудников и структурировать их деятельность, а также повысить привлекательность организации. При внедрении проектного подхода появится возможность детально рассмотреть цели, задачи и результаты проекта.

Объектом исследования выпускной работы является Администрация города Благовещенска. Предметом является состояние и доступность дошкольного образования в городе Благовещенске.

Целью исследования является разработка проекта повышения доступности дошкольного образования в городе Благовещенске.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ внешней и внутренней среды Администрации;
2. Проанализировать цели проекта с помощью метода построения SMART-анализа;
3. Сформировать основные виды работ по всем фазам проекта;
4. Назначить ответственных лиц и распределить работы между членами команды;
5. Разработать бюджет проекта;
6. Определить сроки проекта и построить календарный план;

7. Выявить потенциальные риски проекта и меры по сокращению их отрицательного воздействия на проект;

8. Рассмотреть эффективность реализуемого проекта.

В написании выпускной квалификационной работы использовались теоретический, аналитический и практический методы.

Основными источниками информации являются материалы учебной и периодической литературы в области разработки проектов, проектного управления, а также локальные нормативные документы и финансовая отчетность Администрации города Благовещенска за 2020 – 2022 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значимость проектного управления для развития организации

В современном бизнесе управление проектами играет ключевую роль в достижении успеха организаций, которые стремятся к окупаемости инвестиций и удовлетворению потребностей клиентов. Это не новинка или модная стратегия, а прагматичный подход к работе. Проекты могут быть различными, начиная от разработки новых товаров и услуг до создания бизнеса с нуля. Все они включают в себя понятие "изменения", и управление проектами - это эффективный инструмент управления изменениями в бизнесе.

Проектное управление является неотъемлемой частью современного бизнеса. Оно помогает компаниям достигать целей, оптимизировать процессы и повышать эффективность работы.¹ Однако, чтобы успешно реализовать проект, необходимо учитывать множество факторов, таких как: определение целей проекта, выбор команды, планирование бюджета и ресурсов, контроль за выполнением работ и многое другое.

Важно понимать, что проектное управление - это не просто инструмент, а целый комплекс знаний и навыков, которые позволяют эффективно реализовывать проекты любой сложности.²

Концепция проектного управления – это инновационная концепция, которая появилась в результате обострения конкурентной борьбы, отсутствия стабильности экономики и стремления компании соблюдать баланс расходов и качества.³

¹ Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301.

² Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 134 с.

³ Лисицын, А.О. Проект и проектное управление/ А. О. Лисицын // Вестник международного института управления. — 2017. — № 2. — С. 62–64;

Проектное управление – специфическая управленческая деятельность, ориентированная на выполнение запланированных результатов при определенных ресурсных параметрах.⁴

Проектное управление строится на следующих принципах, которые формируют его целесообразность:

- 1) принцип завершенности;
- 2) принцип меж функциональности;
- 3) принцип автономии;
- 4) принцип сбалансированности;
- 5) принцип всеохватности;
- 6) принцип целевого выделения средств;
- 7) принцип концентрации ответственности;
- 8) принцип комплексности;
- 9) принцип перспективности;
- 10) принцип всеохватности;
- 11) принцип всеохватности;
- 12) принцип оптимальности.

Проектирование - это процесс разработки проекта, который включает в себя определение целей и задач, планирование бюджета и ресурсов, определение сроков и механизмов контроля за ходом выполнения проекта. Он помогает организациям не только достигать своих целей, но и сокращать затраты и улучшать качество продуктов и услуг.

Управление проектами также включает в себя управление рисками, коммуникацией и участниками проекта. Это позволяет убедиться, что все участники проекта работают в одном направлении и понимают свою роль в достижении общих целей.⁵

⁴ Шихвердиев, А. П. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами// [Электронный ресурс]: учебное пособие: – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2019.

⁵ Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогге, Н. Г.: Управление проектами / . М.: Экономика, 2003. 245 с

Важно отметить, что управление проектами не является универсальным решением для всех организаций и проектов. Каждый проект имеет свои особенности и требует индивидуального подхода. Однако, если правильно реализовать управление проектами, оно может стать мощным инструментом, который позволит организации достичь своих целей и оставаться конкурентоспособной на рынке.

Выделяют множество определений понятия «проект». Каждое из таких определений может существовать на практике, но будет различаться конкретно поставленной задачей, стоящей перед сотрудником.

В целом термин «проект» (англ. Project) представляет собой что-то, что задумывается или планируется. При рассмотрении проекта с точки зрения системного подхода, проект представляет собой процесс перехода одного действия из начального состояния в конечное – результат при участии целого ряда ограничений и механизмов.⁶

Проект – это комплексный системный процесс, который направлен на изменение различных областей жизни человека.⁷

Специалисты в настоящее время трактуют термин «проект» как инструмент, необходимый для того, чтобы создать и осуществить конкретный план действий. Проект может быть представлен в различных формах, таких как чертежи, пояснительные записки и сметы, и представлять собой основу для строительства самолета, сооружения или завода, а также стать предшествующим документом для заключения плана, договора или соглашения.⁸

Проекты могут также различаться в зависимости от их масштаба, широты, в зависимости от того, на каком уровне находится проект, какое количество участников проекта, количество причин возникновения проекта, в

⁶ Разу, М. Л., Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; – М.: КНОРУС, 2016. – 755 с

⁷ Демарко, Т. Роман об управлении проектами / Т. Демарко; пер. с англ. А Максимовой. 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 352 с

⁸ Аникин, Б.А., Тяпухин, А.П. Менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014 – 432 с.

зависимости от преследуемой цели и задач проекта. Каждый проект имеет свои особенности, и для его реализации нужны специалисты, которые могут разрабатывать и управлять проектами, принимая во внимание все аспекты и современные методы работы.

Классификация проектов — важная составляющая процесса управления проектами в компаниях, где присутствует портфель проектов.⁹ С помощью классификации появляется возможность стандартизировать терминологию, улучшить взаимопонимание и взаимоотношения между всеми участниками проекта. В различных источниках встречаются разные виды классификаций. Классификация проектов может быть осуществлена по различным признакам (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация проектов по признакам

Классификационный признак	Виды проектов
В зависимости от цели	Коммерческие; некоммерческие
В зависимости от сферы деятельности	Промышленные; организационные; экономические; социальные; исследовательские
В зависимости от размер	Большие; средние; малые
В зависимости от сложности	Простые; сложные; очень сложные
В зависимости от структуры	Монопроекты; мультипроекты; мегапроекты
По уровню альтернативности	Взаимоисключающие; альтернативные по капиталу; независимые; взаимовлияющие; взаимодополняющие
В зависимости от длительности	Краткосрочные; среднесрочные; долгосрочные

Управление проектами является широкой темой, которая охватывает множество аспектов. Это включает в себя методологии управления проектами, инструменты и технологии, а также роль управления проектами в достижении бизнес-целей организации. Организации должны постоянно совершенствовать свои навыки управления проектами, чтобы оставаться конкурентоспособными и успешными на рынке.

Для достижения целей проектного управления и реализации поставленных задач относительно реализуемого проекта можно применить

⁹ Коньшунова, А. Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. №32;

различные методы с конкретным планом действий. Рассмотрим наиболее популярные варианты методов проектного управления:¹⁰

1) Waterfall — метод основан на строгом последовательном исполнении каждого этапа проекта по заранее подготовленному плану и представляется в виде каскада. каскадного управления проектами. Используя метод управления Waterfall, можно минимизировать возможные риски, так как все шаги предварительно продуманы и зафиксированы.

2) Agile — метод проектного управления, основанный на подборе различных методик. В данном методе нет строгой последовательности действий и главной ценностью определяется качество создаваемой продукции. Метод Agile подходит тем командам, в чьих интересах создание «идеальной» продукции с помощью внесения правок и доработок. Этот метод довольно актуален в проектах ИТ-сферы и творческого направления.

3) Scrum — метод имеет схожие положения с методом Agile, однако в методе Scrum процессы разделяют на короткие периоды или спринты. Приоритетным при реализации данного метода является удовлетворение потребностей клиента с его максимальным участием в процессе проектного управления. Каждый этап контролируется и предоставляется отчёт заказчику, на каждом из таких спринтов создаётся часть продукта. Получив обратную связь от клиента, команда корректирует действия по реализации проекта, повышает эффективность и переходит к следующему этапу проекта.

4) Kanban — метод, который аналогично предыдущему методу базируется на принципах Agile. Суть данного метода состоит в том, что в организации происходит равномерное распределение обязанностей между сотрудниками, что позволяет снизить загруженность команды проекта. В работе метод Kanban строится с помощью визуализации — используют изображения на досках или специальные онлайн-сервисы, которые помогают

¹⁰ Компанейцева, Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368.

сотрудникам наглядно рассмотреть распределение обязанностей, присущее каждому участнику того или иного проекта.

1.2 Этапы разработки проекта в организации

Реализации проектного управления и внедрение его в деятельность организации подразумевает целую систему последовательных действий. Для лучшего понимания действия сгруппированы в несколько этапов, которые способствуют грамотно распределить обязанности, повысить успешность реализуемого проекта. Четкое понимание этапов проекта позволяет, в первую очередь, менеджерам и руководителям высшего уровня максимально эффективно контролировать проекты.¹¹

Разработка проекта предполагает рассмотрение следующих этапов:

1) Определение цели, задач и ожидаемых результатов проекта;

На данном этапе комплектуется группа экспертов, проводится сеанс мозгового штурма, в результате которого строится дерево целей и его экспертная оценка. Производится предварительное обоснование путей и ресурсов осуществления проекта.

Цели проекта рассматриваются с помощью применения SMART-анализа, который способствует определению конкретной цели проекта, её измеримость и достижимость, а также существующие ресурсы и временные ограничения.¹²

2) Формирование основных фаз жизненного цикла проекта;

Способность успешно управлять проектами во многом зависит от правильного понимания фаз и действий, составляющих жизненный цикл проекта. Поскольку любой вид проекта является «временным усилием, предпринимаемым для создания уникального продукта или услуги», он

¹¹ Сиденко, А. С. Виды проектов и этапы проектирования // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2008. №2.

¹² Сулимова, Е.А., Шарафутдинова, Е.Е., Коньшева, Н.О. Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. 2019

планируется, управляется и реализуется в рамках определенного жизненного цикла или в процессе реализации проекта.¹³

Жизненный цикл проекта представляет собой проект в виде нескольких фаз, через которые формируются основные виды работ, сроки и ответственные лица, которые способствуют структурированию реализуемого проекта. Понятие «жизненный цикл проекта» содержит в себе решение той или иной задачи, которая формируется на ранних этапах разработки проекта, то есть на этапе формирования цели и задач проекта.¹⁴

Принципы определения жизненных циклов проекта характеризуются несколькими важными факторами.

В первую очередь, необходимо разработать детальный план, содержащий все сроки, временные периоды, участников проекта и цифровые показатели, которые будут достигнуты¹⁵. Затем необходимо создать систему отчетности, которая будет использоваться для мониторинга достигнутых результатов и их соответствия заявленным. Третьим важным принципом является наличие системы анализа, которая позволит спрогнозировать будущую ситуацию и внести необходимые коррективы. В конечном итоге, для успешной реализации проекта необходима система реагирования на возможные отклонения, которая позволит оперативно определять и устранять риски и проблемы в работе организации.

В деятельности организации периодически происходят те или иные повторяющиеся события при решении поставленных задач. На основе этого принято выделять 4 основных фазы жизненного цикла проекта:¹⁶

1. Инициация – выдвигается идея проекта, назначают ответственных лиц и сроки проекта. Подготавливается документальная база и производятся

¹³ Пилецкая, А. В. Жизненный цикл проекта / А. В. Пилецкая. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 51 (341). — С. 94-95.

¹⁴ Моисеенко, Ж.Н. Жизненный цикл проекта // Форум молодых ученых. 2021. №6 (58).

¹⁵ Бармута, К. А. Основные этапы реализации инновационных проектов // Advanced Engineering Research. 2009. №02.

¹⁶ Ильенкова, С.Д. Гохберг, Л.Х. Ягудин, С.Ю. Инновационный менеджмент: учебник для вузов/— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. — 327 с.

первоначальные маркетинговые исследования, которые смогут предоставить необходимую информацию для последующих этапов проекта;

2. Планирование – на данном этапе составляются и обосновываются конкретные задачи, которые способствуют достижению цели проекта. Проводятся важные работы по подготовке команды и участников проекта к его реализации;

3. Реализация – реализуются все виды работ, запланированные на предыдущей фазе, запускается процесс действия и выполнения поставленных задач, достигается цель проекта и делаются первоначальные результаты, данная фаза также подразумевает проведение контроля и выявление достигнутых результатов за предыдущие два этапа;

4. Завершение – проводится анализ проведённой работы, формируются конечные результаты проекта и производится контроль с этапом планирования. Результаты проекта оглашаются всем его участникам. На этапе завершения проекта происходит его полное закрытие.

На рисунке 1 представлен график жизненного цикла проекта, который графически изображает его длительность и объём затрат на каждой из фаз.

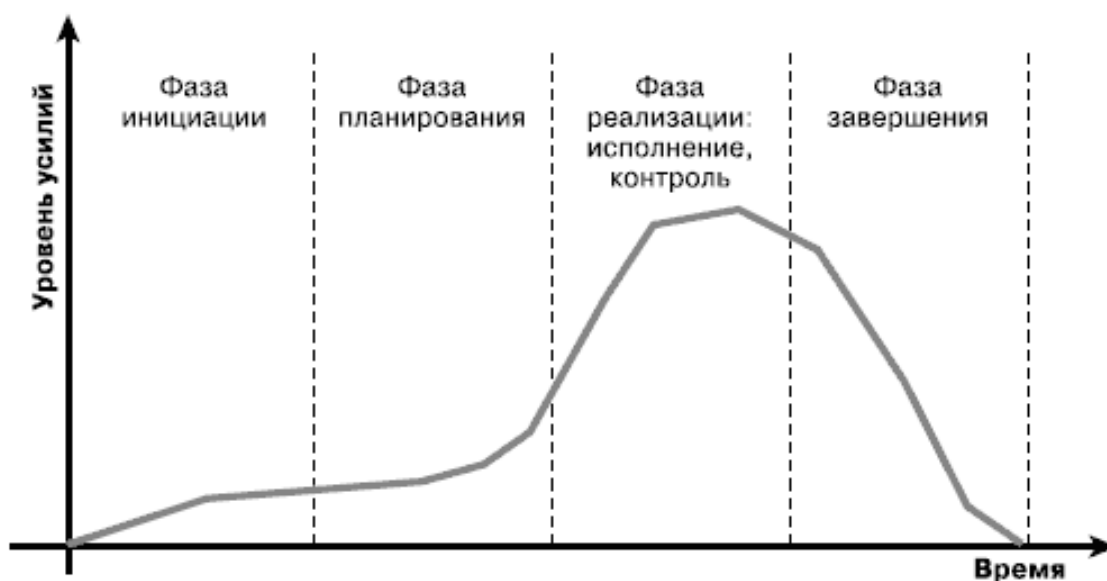


Рисунок 1 - График жизненного цикла проекта

3) Разработка дерева работ проекта по фазам жизненного цикла;

Дерево работ – иерархическая структура, отражающая последовательность этапов проекта на под проекты, сборник работ различного уровня, сборник детально рассмотренных работ.¹⁷

Дерево работ строится на каждом этапе проекта и содержит в себе работы, представленные на втором этапе создания проекта (на всех 4 фазах) и дополнительно работы по каждому действию из определённой фазы.

Всего при реализации проекта строится 4 дерева работ, однако данное число может вырасти при детальном рассмотрении каждого из этапов проекта.

4) Формирование команды проекта и коммуникации;

Одним из важных шагов по реализации проекта является формирование его команды. При организации работы команды проекта, в первую очередь определяют основные требования и задачи проекта. Далее среди участников команды распределяются обязанности по каждому из этапов проекта.¹⁸

Распределение ответственности происходит с помощью разработки матрицы RASI. В данной матрице указываются все виды работ по каждому из этапов проекта, и участники команды проекта. Распределение ролей идёт среди всех участников проекта, на каждом действии назначается ответственный.¹⁹

5) Разработка бюджета проекта;

Недостатками в работе команды проекта могут выступать ограниченные ресурсы, а также финансовые затраты, выраженные в фонде стимулирования и интенсивный ритм работы служб обеспечения.²⁰

Для предотвращения всевозможных финансовых потерь необходимо разработать бюджет проекта, который представляет собой свод затрат.

¹⁷ Блейшвиц, Д.М. Дерево работ по фазам жизненного цикла проекта // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2022. № 42(234).

¹⁸ Платунова, Е.А. Управление командой проекта // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №5-4.

¹⁹ Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ. 2014. – С. 137

²⁰ Уоррен Беннис, Роберт Дж. Томас. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. – М.: Изд-во «Вильямс», 2013. – С. 211.

При составлении бюджета проекта учитываются затраты на каждом этапе проекта, а также имеющийся доход. На этапе составления бюджета проекта происходит определение требуемых ресурсов и их распределение, целью которого является определение всех видов и объемов ресурсов, необходимых для реализации проекта.

б) Разработка календарного плана проекта;

Календарный план проекта включает в себя сроки и задачи по каждому этапу. Определяется дата начала и дата закрытия проекта. Структурирование сроков проекта способствуют его эффективной реализации и удовлетворение требований заказчика проекта. Разработка календарного плана является необходимым этапом при реализации проекта, так как данный этап минимизирует возможные потери не только времени, но и ресурсов. Календарный план должен быть составлен таким образом, чтобы уровень ресурсов, потребных для его выполнения в течение планового периода, в любой момент времени был постоянным²¹.

7) Определение возможных рисков проекта и способы по уменьшению их отрицательного воздействия на проект.

Управление рисками можно разделить на 4 этапа:

1. Определение рисков — производится анализ конкурентов, внешних и внутренних факторов, влияющих на процессы проекта;

2. Анализ возможных рисков — выявление возможных способов избегания возникающих рисков. Для успешного достижения целей проекта необходимо иметь варианты стратегий, как предупредительные меры по управлению рисками проекта;²²

3. Разработка плана работы с рисками — необходимо разработать порядок действий для минимизации и устранения последствий рисков.

4. Предупреждение рисков — поиск причин возникновения рисков.

²¹ Голенко-Гинзбург, Д. И., Павлов, П. В., Сенюшкин, А. В. Построение оптимального календарного плана выполнения всех работ проекта // Вестник ВГТУ. 2010. №4.

²² Стрижакова, Е.Н., Стрижаков, Д.В. Внедрение интегрированного управления рисками на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3.

Данные этапы разработки проекта помогают структурировать проект, увеличить его эффективность и повысить прибыльность проекта без возможных рисков.

1.3 Особенности проектного управления в государственных учреждениях

Деятельность органов государственной власти основывается на разрешении множества проблем, задач и целей, поэтому важно различать процессную деятельность и проектную деятельность. Процессная деятельность основывается на совокупности различных процессов, которые формируют определённое решение.²³ Проектный подход рассматривает каждый из процессов отдельно, как самостоятельную задачу и структурирует дополнительные действия для каждой из задач для её эффективного решения.²⁴

На сегодняшний день насущной проблемой государственных организаций является низкая эффективность их деятельности. Чаще всего сотрудники государственных органов ежедневно выполняют различные задачи несвязанные между собой общей идеей. Из-за этого начинают возникать конфликты между сотрудниками организации и руководителями, так как задачи не выполняются последовательно, в срок и не контролируются. Данную проблему можно решить внедрением проектного управления в деятельность органов государственной власти, что повысит эффективность их деятельности и выявит основные цели организации. Также проектный подход помогает точнее рассчитать финансовые затраты.²⁵

Реализация государственного управления осуществляется в форме законодательства и в форме программ, которые связаны между собой. С одной

²³ Гришко, Л. А., Серая, Н. Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №7 (33).

²⁴ Жилина, О.А. Проектный подход к управлению государственно-частным партнерством // Российское предпринимательство. 2009. №1-2.

²⁵ Шестопалов, П. Л. С первого раза правильно // Бюджет. 2015. № 8. С. 74–77;

стороны, законодательная форма, устанавливает нужные государству правила в той или иной области для всех участников управления с учетом политики, с другой стороны— отражает льготные условия для участников конкретных программ по приоритетным проблемам. Законы и программы находятся на разных ступенях в системе государственного управления.²⁶

Характеристики проектного управления в государственных учреждениях:

1) деятельность ограничивается правовыми нормами, все этапы и действия заверяются на законодательном уровне;

2) на каждом реализуемом этапе вышестоящим органам власти предоставляется отчет о проделанной работе, каждый этап контролируется;

3) все проекты получают финансовую помощь из бюджетных средств государственной организации или вышестоящей государственной организацией, на государственном уровне разработаны планы финансирования государственных программ;²⁷

4) проекты контролируются обществом и цитируются публично;

5) новизна и амбициозность целей проектов;

6) проекты масштабны и архиважны для деятельности присущего им территориального климата;

7) все проекты направлены на удовлетворение потребностей граждан и носят социальный характер.²⁸

Значение проектного управления в органах государственной власти имеет высокую степень за счёт большого количества разрабатываемых программ. Возможности проектного управления в органах власти представлены в таблице 2.

²⁶Рыбак, А. И. Управление проектной деятельностью на государственном уровне // Управление проектами и развитие производства. 2004. №3 (11).

²⁷Толстик, И. Проектное управление в государственном менеджменте // Наука и инновации. 2017. №171.

²⁸Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]: распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.4.2014 №26Р-АУ

Таблица 2 - Возможности проектного управления в органах власти²⁹

Возможности	Реализация возможностей
Уменьшение сроков разработки приоритетных проектов	Сокращение сроков происходит за счёт структурированного планирования всех стадий разработки проекта, взаимодействие между членами команды проекта, сокращения лишнего документооборота и всевозможных совещаний, оперативного общения с использованием инструментов автоматизированной системы управления проектами.
Увеличения уровня контроля и «прозрачности» реализации проектов	Достигнута структурная декомпозиция этапов, целей и задач, которые следует выполнять участникам проекта, выстроена их последовательность выполнения и распределена на законодательном уровне в зависимости от полномочий сотрудника государственного учреждения.
Сокращение рисков и экономия финансовых средств	Минимизация рисков происходит при разработке наиболее эффективных решений по их предотвращению и достигается при детальном планировании бюджета проекта.
Повышение эффективности и взаимодействия команды проекта	Эффективность повышается при назначении на должность участников проекта, осуществляющих основные работы и контроль за выполнением работ, высококомпетентных в узкоспециализированных специалистах.
Обеспечение контроля и дисциплины команды проекта	Обеспечение распределения обязанностей между участниками и документное утверждения ответственных лиц за каждый вид проделанных работ. Мотивация сотрудников.
Создание профессиональных проектных команд	Достигнуто за счет активного взаимодействия участников проектного управления между собой на различных этапах реализации проекта, участники обмениваются опытом и совещаются на счёт правильной декомпозиции проектного управления.

Технологии проектного управления в органах государственной и муниципальной власти призваны увеличить результативность достижения плановых показателей и поставленных целей.

Модель проектного управления позволяет максимально сосредоточить финансовые, административные, управленческие ресурсы на развитие наиболее значимых сфер жизнедеятельности населения.³⁰

Культура управления и социально-экономическая ситуация в России создают уникальные условия для внедрения проектного управления. Однако внедрение проектного управления в деятельность государственного

²⁹ Зябликова, О. А. Реализация проектного управления в органах государственной власти// Вестник ГУУ. 2022. №5.

³⁰ Нелюбина, А.С. Сущность понятия «проектное управление» // Инновационная наука. 2021. №11-2;

учреждения - это не способ устранения потерь, возможных в экономике России, а лишь инструмент для принятия правильных решений. В конечном итоге последнее слово в принятии решения остаётся за руководителем государственного учреждения города, региона, страны, и эффективность любого проекта зависит от того, как руководитель его использует.

На сегодняшний день проектное управление Российской Федерации регулируется Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». ³¹

Особенность проектного управления в Российской Федерации является то, что для его реализации проекта определены конкретные цели, достижение которых должно происходить параллельно с исполнением ряда иных требований при четком определении сроков начала и окончания проекта, при ограничении ресурсов и в условиях урегулирования конфликтов. ³²

Проектное управление в системе государственного управления в России определяется следующими условиями:

- 1) Возрастающая стоимость и сложность выполнения реализуемых государственных проектов;
- 2) Ускорение научно-технического прогресса, в связи с которым происходит рост потребностей населения.
- 3) Увеличение количества конкурентов в других странах, чей опыт влияет на деятельность проектного управления в России;
- 4) Постоянная смена в условиях рыночной экономики состояния внутренней и внешней среды организации. ³³

³¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

³² Яковлева, Т.А., Управление проектной деятельностью в органах государственного и муниципального управления // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №4-1.

³³ Ефимов, Я. Г. Проектное управление в системе государственного управления // Развитие общественных наук российскими студентами. 2017. №6;

Внедрение проектного подхода в деятельность органов государственной власти становится необходимым только в том случае, если возможные затраты перекроются значимостью и выгодой самого проекта.

В практики России проектное управление не является основным направлением деятельности. Это обуславливается рядом следующих причин:

1) современные менеджеры имеют недостаточную базу знаний в сфере проектного управления, поэтому некомпетентно выстраивают этапы проекта чем понижают его эффективность;

2) российские менеджеры не умеют адаптироваться и переквалифицироваться на работу в нынешних рыночных условиях;

3) нормативно-правовая база РФ препятствует быстрому процессу проектного управления. Менеджеры не достаточно сильны в работе с документацией организации.

Однако, не смотря на вышеперечисленные причины, внедрение проектного управления может принести и положительные стороны:

1) сокращение сроков реализации проекта с помощью планирования всех возможных работ и необходимых ресурсов по ним;

2) минимизация возможных рисков, возникающих на этапах реализации проекта от его начала до закрытия проекта;

3) снижение финансовых затрат из бюджетов всех уровней и др.³⁴

Одним из самых популярных методов управления проектами является проектный подход. Методы управления проектами могут быть использованы в проектной деятельности государственных органов. Критерием реализации программы является достижение целей, ради которых она разрабатывалась и реализовывалась.³⁵ Все цели проектного управления в государственных учреждениях России направлены на удовлетворение потребности граждан Российской Федерации.

³⁴ Воробаев, В.И. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России // <http://www.executive.ru/knowledge/announcement/331624/>

³⁵ Кораблев, М. М. Развитие проектного подхода в государственном управлении // Учен. Зап. Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2010. №4.

2 ОЦЕНКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЛАГОВЕЩЕНСКА

2.1 Краткая характеристика Администрации города Благовещенска

Администрация города Благовещенска является исполнительно – распорядительным органом власти местного самоуправления. Деятельность Администрации регламентируется Уставом города, а также нормативно-правовыми актами г. Благовещенска, Амурской области и Российской Федерации.³⁶

Согласно данным ЕГРЮЛ, организация Администрация города Благовещенска зарегистрирована по адресу 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 133, кв. 309. Дата регистрации: 22 октября 1992 года.

Реквизиты юридического лица — ОГРН 1022800520588, ИНН 2801032015, КПП 280101001. Регистрационный номер в ПФР — 038001001330, регистрационный номер в ФСС — 280010343228001. Организационно-правовой формой является "Муниципальные казенные учреждения", а формой собственности — "Муниципальная собственность".

Учреждение действует на основании Устава муниципального образования города Благовещенска, принятого решением городской Думы от 26.05.2005 № 62/89, зарегистрированного постановлением Амурского областного Совета народных депутатов от 19.08.2005 № 5/282.

Учреждение имеет самостоятельный баланс, имущество Администрации является муниципальной собственностью и закреплено за ним на праве оперативного управления.

Мэр города Благовещенска — Имамеев Олег Гатауллинович. Сведения об учредителях отсутствуют.

На 2022 год юридическое лицо является действующим.

³⁶ Администрация города Благовещенск [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2010. – Режим доступа: <http://admblag.ru> – 13.05.2023;

Деятельность Администрации города Благовещенска направлена на реализацию направлений единой государственной политики РФ.

Нормативно-правовое регулирование деятельности Администрации г. Благовещенска осуществляется на основе следующих актов:³⁷

- федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

- федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;

- федеральный закон от 09.02.2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»;

- федеральный закон от 02.05.2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;

- федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и другие.

Права Администрации г. Благовещенска Амурской области определены Уставом города Благовещенска Амурской области и Федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Администрация города Благовещенска вправе осуществлять решение иных вопросов местного значения, находящихся в компетенции исследуемого органа местного самоуправления.

Одной из главных задач Администрации города Благовещенска является обеспечение безопасности граждан и реализация их прав на всех уровнях власти. Права граждан и их волеизъявление на контроль деятельности органов местного самоуправления является: местный референдум, муниципальные выборы, голосование.

³⁷ Устав муниципального образования города Благовещенска от 26 мая 2005 года N 62/89 (с изменениями на 22 ноября 2022 года) соответствии с Федеральным законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"

К обязанностям Администрации г. Благовещенска относятся: рассмотрение предложений, заявлений, жалоб, поступивших от избирателей; осуществление мер, направленных на решение вопросов, отраженных в заявлениях и жалобах граждан; осуществление приема граждан; изучение общественного мнения; разработка предложений, направленных на решение вопросов, изложенных в заявлениях и жалобах граждан.

К правам Администрации г. Благовещенска относятся:

- внесение в Администрацию г. Благовещенска проектов решений по вопросам местного значения;
- внесение предложений и замечаний по повестке дня;
- внесение письменных поправок к рассматриваемым на заседании администрации проектам муниципальных правовых актов.

Следует отметить, что финансирование деятельности Администрации г. Благовещенска осуществляется из средств муниципального бюджета. Администрация города Благовещенска может самостоятельно устанавливать размер дополнительных мер социальной поддержки и социальной помощи для различных категорий граждан города Благовещенска вне зависимости от наличия в федеральных законах положений, устанавливающих указанное право из собственных бюджетных средств.

Штатная численность работников Администрации города Благовещенска составляет 261 штатных единицы. Фактическая численность работников на конец отчетного периода составила 258 человек. Персонал в Администрации города Благовещенска состоит из высококвалифицированных сотрудников с высшим образованием в сферах экономики, юриспруденции и других социально значимых сфер жизни. Осуществление бюджетного учета возложено на самостоятельное структурное подразделение – финансовый отдел (10 штатных единиц), возглавляемый начальником финансового отдела.

Экономика Администрации города Благовещенска имеет многоотраслевой характер, это говорит о ее устойчивости. Основные

экономические показатели деятельности Администрации представлены в таблице 3. Данные таблицы составлены на основании анализа Бухгалтерского баланса за 2020, 2021 и 2022 год (Приложение Б, В, Г).

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности Администрации города Благовещенска

Наименование показателя	Значения показателей, тыс. руб.			Изменения 2022 к 2020	
	2020	2021	2022	абсолютный прирост	темпы прироста
Основные средства (по остаточной стоимости)	9970	37383	82368	72398	8,26
Материальные запасы	4050	31393	28502	24452	7,03
Денежные средства	238	495	263	25	1,11
Финансовые вложения	392930	393976	145627	-247303	- 0,37
Дебиторская задолженность	2283944	7665146	5101234	2817290	2,23
Активы	2696095	8182404	5880411	3184316	2,18
Обязательства:	3371419	8769694	6390493	3019074	1,89
-из них кредиторская задолженность	1076929	1076929	1226848	149919	1,14
Финансовый результат	(675324)	(592557)	(510081)	165243	- 0,75
Доходы, всего	1252065	3825971	4763187	3511122	3,80
Расходы, всего	432640	590151	813584	380944	1,88
Чистая операционная прибыль	819424	3235819	3949603	3130179	4,82

Рассмотрев таблицу 3 можно сделать вывод о том, что относительно 2020 году в 2021 и 2022 году многие показатели возросли больше чем в 1,5 раза. Наибольший рост наблюдается у таких показателей как основные средства и материальные запасы, данные показатели в 2022 году возросли по отношению к 2020 году больше чем в 5 раз. Финансовые вложения уменьшились в 0,37 раз, однако доходы Администрации увеличились на 3,80 при этом расходы лишь на 1,88. Поэтому чистая операционная прибыль Администрации от реализации государственных целей и задач возросла в 4,82 раза.

За 2022 год средства фонда оплаты труда расходовались на выдачу заработной платы, оплату отпускных, компенсацию при увольнении

работника. Выплаты производились согласно действующему законодательству, штатному расписанию, коллективному договору. Заработная плата выплачивалась в установленные сроки. Задолженности по выплате заработной платы нет. Оплата услуг и приобретение товаров производилась в соответствии с заключенными контрактами в пределах утвержденных лимитов бюджетных обязательств.

Социальные выплаты: ежемесячные выплаты почетным гражданам города Благовещенска, работникам культуры, муниципальная доплата к пенсии, пособие по временной нетрудоспособности за счет работодателя, компенсационные выплаты до 3-х лет, компенсационные выплаты за санаторно-курортное лечение и др.

Администрация г. Благовещенска отвечает за исполнение отдельных государственных полномочий в порядке, утверждённым нормативно-правовыми актами и федеральными законами Амурской области и Российской Федерации, и может использовать такое количество ресурсов, сколько их запланировано данными документами.

В структуру органов местного самоуправления принято включать органы муниципального образования, главу муниципального образования, местную администрацию, контрольно-счетный орган муниципального образования, иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения.³⁸ Организационная структура Администрации города Благовещенска рассмотрена в Приложении А.

2.2 Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска

Для повышения привлекательности столицы Амурской области

³⁸ Решение Благовещенской городской Думы от 27 ноября 2014 года N 4/34 (с изменениями на 21 февраля 2023 года) «Об утверждении структуры администрации города Благовещенска»

Администрация города делает все возможное. Благовещенск характеризуется высоким уровнем обеспеченности медицинскими организациями и учреждениями здравоохранения, образования и культуры. Благовещенск имеет выгодное расположение. Которое способствует обеспечению города большим количеством необходимых ресурсов. Производство строительных материалов и продуктов питания реализуется за счёт производственных мощностей, расположенных на территории Амурской области. Что обеспечивает город в первую очередь. Для анализа внешней среды Администрации города Благовещенска и анализа факторов, влияющих на деятельность Администрации применим метод PEST- анализа ³⁹(таблица 4).

Таблица 4 - PEST-анализ Администрации города Благовещенска⁴⁰

P (Political)	E (Economic)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление отношений с Китаем в связи с антироссийскими европейскими и западными санкциями; 2. Мобилизация на военную службу отдельных сотрудников Администрации города Благовещенска, в связи с проведением СВО (специальной военной операции); 3. Изменение законодательства в области труда и социальной помощи населению; 4. Увеличение пенсионного возраста на законодательном уровне; 5. Борьба с коррупцией-создание антикоррупционного отдела. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учётная ставка ЦБ повлияла на уменьшение стоимости кредитных ресурсов; 2. Финансирование выплат военнослужащим и поддержание армии России; 3. Рост расходов на проведение патриотических мероприятий; 4. Изменения курса валют, в связи с чем последовало изменение цен; 5. Введение дополнительных премий в целях поддержания сотрудников в условиях проведения СВО; 6. Увеличение размера ВВП на душу населения граждан; 7. Рост уровня безработицы.
S (Social)	T (Technological)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшения численности населения города Благовещенска в связи с миграцией; 2. Поддержка волонтерских патриотических движений и школьного патриотического движения «Юнармия»; 3. Проведение патриотических акций, митингов, концертов; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост информатизации населения; 2. Усовершенствование подачи заявлений и вопросов граждан с использованием сайта «Госуслуги»; 3. Работа с гражданами города в социальных сетях ВК и Телеграмм в связи с закрытием социальной сети Инстаграмм на территории России;

³⁹ Кузьменко, О.В., Чекарь, В.Н., Мостипан, С.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2 (96).

⁴⁰ Блейшвиц, Д.М. Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска: материалы IV международной научно-практической конференции «Современные проблемы развития экономики России и Китая» (Благовещенск, 24-25 ноября 2022 г.). – Благовещенск: Изд-во Амурского гос. ун-та, 2023

Продолжение таблицы 4

S (Social)	T (Technological)
4. Тенденция развития молодёжных движений; 5. Развитие городской инфраструктуры для досуга молодёжи	4. Усовершенствование системы проведения голосований в режиме онлайн; 5. Использование информационных технологий с возможностью проведения онлайн совещаний и брифингов.

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что в 2022 году основное влияние на деятельность Администрации города Благовещенска оказало проведение специальной военной операции (СВО) и возникшая в 2020 году пандемия COVID-19, которая продлилась до 2022 года включительно. Данные события поспособствовали открытию новых торговых путей, новых информационных технологий и использованию их в работе Администрации, однако и введением санкционных ограничений, приводивших некоторые структуры в кризисное состояние.

На примере реализуемых в городе Благовещенске муниципальных программ проведём анализ конкурентных преимуществ Администрации города Благовещенска, с помощью применения модели 5 сил Майкла Портера⁴¹. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Модель 5 сил М. Портера Администрации города Благовещенска⁴²

Фактор	Влияние фактора
1. Конкуренция со стороны возможных конкурентов	- Конкурентами Администрации города Благовещенска являются административные центры городов Амурской области: Администрация г. Белогорск, Администрация г. Зея, Администрация г. Райчихинск, Администрация г. Свободный, Администрация г. Тында, Администрация г. Шимановск, Администрация г. Благовещенск; (7) - доля рынка относительно количества населения городов к общему количеству проживающих в Амурской области: 15%, 4,5%, 5%, 12%, 6,6%, 3,7%, 57%; - материальное положение: среднее, среднее, низкое, высокое,

⁴¹ Ягунова, Н. А., Смагина, М. В., Иванов, Д. А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2014. №4 (53).

⁴² Блейшвиц, Д.М. Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска: материалы IV международной научно-практической конференции «Современные проблемы развития экономики России и Китая» (Благовещенск, 24-25 ноября 2022 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Изд-во Амурского гос. ун-та, 2023.

Продолжение таблицы 5

Фактор	Влияние фактора
	<p>низкое, низкое, высокое;</p> <ul style="list-style-type: none"> - количество реализуемых муниципальных программ: 9, 4,7,8,5, 5,10; -качество проводимых муниципальных программ: среднее, среднее, среднее, среднее, низкое, низкое, среднее.
<p>2.Угроза появления новых конкурентов</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ёмкость потребления: 246 987 тыс. человек *1/3 *13 проводимых мероприятий в год в рамках муниципальных программ = 1 070 272 человек/мероприятий; - масштабность проводимых программ: средняя; - уровень затрат: высокий; - степень дифференциации услуг: низкая; - уровень развития инфраструктуры: высокий; - наличие административных барьеров: политические изменения, инфляция, экономический кризис; - перспективность отрасли: низкая.
<p>3.Влияние потребителей продукции</p>	<ul style="list-style-type: none"> - количество потребителей относительно проводимых программ и проектов: 82 329 (1/3 населения города Благовещенска); - степень зависимости граждан от проводимых мероприятий: высокая; - доходность потребителей: средняя; - информированность населения о проводимых программах: высокая; - степень организации населения: высокая; - скорость изменения вкусов, предприятий потребителей: высокая; - степень стандартизации: средняя; - возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем: средняя.
<p>4.Влияние поставщиков</p>	<ul style="list-style-type: none"> -поставщики: «Городское управление капитал строительства», «Благовещенский городской архивный и жилищный центр», «ГСТК», «Оранже», «Выбор», «Мой бизнес» и тд (43). - роль поставляемых материалов в конечном результате по реализации программ и проектов: высокая; - наличие эффективных заменителей поставляемых материалов: отсутствуют; - степень дифференциации: средняя; - степень зависимости организации от поставок: высокая
<p>5. Влияние товаров заменителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - количество заменителей: 54; - объём производства товаров- заменителей: высокий; - разница проводимых программ: средняя. - заменители присутствуют у всех конкурентов

Проанализировав 5 таблицу можно сделать следующие выводы:

1) Конкуренция в отрасли довольно низкая- Административные центры других городов Амурской области не отличаются по количеству и содержанию муниципальных программ, так как муниципальные программы

составляют в соответствии с законодательством РФ;

2) Появление новых конкурентов минимально, так как новые государственные учреждения могут появиться только на территории городов, контроль за появлением новых административных центров возлагается на правительство Амурской области и правительство Российской Федерации;

3) Потребители в большей степени влияют на разработку и реализацию муниципальных программ, потребности населения города Благовещенска играют важную роль при формировании муниципальных программ и проектов, которые в основном затрагивают именно социальную сферу жизни;

4) Деятельность Администрации города Благовещенска зависит напрямую от поставщиков, реализуемые муниципальные программы и проекты требуют ресурсного обеспечения, которое поступает не только от юридических и физических лиц города и области, но и из других стран и регионов РФ;

5) Товарами- заместителями в этом случае выступают различные программы и проекты, проводимые в административных центрах таких городов, как: Белогорск, Зея, Райчихинск, Свободный, Шимановск и Тында. Сравнивая проекты и программы Благовещенска и представленных в анализе городов можно сделать вывод что лидирующие позиции занимает город Благовещенск.⁴³

Администрация города Благовещенска не имеет сильного влияния со стороны конкурентов, так как является единственным административным центром управления города Благовещенска.

Далее представим результаты модели 5 сил Портера Администрации города Благовещенска на рисунке 2, где показано влияние каких факторов оказывается в большей степени на деятельность Администрации.

⁴³ Блейшвиц, Д.М. Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска: материалы IV международной научно-практической конференции «Современные проблемы развития экономики России и Китая» (Благовещенск, 24-25 ноября 2022 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Изд-во Амурского гос. ун-та, 2023.



Рисунок 2- Модель 5 сил М. Портера

Далее сформулируем возможности и угрозы, влияющие на деятельность Администрации и жизнедеятельность города Благовещенска.

Возможности:

- 1) Улучшение инвестиционного климата, в связи с привлечением в город крупных инвесторов;
- 2) Возможность привлечения средств областного и федерального бюджетов для финансирования развития инфраструктуры;
- 3) Увеличение доходов городского бюджета вследствие изменения нормативов отчислений от налогов;
- 4) Совершенствование и развитие муниципальных проектов;
- 5) Повышение туристической привлекательности города;
- 6) Совершенствование транспортной системы России, что обеспечит повышение транспортной доступности города и региона;
- 7) Развитие дошкольного образования в городе.

Угрозы:

- 1) Неблагоприятные тенденции в развитии демографических и миграционных процессов города Благовещенска;
- 2) Рост цен на различные товары;
- 3) Снижение налоговых поступлений от малого и среднего бизнеса в бюджет города вследствие роста теневой экономики и перехода на упрощенную систему налогообложения;
- 4) Низкий уровень инвестиций, направляемых на развитие городской инфраструктуры;
- 5) Издержки в сфере транспортного обслуживания граждан в связи с удаленностью от центральной части России;
- 6) Нехватка мест в учреждениях дошкольного образования в городе Благовещенске;
- 7) Рост коррупции.

Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска показал, что политико-экономические факторы оказывают наибольшее влияние на работу городских властей. Эти факторы могут как ускорять, так и замедлять развитие Администрации. В то же время, конкуренты, не взаимодействующие прямо с Администрацией, оказывают лишь среднее влияние на ее работу. Данный анализ внешней среды способствует для выработки основных проблем деятельности Администрации и разработке проекта по их решению.

2.3 Анализ внутренней среды Администрации города Благовещенска

Так как Администрация города Благовещенск является органом местного самоуправления и не имеет конкурентов, то планированием и контролем маркетинговой деятельности занимается отдел управления организационной работы.

Организационный отдел является структурным подразделением управления организационной работы Администрации города Благовещенска в соответствии с решением Благовещенской городской Думы от 27.11.2014 №

4/34 «Об утверждении структуры администрации города Благовещенска», не наделенным правами юридического лица.

Отдел непосредственно подчиняется начальнику управления организационной работы Администрации города Благовещенска (далее начальник управления) и курирующему заместителю мэра города Благовещенска. Штатная численность и структура Отдела утверждаются мэром города в соответствии с задачами и объемом выполняемых работ.

Информационное обеспечение Администрации г. Благовещенска, как и другого государственного учреждения, следует рассматривать с точки зрения системного подхода. Следовательно, изучение информационного обеспечения Администрации невозможно без определения его системы.

В форме внешней информации, выступают документы, поступающие в учреждение из других организаций. Документы поступают в отделение делопроизводства и после чего, документы, прошедшие первичную проверку служащими отдела делопроизводства, направляются мэру для вынесения решения о возможности его дальнейшего рассмотрения, а также лица, ответственного за указанные действия.

Представленные в таблице 6 признаки играют определяющую роль в оценке системы информационного обеспечения Администрации г. Благовещенска.

Таблица 6 – Характеристика системы информационного обеспечения Администрации г. Благовещенска

Признак	Характеристика
Организация информационного обеспечения	Развернувшись в соответствии с направлениями единой государственной политики Российской Федерации и рядом федеральных органов власти, правовое регулирование отношений в информационно-управленческой сфере играет ключевую роль в управлении информационными ресурсами. Четкая централизация ответственности и прав, а также правильно распределенные функции управления определяют содержание, структуру и объем задач организационных звеньев. Обеспечение информацией происходит на основании документооборота деятельности государственного учреждения. От эффективности и адаптивности такого подхода зависит успешность развития информационной инфраструктуры в России.

Продолжение таблицы 6

Признак	Характеристика
Особенности правового регулирования информационного обмена	Правовое регулирование информационного обеспечения деятельности администрации г. Благовещенск, определяется следующими нормативно-правовыми актами: - федеральный закон от 29.11.2007 г. № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации»; - федеральный закон от 27.07.2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
Правоотношения с субъектами, обеспечивающими информационное обеспечение	Администрация Благовещенска имеет право получать и запрашивать информацию. Учреждение вправе предоставлять необходимую информацию для осуществления деятельности органов государственной и муниципальной власти. ⁴⁴

Результаты анализа финансовой устойчивости Администрации г. Благовещенск позволяют определить сравнительно высокий уровень финансовой устойчивости. При этом важно понимать, что финансирование деятельности Администрации г. Благовещенск осуществляется за счет бюджетных средств. Показатели финансовой устойчивости Администрации г. Благовещенск представлены за 2020 – 2022 гг. представлены в таблице 7. Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости Администрации г. Благовещенск за 2020 – 2022 гг.

Коэффициент	На конец года			Абсолютное изменение		
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2022 к 2020
Коэффициент автономии	0,33	0,25	0,43	-0,08	0,18	0,10
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,33	0,26	0,47	-0,07	0,21	0,14
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,99	0,98	0,97	-0,01	-0,01	-0,02
Коэффициент финансирования	3,82	4,27	2,50	0,45	-1,77	-1,32
Коэффициент финансовой устойчивости	0,33	0,25	0,43	-0,08	0,18	0,10

⁴⁴ Бочкарев, А. М. Структура системы информационного обеспечения производственной деятельности предприятия // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102).

Следует отметить рост показателя финансовой устойчивости Администрации г. Благовещенск, что свидетельствует о снижении финансовой зависимости учреждения от внешних источников финансирования.

Проводя анализ внутренней среды Администрации города Благовещенска рассмотрим её численность персонала. Для этого проведём анализ динамики численности сотрудников Администрации (таблица 8).

Общая численность сотрудников Администрации города Благовещенска согласно данным увеличивается с каждым годом, это связано с появлением новых должностей в сфере работы с информационными технологиями, и расширением штаба нескольких подразделений. Фактическая численность персонала Администрации города Благовещенска с 225 чел. в 2020 года выросла до 258 чел. в 2022 году.⁴⁵

Таблица 8 – Динамика численности персонала администрации г. Благовещенска за 2020 – 2022 гг.

Группы персонала	Значение показателей, чел.			Абсолютный прирост, чел.		Темп прироста, %	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Руководители	16	18	18	2	-	11,76	-
Специалисты	148	157	173	9	16	6,04	10,13
Рабочие	61	64	67	3	3	4,84	4,62
Итого среднесписочная численность персонала	225	239	258	14	19	6,14	7,85

Среднесписочная численность персонала в 2022 году возросла на 7,85% в основном за счёт роста специалистов, что говорит о улучшении кадрового состава Администрации.

Проведём анализ фонда оплаты труда в Администрации города Благовещенска, в таблице 9 представлены показатели фонда оплаты труда

⁴⁵ Блейшвиц, Д.М. Анализ внутренней среды Администрации города Благовещенска на основе анализа персонала: электронный научный журнал «Вопросы студенческой жизни» / выпуск 1(77). Январь 2023-г. Санкт-Петербург: Изд-во СКИФ.

исследуемого учреждения за 2020 – 2022 гг.

Таблица 9 - Динамика показателей оплаты труда в Администрации г. Благовещенска за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Оплата труда, всего	14487 9	15449 5	16711 8	9615	12623	6,64	8,17
в том числе:							
- заработная плата	11655 3	12371 0	13342 3	7156	9712	6,14	7,85
- оплата отпусков	15328	16282	18054	954	1771	6,22	10,88
- пособия по временной нетрудоспособнос ти	1104	1347	1484	242,84	137,07	21,99	10,17
- премии	11893	13154	14156	1261,42	1002,20	10,61	7,62

Согласно представленным в таблице 9 сведениям, в анализируемом периоде наблюдается рост фонда оплаты труда в Администрации г. Благовещенска.

Следует отметить, что увеличение указанного показателя в основном обусловлено ростом расходов на выплату заработной платы, в связи с ростом среднесписочной численности персонала учреждения. Также отмечен рост расходов на оплату отпусков персоналу администрации г. Благовещенска и увеличение премиального фонда по аналогичной причине.

Согласно сведениям и данным представленным в бухгалтерском балансе и таблице 3, наблюдается рост имущественного потенциала Администрации г. Благовещенска, что определяется увеличением остаточной стоимости активов в 2,18 раза (на 3 184,32 млн. руб.), в основном за счет увеличения дебиторской задолженности в 2,23 раза (на 2 817,29 млн. руб.). Также следует отметить рост остаточной стоимости основных средств учреждения в 7,26 раза и материальных запасов в 7,04.

Анализируя показатели отчета о финансовых результатах Администрации г. Благовещенска, следует сделать вывод о росте финансового

потенциала учреждения. Представленный вывод, в первую очередь, подтверждается ростом чистой операционной прибыли учреждения в 4,82 раза (на 3 130,18 млн. руб.), в результате превышения темпа роста доходов учреждения (в 3,80 раза) над темпом роста расходов (на 88,05 %).

Следует отметить, что увеличение доходов администрации г. Благовещенска, в основном обусловлено ростом поступления текущего характера от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (на 1669,20 млн. руб. или в 2,89 раза), как результат увеличения объемов финансирования учреждения. Также рост доходов Администрации в анализируемом периоде во многом обусловлен увеличением поступлений капитального характера от других бюджетов бюджетной системы РФ на 1 597,95 млн. руб. (в 6,09 раза).

В составе расходов Администрации г. Благовещенска представлены: оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, расходами на оплату работ и услуг, услугами связи, транспортными и коммунальными услугами и иными. Следует отметить существенный относительный рост расходов на оплату работ по содержанию имущества (в 21,82 раза), расходов на оплату транспортных услуг (в 6,47 раза), безвозмездных перечислений текущего характера организациям (в 2,52 раза), а также расходов по операциям с активами (в 2,76 раза) и амортизации (в 3,81 раза).

Администрация г. Благовещенска занимается решением вопросов местного значения. Согласно Федеральному закону от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», к вопросам местного значения относятся⁴⁶:

- утверждение объёма бюджета государственного учреждения на нужды муниципального округа, осуществление контроля за его исполнением;
- формирование размера и форм местных налогов и сборов населённого пункта;

⁴⁶ Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 29.05.2023, с изм. от 30.05.2023) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"

- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности;

- реализации деятельности транспортной системы, оценка и контроль за качеством дорожного покрытия;

- предоставление жилых помещений малоимущим семьям или, гражданам, проживающим в аварийных условиях;

- разработка муниципальных проектов разных направлений, направленных на развитие городской среды.

Для анализа внутренней и внешней среды Администрации города Благовещенска построим модель SWOT (таблица 10).

Таблица 10 - SWOT- анализ Администрации города Благовещенска

Возможности	Угрозы
1. Улучшение инвестиционного климата, в связи с привлечением в город крупных инвесторов; 2. Возможность привлечения средств областного и федерального бюджетов для финансирования развития инфраструктуры; 3. Увеличение доходов городского бюджета вследствие изменения нормативов отчислений от налогов; 4. Совершенствование и развитие муниципальных проектов; 5. Повышение туристической привлекательности города; 6. Совершенствование транспортной системы России, что обеспечит повышение транспортной доступности города и региона; 7. Развитие дошкольного образования в городе.	1. Неблагоприятные тенденции в развитии демографических и миграционных процессов города Благовещенска; 2. Рост цен на различные товары; 3. Снижение налоговых поступлений от малого и среднего бизнеса в бюджет города вследствие роста теневой экономики и перехода на упрощенную систему налогообложения; 4. Низкий уровень инвестиций, направляемых на развитие городской инфраструктуры; 5. Издержки в сфере транспортного обслуживания граждан в связи с удаленностью от центральной части России; 6. Нехватка мест в учреждениях дошкольного образования в городе Благовещенске; 7. Рост коррупции.
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Расположение на государственной границе России с Китайской Народной Республикой; 2. Устойчивый кадровый состав администрации; 3. Высокий уровень образования большей части сотрудников; 4. Наличие высокой заработной платы; 5. Создание новых муниципальных проектов;	1. Низкий уровень привлеченных инвестиций иностранных граждан в приоритетные проекты; 2. Ограниченные возможности городского бюджета для стимулирования инвестиционной активности; 3. Недостаточность доходной базы бюджета; 4. Отсутствие контроля за проведением муниципальных проектов, направленных на развитие города;

Продолжение таблицы 10

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>6. Высокое информирование граждан о деятельности муниципального органа;</p> <p>7. Создание антимонопольного комплаенса по снижению комплаенс-рисков в структурных подразделениях.</p>	<p>5. Недостаточность информационной базы по вопросам связанных с улучшением уровня жизни граждан города Благовещенска;</p> <p>7. Низкий уровень частно- государственного партнёрства в области образования.</p>

Из таблицы 10 можно выделить основные слабые стороны Администрации города Благовещенска, как «Отсутствие контроля за проведением муниципальных проектов, направленных на развитие города»; «Недостаточность доходной базы бюджета»; «Низкий уровень частно-государственного партнёрства в области образования». Следовательно, проведя анализ внешней и внутренней среды Администрации города Благовещенска видны слабо развитые сферы города, а именно отсутствия структурированных процессов по реализации проектов и муниципальных программ города.

2.4 Оценка и анализ проектного управления в деятельности Администрации города Благовещенска

Проектная деятельность в Администрации города Благовещенска основывается на реализации различных муниципальных программ. Всего в городе функционируют 11 муниципальных программ затрагивающие все сферы жизнедеятельности г. Благовещенска. Каждая программа направлена на развитие инфраструктуры или социального климата населения. По всем программам разработаны подпрограммы по развитию определённых секторов, которые подразумевают, непосредственно, разработку проекта. Большинство проектов и программ разрабатываются на основании национальных проектов и национальных программ Российской Федерации и Амурской области, так как цели и задачи данных программ и проектов аналогичны.

Данные муниципальные программы ежегодно оцениваются на эффективность их реализации, по таким критерием как: результативность

программы, полнота использования бюджетных средств и эффективность использования денежных средств. Оценку проводят сотрудники Администрации города Благовещенска (по каждой программе соответствующее подразделение). По каждому из критериев выставляется процент соответствия критерию от 1 до 100%. Процентное соотношение по каждому из критериев суммируется и производится итоговая оценка по следующим критериям (таблица 11).

Таблица 11 - Критерии эффективности муниципальных программ⁴⁷

неудовлетворительно	менее 250 %
удовлетворительно	250 - 274 %
Соответствует запланированной	275 - 299 %
высокая	300 % и более

По данным критерием в 2022 году 9 из 11 муниципальных программ оцениваются как высокой степени эффективности и две программы соответствуют запланированным показателям. И из 29 подпрограмм: у 26 подпрограмм высокая эффективность, 6 подпрограмм соответствуют запланированным нормам и 2 подпрограммы получили оценку «удовлетворительно» (по переселению граждан из аварийных участков в безопасные дома и развитию пассажирского транспорта в городе). Наибольшая степень эффективности (более 300%) достигнута по следующим муниципальным программам. Данные предоставлены в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка эффективности Муниципальных программ

Наименование муниципальной программы	Результативность	Полнота бюджетных средств	Эф-ность денежных средств	Показатель эффективности
1. «Развитие и сохранение культуры в городе Благовещенске»	574,2%	100%	574,2%	1 248,4%
2. «Развитие градостроительной деятельности и управление земельными ресурсами на территории мун. Образования»	169,7%	99,1%	171,2%	440%

⁴⁷ Администрация города Благовещенска: Оценка эффективности реализации муниципальных программ (подпрограмм) города Благовещенска за 2022 год [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2010. – Режим доступа: <http://admblag.ru> – 14.05.2023;

Продолжение таблицы 12

Наименование муниципальной программы	Результативность	Полнота бюджетных средств	Эф-ность денежных средств	Показатель эффективности
3. «Развитие малого и среднего предпринимательства и туризма на территории города Благовещенска»;	101,4%	44,8%	226,2%	372,4%

По результатам таблицы 12 можно сделать вывод о том, что большинство муниципальных программ являются высоко эффективными и предоставляют показатели выше запланированных в несколько раз, а значит подтверждается целесообразность продолжения реализации 11 муниципальных программ (29 подпрограмм).

Все проекты финансируются из городского бюджета, однако Администрация города неоднократно запрашивает финансирование из федерального и областного бюджетов в рамках национальных проектов и национальных программ Российской Федерации и Амурской области.⁴⁸

Плановый объём финансирования муниципальных программ по развитию города Благовещенска в 2022 составил 15 612,8 млн. руб., что на 26,5% выше уровня 2021 года (плановый объём финансирования в 2021 году: 12 128,8 млн. руб.) , из них: 10 723,7 млн.руб. – денежные средства, выделенные из федерального и областного бюджетов, 4 673,2 млн. руб. – денежные средства, выделенные из городского бюджета, 215,9 млн. руб.- внебюджетные средства.⁴⁹ Это говорит о том, что в большей степени финансирование муниципальных программ и проектов города Благовещенска производится из средств Амурской области и Правительства Российской Федерации. Финансирование муниципальных программ ежегодно

⁴⁸ Администрация города Благовещенска: Информация об участии города Благовещенска в государственных программах Российской Федерации и Амурской области за 2022 год [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2010. – Режим доступа: <http://admblag.ru> – 15.05.2023;

⁴⁹ Администрация города Благовещенска: Информация о ходе реализации муниципальных программ города Благовещенска за 2022 год [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2010. – Режим доступа: <http://admblag.ru> – 18.05.2023;

повышается на 25% и выше, что говорит о заинтересованности в развитии города Благовещенска органов государственной власти.

Проведём анализ объёма финансирования по каждой из муниципальных программ Благовещенска. Рассмотрим долю финансирования каждой из программ относительно фактическому и запланированному бюджету, а также темп роста финансирования относительно предыдущему периоду. Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Объём финансирования предоставляемых муниципальных программ Администрации города Благовещенска

Муниципальные программы Администрации города	Факт. объём финансирования, млн. руб.		Доля финансирования		Темп роста доли 2022/2021
	2021	2022	2021	2022	
1. «Обеспечение доступным и комфортным жильем населения города Благовещенска»;	376,6	596,7	0,03	0,04	1,28
2. «Развитие транспортной системы города Благовещенска»;	1 906,84	2 025,01	0,17	0,14	0,86
3. «Развитие и модернизация жилищно-коммунального хозяйства, повышение энергетической эффективности, благоустройство территории»;	2 001,66	3 045,13	0,17	0,22	1,23
4. «Развитие образования города Благовещенска»;	4 959,8	5 035,5	0,44	0,365	0,82
5. «Развитие и сохранение культуры в городе Благовещенске»;	578,9	588,93	0,051	0,042	0,82
6. «Развитие физической культуры и спорта в городе Благовещенске»;	70,7	106,1	0,006	0,007	1,21
7. «Развитие потенциала молодежи города Благовещенска»;	19,4	22,7	0,001	0,001	0,94
8. «Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территории города Благовещенска»;	852,21	1 659,9	0,07	0,12	1,57
9. «Развитие малого и среднего предпринимательства и туризма на территории города Благовещенска»;	194,2	189,9	0,017	0,013	0,79
10. «Развитие градостроительной деятельности и управление земельными ресурсами на территории муниципального образования города»	103,33	107,11	0,009	0,007	0,83

Продолжение таблицы 13

Муниципальные программы Администрации города	Факт. объём финансирования, млн. руб.		Доля финансирования		Темп роста доли 2022/2021
	2021	2022	2021	2022	
11. «Формирование современной городской среды на территории города Благовещенска на 2018 - 2024 годы»	132,11	443,67	0,011	0,03	2,72
Итого	11195,75	13820,65	1	1	-

Из таблицы 13 можно сделать вывод о том, что объём финансирования муниципальных программ и проектов в 2022 году в общей сумме составил 13 820, 65 млн. рублей, однако планируемый бюджет на реализацию муниципальных программ на 1 792,15 млн. рублей больше. Это говорит о том, что не все средства были направлены на проектную деятельность Администрации города Благовещенска. В 2021 году объём фактического финансирования меньше планового на 933,05 млн. рублей. Не смотря на отклонения от планируемого финансирования, в 2022 году данный объём увеличился практически по всем муниципальным программам.

Наибольший размер финансирования от общего объёма у такой программы, как формирование современной городской среды, так как для развития туризма, культуры, спорта и других сфер, в том числе и увеличения численности населения в первую очередь необходимо облагораживание территории и повышение его привлекательности. В связи с этим повышается финансирование и других программ, связанных с облагораживанием территорий и обеспечения комфортного жилья.

Так темп роста доли больше 1 у таких муниципальных программ, которые связаны с развитием жилищно-коммунального хозяйства и ростом энергетической эффективности. Данная программа обеспечивает благоустройство города и его ресурсное состояние. Программы связанные с обеспечением безопасности жизнедеятельности населения и территории города Благовещенска. А также программы по развитию спорта, которая характеризуется постройкой нового ледового корпуса на территории города.

Данные программы считаются развивающимися.

Рассматривая размер финансового обеспечения программ, можно выделить такие программы, которые направлены на развитие транспортной системы, развитие и модернизацию жилищно-коммунального хозяйства, повышение энергетической эффективности, обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территории, и развитие образования. На все перечисленные программы выделяется больше 1 млрд. рублей в год. Эти программы получили максимально возможный уровень финансового обеспечения и поддержки со стороны государства.

Наибольший размер финансового обеспечения (в размере 5 035,5 млн. рублей) направлено на развитие образования. Однако средства по развитию образования в 2022 году в большей мере выделены на строительство новой школы в микрорайоне. Денежные средства по развитию образования в городе Благовещенске также распределялись по следующим направлениям:

- на модернизация систем общего образования;
- развитие дошкольного образование детей в возрасте от 3-х до 6 лет;
- создание новых мест в общеобразовательных организация (строительство школы на 1 500 мест);
- обеспечение бесплатным двухразовым питанием детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в муниципальных общеобразовательных организациях;
- выплаты за предоставления мест на занятия в учреждения дополнительного образования;
- проведение инструктажа по предотвращению пожаров и террористических нападений на образовательные учреждения.

На развитие детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет выделено 18,7 млн. рублей, что не поспособствовало решению проблем Администрации с обеспечением доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ДОСТУПНОСТИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ БЛАГОВЕЩЕНСКЕ

3.1 Обоснование необходимости повышения доступности дошкольного образования в городе Благовещенске

Получение дошкольного образования имеет высокую важность, которая заключается в том, что именно общение детей с друг другом формирует у них такие базовые качества личности, как: воображение, память и мышление, которые позволяют им не только учиться по всем предметам на высоком уровне, но и увеличивать свой профессионализм в разных сферах образования переходя на последующие ступени обучения. В России система дошкольного образования способствует укреплению здоровья и его сохранению. Для решения демографических задач данная система должна являться общедоступной для детей.

Доступность дошкольного образования характеризуется следующими признаками:

1) В городе должно быть достаточное количество дошкольных общеобразовательных учреждений и мест в них для поступления детей, стоящих на очереди;

2) Дошкольное образование должно быть разнообразным, включать в себя различные виды услуг, работать на разных образовательных программах и так далее.

Дошкольное образование должно стать доступным для всех детей в возрасте до трех лет до 2025 года. Такое поручение Владимир Путин дал по итогам заседания Совета при президенте по стратегическому развитию и национальным проектам.

Дети в возрасте от трёх до семи лет в большей степени обеспечены местами в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях города. В связи с неуклонным ростом спроса жителей на услуги дошкольного

образования не решена задача по обеспечению доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет.

В таблице 14 рассмотрим темп роста и темп прироста рождаемости в городе Благовещенске в период с 2013-2022 год.

Таблица 14 - Показатели динамики рождаемости в городе Благовещенске

Год	Численность, чел.	Абсолютный прирост	Темп роста, %	Темп прироста, %
2013	2853	-	-	-
2014	2796	-57	98,002	-1,99
2015	3201	405	114,48	14,48
2016	3114	-87	97,28	-2,71
2017	2930	-184	94,09	-5,9
2018	2854	-76	97,4	-2,59
2019	2988	134	104,69	4,69
2020	2570	-418	86,01	-13,98
2021	2233	-337	86,88	-13,11
2022	2122	-111	95,02	-4,97
Итого	27661	-731	873,88	-26,11

По данным таблицы 14 можно определить, что в 2024 году количество детей от 1-5 до 3-х лет составит 4 355, при этом лишь 2 178 родителей, подали документы на предоставление места ребёнку. Не смотря на то, что в городе Благовещенске наблюдается спад рождаемости и показатели темпа прироста и абсолютного прироста имеют отрицательные значения, очередь на места в детские сады не уменьшается. Из 2 178 детей в 2023 году устроено в детские сады 1 716 детей, то есть в очереди находится 462 ребёнка в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

Рассмотрим динамику количества детей, находящихся в очереди на получение места в дошкольном общеобразовательном учреждении относительно количеству детей, устроенных в детские образовательные учреждения в возрасте от 1,5 до 3-х лет с 2020 года рождения по 2022 год. Динамика рассматривалась по данным за май 2023 года, следовательно, некоторые дети 2022 года рождения достигли 1,5 лет. Данные представлены на рисунке 3.

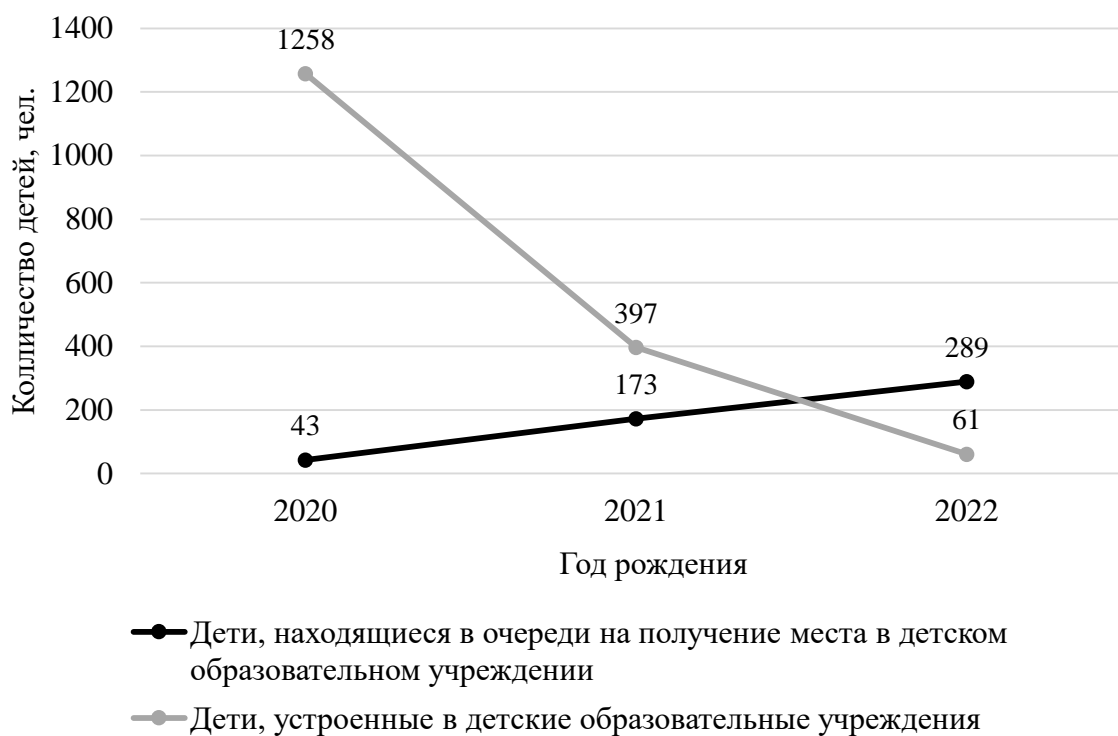


Рисунок 3 - Динамика численности детей, находящихся в очереди на получение места в детский сад и устроенных в детский сад

Анализируя рисунок 3 следует учитывать, что к 2024 году дети 2020 года рождения будут достигать возраста 4-х лет, а значит доступность дошкольного образования в городе Благовещенске будет определяться относительно детей 2021 и 2022 года рождения. На рисунке 3 также видно, что в 2020 году почти все дети, устроены в детские сады, однако показатель снижается к 2022 году. Дети 2022 года рождения в меньшей степени обеспечены местами в учреждения дошкольного образования.

Доступность дошкольного образования в городе Благовещенске для детей от 1,5 до 3-х лет можно рассчитать по формуле:

$$\{ \text{ЧВ}_{\text{до}} / [\text{ЧВ}_{\text{до}} + \text{ЧД}_{\text{у}}] \} * 100\%, \quad (1)$$

где: ЧВ_{до} - численность воспитанников в возрасте 1,5 - 3 лет дошкольных образовательных учреждений;

ЧД_у - численность детей в возрасте 1,5 - 3 лет, стоящих на учете для определения в дошкольные образовательные учреждения. По состоянию на май 20223 года в очереди на предоставление места в дошкольные

образовательные учреждения города в автоматизированной информационной системе зарегистрировано 462 ребёнка не старше 3-х лет.

Доступность дошкольного образования в 2023 году = $\{2178 / [2178 + 462]\} * 100\% = 0,83$. Это говорит о том, что дети в возрасте от 1,5 до 3 лет устроены на места дошкольного образования лишь на 83%, что не достигает 100% доступности.

Повышение доступности дошкольного образования в городе Благовещенске необходимо не только для исполнения указа президента, и обеспечения детей, находящихся на очереди в ДООУ мест, но и для удовлетворения граждан города.

Для анализа доступности дошкольного образования в городе Благовещенске был проведён опрос среди жителей города Благовещенска. В опросе принимали участие 173 человека, из них у 83% есть дети в возрасте от 0 до 3-х лет, а у 17% нет детей или дети являются старше 3-х лет. Все опрошенные проживают на территории города Благовещенска. Опрошено 89,4% женщин и 10,6% мужчин. Возраст опрошенных 16-30 лет составило 27,7% и в возрасте от 31-45 лет 70,2%.

В учреждениях дошкольного образования обучаются 59,7 %, из них 57,4% обучаются в муниципальном детском садике, 2,3% обучаются в частных детских садах. Результат опроса представлен на рисунке 4.

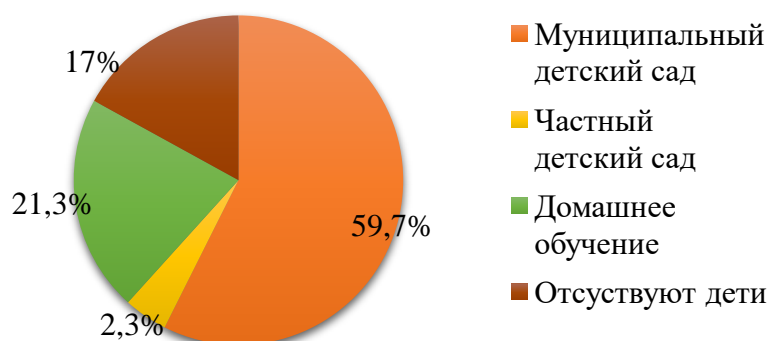


Рисунок 4 - Ответ на вопрос: В каких учреждениях дошкольного образования обучается Ваш ребёнок?

Анализируя рисунок 4 можно сделать вывод, что большинство детей города Благовещенска обучаются в муниципальных садах и всего 2,3% в частных садах.

На вопрос о выборе наиболее привлекательной формы обучения для ребёнка большинство опрошенных предпочли муниципальный детский сад (53,8%), однако остальная часть предпочла обучение в частных детских садах (36%). Результат опроса представлен на рисунке 5.

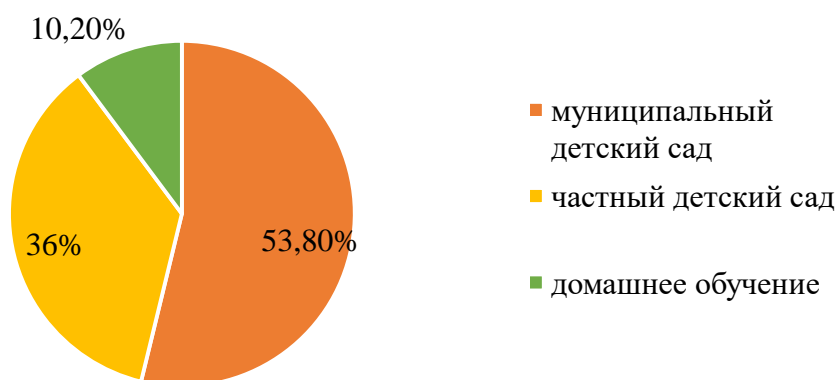


Рисунок 5 - Ответ на вопрос: Какая наиболее привлекательная форма обучения для ребёнка?

Из опроса можно выделить также, что многие положительно относятся к частным детским садам, но присутствуют и те, кто считает это «дорогим удовольствием» или предпочитает домашнее обучение.

На 2023 год в городе Благовещенске зарегистрировано 58 муниципальных садов и 39 частных садов, что в 1,5 раза меньше чем муниципальных ДОУ. Заполняемость одного детского сада в среднем составляет ~250-300 человек (количество детей зависит от размера садика). Заполняемость частного детского сада составляет ~50-100 человек. Удельный вес численности воспитанников частных детских садов в общей численности воспитанников ДОУ в городе Благовещенске рассчитаем по формуле:

$$(V_{\text{дн}} / V_{\text{д}}) * 100\%, \quad (2)$$

где: $V_{дн}$ - численность воспитанников частных детских садов, реализующие образовательные программы дошкольного образования;

$V_{д}$ - численность воспитанников ДООУ - всего.

Удельный вес = $(2765 / 12499) * 100\% = 0,22$. Воспитанники частных детских садов занимают лишь 22% от общего количества воспитанников дошкольного образования.

Важными при выборе детского садика для ребёнка жители города Благовещенска посчитали наличие таких услуг в детском саду, как:

1) Продуктивная деятельность: лепка, рисование, аппликация, ручной труд, конструирование, и т.д;

2) консультации узких специалистов (психолога, логопеда, медицинского работника);

3) Подготовка к школе: обучение грамоте, обучение чтению, развитие элементарных математических представлений;

4) Физическое воспитание: физкультурные занятия;

5) Уличные прогулки;

6) Социально-эмоциональное развитие;

7) Ознакомление с окружающим миром и социальной действительностью.

Также среди опрошенных был проведён анализ потребности населения в повышении доступности дошкольного образования с помощью предоставления сертификатов дошкольника детям от 1,5 до 3-х лет.

При ответе на вопрос «Знакомы ли вы с указом Президента о предоставлении 100% доступности дошкольного образования детям от 1,5 до 3-х лет на основании частного государственного партнёрства?» положительный ответ дали 40,4%, отрицательный 59,6%. Аналогичная ситуация и с понятием «частное государственное партнёрство».

Это говорит о том, что жители города Благовещенска недостаточно осведомлены о необходимости обеспечения 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет. Однако из опроса можно

увидеть, что многие воспользовались бы программами для исполнения указа Президента. Результаты представлены на рисунке 6.

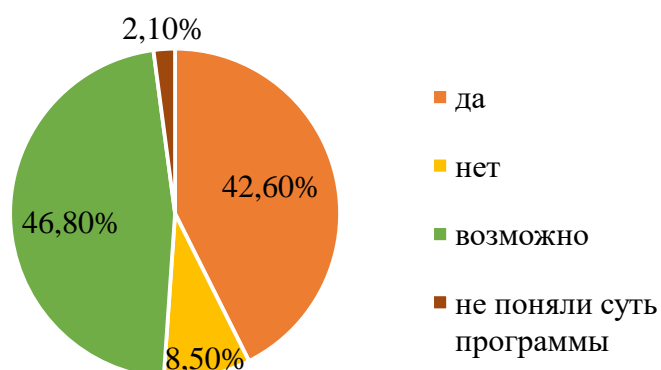


Рисунок 6 - Ответ на вопрос: Воспользовались бы вы программой о предоставлении сертификатов на обучение в частных детских садах для детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет для обеспечения 100% доступности дошкольного образования?

Результаты показали, что 68,1% опрошенных считают, что выдача сертификатов позволит увеличить доступность дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет. Доступность дошкольного образования может достичь 100% при реализации информирования граждан города Благовещенска, руководителей частного сектора, а именно частных детских садов, а также рекламы в социальных сетях и новостных источниках.

Многие родители определяют частные детские сады как «дорогое удовольствие», однако есть много причин в защиту частного сектора в современном дошкольном образовании. Муниципальные дошкольные учреждения зачастую не отвечают требованиям современных детей и родителей:

- нет возможности выбирать продукты, адаптировать меню под ребенка;
- группа, численностью до 30 детей, не позволяет воспитателю глубоко погрузиться в личность каждого;
- недостаточно строгий отбор персонала по уровню образования, опыта,

ценностей и по иным качествам.

Преимущества частного детского сада:

- занятия, обеспечивающие целостный рост и формирование ребенка;
- меньшая численность детей в группах, а значит, большая индивидуальная помощь, развитие сильных сторон личности;
- открытое взаимодействие между родителями, воспитателями и администрацией, во главе угла – вовлечение родителей в жизнь сообщества;
- качественное материально-техническое оснащение, наличие языковых развивающих программ, уровень безопасности (в группе и на территории сада);
- квалифицированный, преданный своему делу, преподавательский состав, носители английского и других европейских языков;
- конкуренция с другими языковыми садами, приобретение хорошей репутации на федеральной платформе.

В городе Благовещенске детские муниципальные сады заполнены на 100%. Однако частные детские сады города заполнены лишь на 73%. Это говорит о том, что при 100% заполняемости частных детских садов можно повысить доступность дошкольного образования обеспечив всех детей в возрасте от полутора до трёх лет местами.

3.2 Базовые варианты и выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы недостаточной доступности дошкольного образования в городе Благовещенске

По результатам приведённого анализа внешней и внутренней среды Администрации города Благовещенска, анализа дошкольного образования города Благовещенска были выявлены основные проблемы деятельности администрации и была выявлена приоритетная проблема, которая проявляется в недостаточной доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

Для разрешения данной проблемы выберем наиболее приемлемый

вариант проектного решения проблемы с помощью метода построения многокритериальной оценки. Многокритериальное принятие решений или многокритериальный анализ решений - это дисциплина исследования операций, которая явно оценивает множество конфликтующих критериев при принятии решений и определяет оптимальный вариант решения проблемы.⁵⁰

Для многокритериальной оценки используем следующую шкалу оценивания:

«5 баллов» - вариант решения наиболее всего соответствует выбранному критерию оценки.

«4 балла» - вариант решения соответствует выбранному критерию оценки.

«3 балла» - вариант решения наименее всего соответствует выбранному критерию оценки.

«2 балла» - вариант решения не соответствует выбранному критерию оценки.

«1 балл» - вариант решения нельзя рассмотреть по данному критерию.

Для взвешенной оценки вариантов решения проблемы использовались следующие критерии:

- 1) Целевой- соответствие данного варианта решения установленной цели при решении проблемы;
- 2) Временной- решение проблемы входит в временные границы для наиболее быстрого решения проблемы;
- 3) Финансовый- минимальный объём необходимого финансового обеспечения при решении данной проблемы;
- 4) Ресурсный- размер затрачиваемых ресурсов для решения проблемы минимальный;

Также будут учитываться при выборе оптимального решения проблемы

⁵⁰ Цейтлина, Е.Ю. Многокритериальная оценка результатов учебной деятельности учащихся. - СПб: ГОУ ДППО Центр повышения квалификации специалистов «Научно-методический центр» Адмиралтейского района Санкт-Петербурга, 2011. - 216 с.

такие возможные риски, как:

1) Отсутствие площадей у детских садов для размещения детей от 1,5 до 3-х лет;

2) Отсутствие условий для комфортного содержания детей от 1,5 до 3-х лет;

3) Низкая рождаемость в городе Благовещенске;

4) Нежелание родителей записывать детей в детский сад;

Риски оцениваются в соответствии со следующей шкалой:

«1 балл» - возникновение и влияние риска при выборе данного решения очень высокое;

«2 балла» - возникновение и влияние риска при выборе данного решения высокое;

«3 балла» - возникновение и влияние риска при выборе данного решения среднее;

«4 балла» - возникновение и влияние риска при выборе данного решения минимально;

«5 баллов» - риск не возникнет при принятом решении.

Для решения проблемы недостаточной доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет были представлены следующие варианты решения:

1) Увеличение мест для детей от 1,5 до 3-х лет в действующих муниципальных садах. Положительной стороной в увеличении мест в уже действующих муниципальных садах является то, что в данном случае никакие средства из государственного бюджета дополнительно выделяться не будут. Однако заполняемость муниципальных садиков в городе Благовещенске равняется 98%, поэтому садики в не силах принять дополнительно детей от 1,5 до 3-х лет, так как в полном объёме не могут предоставить места даже детям от 3-7 лет.

2) Строительство новых муниципальных детских садов с группами детей от 1,5 до 3-х лет. Данное решение сразу создаёт дополнительные проблемы,

которые обосновываются в нехватке мест и денежных средств под строительство. На ближайший год в планах Администрации города стоит постройка нескольких муниципальных детских садов в отдалённых районах города, что не повысит доступность дошкольного образования в тех районах, где уже стоят муниципальные детские сады.

3) Финансирование частных детских садов в размере 120 000 рублей в год. Деньги предоставляются частному детскому садику на проведение ремонтных работ, закупку новых материалов и расширении сада. Частные детские сады в данном случае должны будут устроить детей в детский сад бесплатно, что не будет эффективно для деятельности частного сектора.

4) Выдача сертификатов для частично финансового обеспечения содержания ребёнка в частном детском саду. При реализации этого управленческого решения доступность дошкольного образования должна повысится до 100%, так как все дети, стоящие в очереди на предоставление мест в детские сады будут в них устроены на основании работы с частно-государственным партнёрством. Данный вариант проектного решения не только повысит доступность дошкольного образования, но и обеспечит прибыль для частных детских садов за счёт заполнения пустующих мест.

Вес критерия оценки определяется экспертным методом в соответствии со шкалой от 0-1, вес определяет значимость критерия оценки по отношению к другим критериям. По каждому варианту решения проблемы вес умножается на соответствующий балл. Вариант проектного решения с наибольшим количеством общего показателя веса по всем критериям является оптимальным.⁵¹

Данные многокритериальной оценки деятельности Администрации города Благовещенска для выбора оптимального варианта проектного решения для проблемы представлена в таблице 15.

⁵¹ Подиновский, В. В., Потапов М. А. Метод взвешенной суммы критериев в анализе многокритериальных решений: Pro et contra // Бизнес-информатика. 2013. №3 (25).

Таблица 15 - Выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы Администрации города Благовещенска

Критерий оценки	Вес	Взвешенная оценка вариантов решения проблемы							
		Увеличение мест для детей от 1,5 до 3-х лет в действующих муниципальных садах		Строительство новых муниципальных детских садов с группами детей от 1,5 до 3-х лет		Финансирование частных детских садов в размере 120 000 рублей в год		Выдача сертификатов для частично финансового обеспечения содержания ребёнка в частном детском саду	
		Балл	В*Б	Балл	В*Б	Балл	В*Б	Балл	В*Б
Целевой	1,0	4	4	4	4	3	3	5	5
Временной	0,9	2	1,8	1	0,9	4	3,6	5	4,5
Финансовый	0,85	5	4,25	1	0,85	3	2,55	3	2,55
Ресурсный	0,5	3	1,5	1	0,5	4	2	5	2,5
Отсутствие площадей у детских садов для размещения детей от 1,5 до 3-х лет;	0,6	1	0,6	3	1,8	4	2,4	4	2,4
Отсутствие условий для комфортного содержания детей от 1,5 до 3-х лет;	0,2	2	0,4	1	0,2	3	0,6	5	1
Низкая рождаемость в городе Благовещенске;	0,4	5	2	3	1,2	3	1,2	4	1,6
Нежелание родителей записывать детей в детский сад;	0,7	3	2,1	4	2,8	2	1,4	2	1,4
Итоговая оценка		-	16,65	-	12,25	-	16,75	-	20,95

В результате проведения экспертной оценки вариантов проектного решения в таблице 15 определено, что предоставления сертификатов для частичного финансового обеспечения содержания ребёнка в частном детском саду, является оптимальным для повышения доступности дошкольного

образования в городе Благовещенске так как итоговая оценка данного решения 20,95. Выдача сертификатов дошкольника соответствует выбранной цели по повышению доступности дошкольного образования, реализуется в короткие сроки и не требует большого объёма финансов и ресурсов. Также на данное решение наименьшее влияние оказывают такие риски, как отсутствие условий для комфортного содержания детей от 1,5 до 3-х лет, так как в частных садиках условия содержания детей намного выше чем в муниципальных. Или такие как низкая рождаемость, ведь есть дети 2020 и 2021 года рождения, которые до сих пор не обеспечены местами.

Соответственно принимаемому решению будет разработан проект связанный с повышением доступности дошкольного образования. То есть для обеспечения 100% доступности дошкольного образования необходимо предоставить сертификаты дошкольника для частичного финансирования содержания ребёнка в частном детском саду.

Для реализации данного проекта необходимо определить миссию и цели проекта, составить работы, проводимые на каждой стадии жизненного цикла проекта, провести структуризацию работ по фазам жизненного цикла проекта, а также сформировать команду и партнёров проекта, рассчитать бюджет затрат и составить календарный план.

3.3 Разработка проекта по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске

Цель проекта - повышение доступности дошкольного образования в городе Благовещенске посредством предоставления дополнительных мест на основании частно-государственного партнёрства в частных детских садах детям в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

Для анализа цели проекта по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске, применим метод SMART (таблица 16). Метод SMART — это подход к постановке целей, который помогает выбрать формулировку желаемого результата, дает чувство направления и помогает

организовать и достичь целей.⁵²

Таблица 16 - SMART- анализ цели проекта

Критерий	Описание
Конкретность (S)	Повышение доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет в городе Благовещенске
Измеримость (M)	Обеспечение 100% доступности дошкольного образования, предоставление мест в детские сады 462 детям
Местоположение (A)	Амурская область, город Благовещенск, частные детские сады
Реальность (R)	Имеющиеся ресурсы: денежные средства, направленные на развитие дошкольного образования, 462 места в частных детских садах, 14 партнёров
Временные сроки (T)	Реализация проекта планируется в 2024 году

Для достижения основной цели проекта необходимо построить дерево целей (рисунок 7).



Рисунок 7 - Дерево целей проекта

⁵² Сулимова Е.А., Шарафутдинова Е.Е., and Конышева Н.О. "Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации" Инновации и инвестиции, no. 8, 2019, pp. 227-229.

Далее рассмотрим основные этапы проекта по программе 100% обеспечения дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет, по 4 фазам жизненного цикла проекта (таблица 17) и изобразим их графически (рисунок 8).

Таблица 17 - Фазы жизненного цикла проекта

Название фазы	Описание фазы	Время (дни)	Сроки выполнения	Ответственные лица
1	2	3	4	5
Инициация	<p>1. Рассмотреть указ Президента об обеспечении 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет;</p> <p>2. Провести мониторинг потребности в создании дополнительных мест для детей в возрасте до 3 лет с учетом спроса потребителей на услугу и «шаговой доступности» планируемых дошкольных групп;</p> <p>3. Подготовить предложение в Администрацию о выделении средств из городского бюджета;</p> <p>4. Утвердить положения и ответственных лиц по реализации программы.</p>	29	15.01.2024-12.02.2024	Мэр города Благовещенска; Начальник управления образования;
Планирование	<p>1. Разработать бюджетную заявку на выделение средств городского бюджета;</p> <p>2. Разработать дорожную карту программы;</p> <p>3. Составить список документов, необходимых для получения сертификата;</p> <p>4. Создать интернет-портал для предоставления сертификатов дошкольника.</p>	49	13.02.2024-1.04.2024	Заместитель начальника по вопросам дошкольного образования и охране прав детства; Начальник финансового управления
Реализация	<p>1. Провести индивидуальные встречи с руководителями частных детских садов, заинтересованных в приёме детей до 3 лет по сертификатам дошкольника;</p> <p>2. Собрать данные и согласия у партнёров программы;</p>	140	2.04.2024-19.08.2024	Начальник управления образования; Председатель Амурского регионального отделения Российской

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5
	<p>3. Разместить в социальных сетях информацию о наличии свободных мест в муниципальных и частных детских садах;</p> <p>4. Провести индивидуальные консультации 100% родителей из актуальной очереди города о мерах социальной поддержки для родителей детей в возрасте от 1,5 до 3 лет;</p> <p>5. Запустить программу по выдаче сертификатов дошкольника;</p> <p>6. Разместить детей в частных детских садах на новый учебный год.</p>			<p>Организации «Деловая Россия»;</p> <p>Начальник финансового управления;</p> <p>Заместитель бюджетного отдела финансового управления.</p>
Завершение	<p>1. Провести анализ укомплектованности мест по предоставленным сертификатам;</p> <p>2. Предоставить отчёт на заседании управления города Благовещенска;</p> <p>3. Провести контроль реализации программы и прогноз о её дальнейшем развитии, с учётом уровня рождаемости.</p>	7	20.08.2024-26.08.2024	<p>Начальник управления образования;</p> <p>Заместитель начальника по вопросам дошкольного образования и охране прав детства;</p>

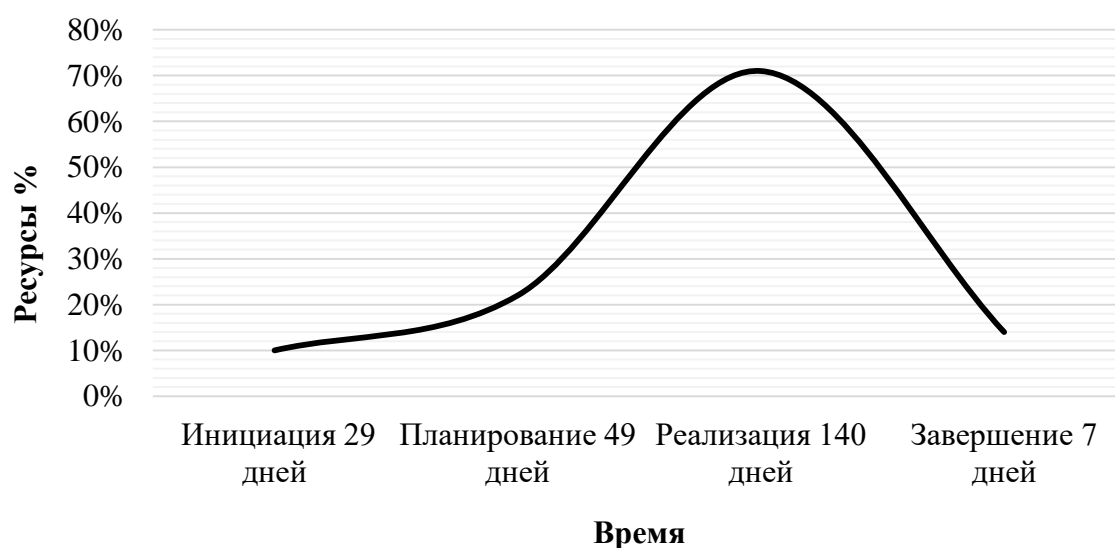


Рисунок 8 - График жизненного цикла проекта повышения доступности дошкольного образования в г. Благовещенске

После формирования основных фаз жизненного цикла проекта необходимо определить основные виды работ по каждой из фаз детально, для этого построим дерево работ. Рассмотрим дерево работ по первой фазе жизненного цикла проекта-инициации (рисунок 9).⁵³

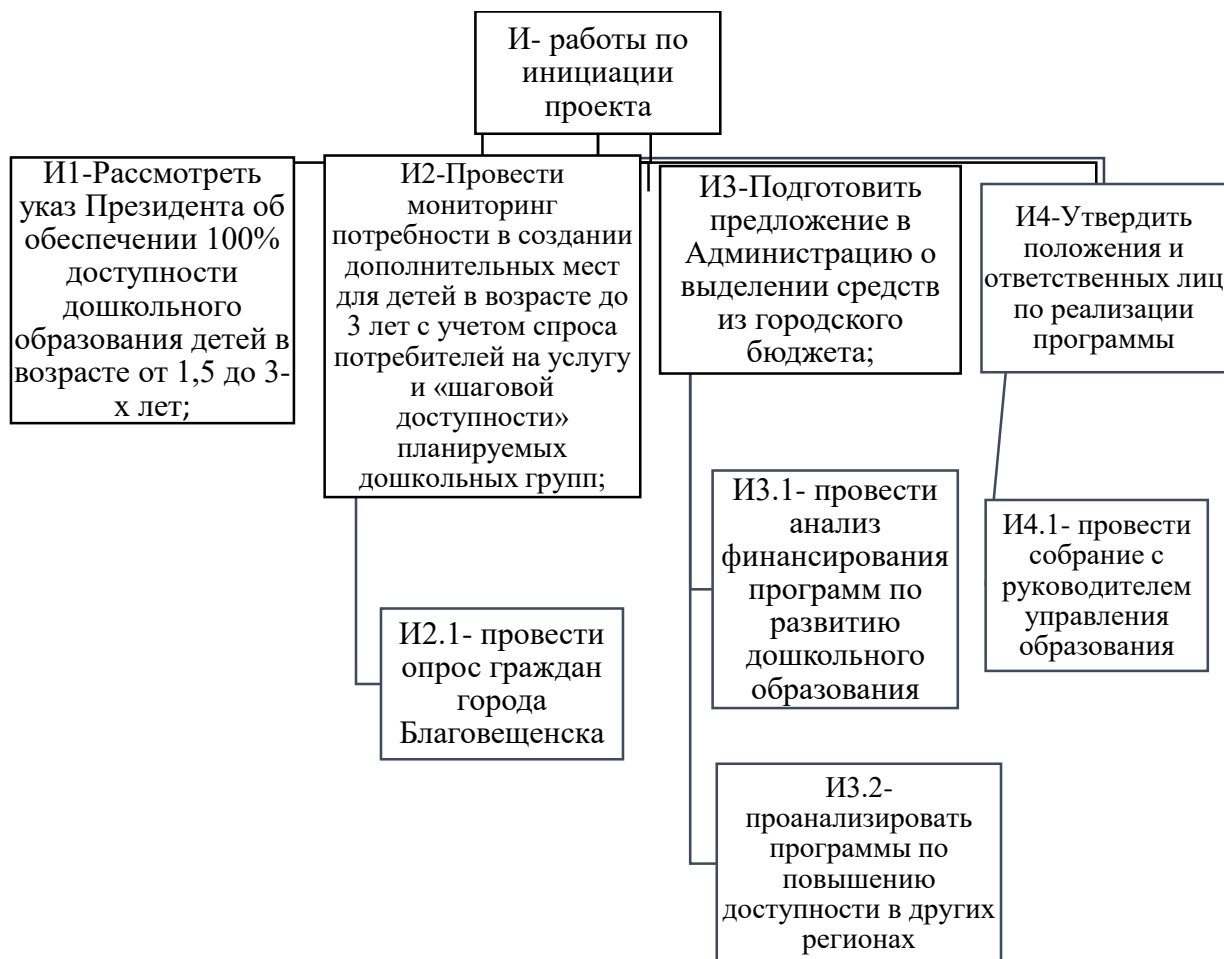


Рисунок 9 - Дерево работ по фазе инициации проекта

Инициация — важнейший этап. На нем закладывается основа всей предстоящей работы. И от того, как будет проходить выполнение фазы инициации, будут зависеть процессы реализации проекта и их итоги. Инициация состоит из четырёх видов работ, которые связаны с сбором информации по проекту, утверждении основной документации, проведении

⁵³ Блейшвиц Д.М. Дерево работ по фазам жизненного цикла проекта // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2022. № 42(234).

собрания и подписанию положения, которое даст старт для реализации программы по повышению доступности дошкольного образования.

Дерево работ по планированию содержит в себе основные работы, запланированные для повышения доступности дошкольного образования в городе Благовещенске (рисунок 10).



Рисунок 10 - Дерево работ по фазе планирования

Основными работами планирования являются: разработка бюджетной карты, определение основного количества денежных средств необходимого для содержания одного ребёнка, назначения ответственных, разработка плана проекта, а также составления списка необходимых документов от родителей и садиков для старта проекта.

Далее рассмотрим дерево работ по фазе реализации (рисунок 11). Содержание данной фазы проекта следует из ее наименования - выполнение основных работ. Реализация является самым объёмным этапом разработки проекта. На ней затрачиваются все ресурсы. Решаются задачи и достигается цель проекта.

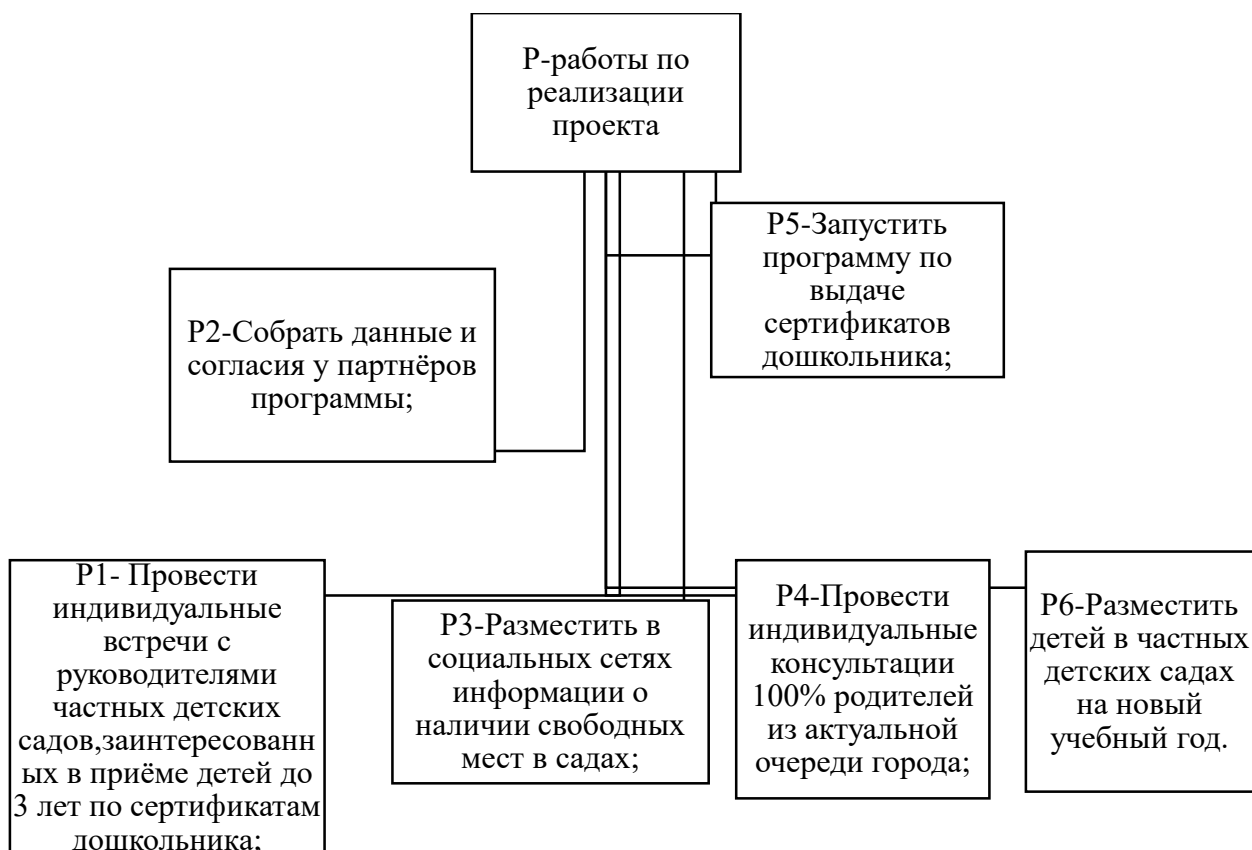


Рисунок 11- Дерево работ по фазе реализации

На данном этапе происходит реализация основных действий, связанных с непосредственной реализацией проекта, а именно повышения доступности дошкольного образования⁵⁴.

После реализации на рисунке 12 построим дерево работ по фазе завершения проекта. На фазе завершения проводится подведение итогов и предоставляется отчёт, который озвучивается на собрании с участием управления образования, мэра города и его заместителей. При завершении проекта происходит его закрытие и прогноз реализации и работы проекта в дальнейшем.

⁵⁴ Блейшвиц Д.М. Дерево работ по фазам жизненного цикла проекта // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2022. № 42(234).



Рисунок 12 - Дерево работ по фазе завершения

В разработке и реализации программы по предоставлению 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте до 3-х лет, будут принимать участие сотрудники управления образования города Благовещенска, представители частного государственного сектора, финансовое управление города. Данные по команде проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Команда управления и ведущие специалисты

Должность	ФИО	Задачи и функции	Дополнительные сведения
1.Мэр города Благовещенска	Имамеев Олег Гатаулович	-утверждение стратегического плана по развитию дошкольного образования; - назначение ответственных лиц и проведение контроля за реализацией проекта	Тел:(4162) 595-601 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Ленина, 133
2.Начальник управления образования	Попова Лариса Григорьевна	- разработка предложений по повышению доступности дошкольного образования; - разработка плана по обеспечению 100% доступности дошкольного образования.	Запись на приём по телефону: 23-75-57, адрес электронной почты: obg-blag@yandex.ru

Продолжение таблицы 18

Должность	ФИО	Задачи и функции	Дополнительные сведения
3.Заместитель начальника по вопросам дошкольного образования и охране прав детства	Костюнина Елена Юрьевна	- ознакомление родителей, стоявших в очереди на получение места в детском саду с условиями выдачи сертификатов; - составление списка документов необходимых для получения сертификата.	КАБИНЕТ № 314 ТЕЛЕФОН: 23-75-50 Прием граждан: Вторник, с 15.00 до 17.00
4.Заместитель начальника по вопросам финансирования образовательных учреждений	Ирхина Эмма Сергеевна	- разработка финансового плана о рефинансировании программы; - составление сметы затрат детских садов на содержание одного ребёнка; - утверждение размера сертификата с учётом пожеланий руководителей частных детских садов (10 000 рублей).	КАБИНЕТ № 313 ТЕЛЕФОН: 23-75-58 Прием граждан. Среда, с 15.00 до 17.00
5.Председатель Амурского регионального отделения Общероссийской Организации «Деловая Россия»	Сафронова Мария Анатольевна	- сотрудничество с индивидуальными предпринимателями и ознакомление их с реализацией данной программы; - сбор информации о возможных партнёрах программы; - участие в составлении дорожной карты проекта.	ул. Горького, д. 118, офис 2 Телефон: +7 914 550-07-42 Генеральный директор ООО СК «Восточная». Генеральный директор ООО «Мегас».
6.Начальник финансового управления	Тришина Наталья Эдуардовна	- распределение бюджета города и выделение средств для финансирования программы.	ул. Ленина, д. 133 КАБИНЕТ № 310 ТЕЛЕФОН: 237-200 237-225
7.Заместитель бюджетного отдела финансового управления	Хода Светлана Ивановна	- анализ запланированных бюджетных средств на развитие дошкольного образования в городе Благовещенске.	ул. Ленина, д. 133 КАБИНЕТ № 313 ТЕЛЕФОН: 237-210

Партнёрами по реализации программы являются индивидуальные предприниматели, имеющие частные детские сады, а также ООО предоставляющие услуги дошкольного образования. Всего в программе планируется участие 14 партнёров (таблица 19).

Таблица 19 - Партнёры по реализации проекта

№ п/п	Наименование организации	Адрес
1.	Общество с ограниченной ответственностью «Сакура Плюс»	г. Благовещенск, ул. Литейная, 47
2.	Частное учреждение дошкольного образования «Чудо Дети»	г. Благовещенск, ул. Горького, д. 159, литер А1
3.	Общество с ограниченной ответственностью «Продленка»	г. Благовещенск, Лазо, 44
4.	Индивидуальный предприниматель Лебедева Юлия Ивановна	г. Благовещенск, пер. Технический, д. 37
5.	Частное учреждение дошкольного образования «Алёнка»	г. Благовещенск, ул. Кантемирова, д. 23
6.	Частное учреждение дошкольного образования «Радуга детства»	г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 150
7.	Общество с ограниченной ответственностью «Дарёна»	г. Благовещенск, ул. Гражданская, д. 25
8.	Частное учреждение дошкольного образования «Амурчонок»	г. Благовещенск, ул. Свободная, д. 90
9.	Индивидуальный предприниматель Швейкус Галина Валентиновна	г. Благовещенск, ул. Горького, д. 42
10.	Индивидуальный предприниматель Сафронова Мария Анатольевна	г. Благовещенск, ул. Свободная, д. 209, кв. 1
11.	Индивидуальный предприниматель Пузиков А.С.	г. Благовещенск, ул. Чайковского, д. 117/1
12.	Общество с ограниченной ответственностью Панацея	г. Благовещенск, ул. Островского, д. 55
13.	Индивидуальный предприниматель Будаева Ольга Евгеньевна	г. Благовещенск, ул. Лазо, д. 40
14.	Индивидуальный предприниматель Артюкова Е.А.	г. Благовещенск, ул. Игнатьевское шоссе, д. 10/5, кв. 6

Для распределения обязанностей среди участников команды проекта воспользуемся методикой RACI. RACI — это аббревиатура, которая включает в себя четыре роли:

- a) Responsible- отвечает за работу и тот, кто выполняет само задание (присутствует у каждого вида работ);
- b) Accountable- отвечает за результат, контролирует выполнение работы и отвечает за выполнение работы перед вышестоящими должностями;
- c) Consulted- консультант, помогает при выполнении работ;

d) Informed- информируемый, находится всегда в курсе принимаемых решений.⁵⁵

В таблице 20 построим матрицу распределения ответственности.

Таблица 20 - Матрица RACI проекта по повышению доступности дошкольного образования

Работы проекта	Команда проекта							
	1	2	3	4	5	6	7	8
И1. Рассмотреть указ Президента об обеспечении 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет;	A	I,R	C	C	I	I	-	I
И2. Провести мониторинг потребности в создании дополнительных мест для детей в возрасте до 3 лет с учетом спроса потребителей на услугу и «шаговой доступности» планируемых дошкольных групп;	C	A	R,C	R	-	C,R	R	-
И3. Подготовить предложение в Администрацию о выделении средств из городского бюджета;	A	R	C	I	I	I	-	-
И4. Утвердить положения и ответственных лиц по реализации программы.	-	C	C,I	A	-	R	R	-
П1. Разработать бюджетную заявку на выделение средств городского бюджета;	I	I	I,R	A	C	I	-	-
П2. Разработать дорожную карту программы;	-	C	A	C	C	I,R	-	C
П3. Составить список документов, необходимых для получения сертификата;	-	I	C,R	-	A	-	-	-
П4. Создать интернет-портал для предоставления сертификатов дошкольника.	-	I	A	-	R	-	-	-
Р1. Провести индивидуальные встречи с руководителями частных детских садов, заинтересованных в приеме детей до 3 лет по сертификатам дошкольника;	-	-	C,R	-	A	R	-	-
Р2. Собрать данные и согласия у партнёров программы;	-	I	A	-	R	-	-	I,R
Р3. Разместить в социальных сетях информацию о наличии свободных мест в муниципальных и частных детских садах;	-	-	A	-	R	-	-	C,R
Р4. Провести индивидуальные консультации 100% родителей из актуальной очереди города о мерах социальной поддержки для родителей детей в возрасте от 1,5 до 3 лет;	I	I	A	R	R	C	I	I
Р5. Запустить программу по выдаче сертификатов дошкольника;	-	C	A	I	R	-	-	C,R

⁵⁵ Налбандян Г.Г., and Кушниренко Е.Б. "Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI" Стратегии бизнеса, no. 4 (6), 2014, pp. 33-36.

Продолжение таблицы 20

Работы проекта	Команда проекта							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Р6. Разместить детей в частных детских садах на новый учебный год.	-	I	R	I	R	-	-	A
31. Провести анализ укомплектованности мест по предоставленным сертификатам;	-	C	A	C	R,C	C	-	-
32. Предоставить отчёт на заседании управления города Благовещенска;	I	I	R,I	C	A	-	-	I
33. Провести контроль реализации программы и прогноз о её дальнейшем развитии, с учётом уровня рождаемости.	C	A	R	C	I	I	I	-

Команда проекта, представленная в таблице 23:

1. Мэр города Благовещенска;
2. Начальник управления образования;
3. Заместитель начальника по вопросам дошкольного образования и охране прав детства;
4. Заместитель начальника по вопросам финансирования образовательных учреждений;
5. Председатель Амурского регионального отделения Общероссийской Организации «Деловая Россия»;
6. Начальник финансового управления;
7. Заместитель бюджетного отдела финансового управления;
8. Партнёры по реализации проекта.

Предоставление сертификата дошкольника является расходным обязательством управления города Благовещенска и финансируется за счет бюджетных средств. Размер финансового обеспечения места в образовательных учреждениях составляет 10 000 рублей в месяц на 1 ребенка (120 000 рублей в год). В год планируется выдать 462 сертификата на общую сумму 55 440 млн. рублей.

Предоставляемый сертификат в размере 10 000 рублей, необходимый для содержания ребёнка в частном детском саду по программе 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет,

должен частично покрывать необходимые расходы садика на содержание ребёнка в месяц, кроме постоянных затрат. Оплата на содержание одного ребёнка складывается из суммы основных затрат. Основные затраты в год выходят на сумму 30 765,18 рублей, куда входит оплата питания, мягкого инвентаря, посуды, а также основные средства необходимые для жизнедеятельности садика.

На одного ребёнка в месяц приходится: затраты на сырьё и материалы 2 563,765 руб., заработная плата сотрудников в размере 4 418,18 руб., страховые взносы 2 461,92 руб., амортизация в размере 94, 85 руб., и прочие затраты в размере 1 539,9 рубля на одного ребёнка в месяц. Итого на содержание одного ребёнка в месяц приходится 11 078,615 рублей. Смета затрат (бюджет затрат) частного детского сада на содержание 55 детей, указано в приложении В.

Прибыль частного детского сада складывается из суммы оплаты родителей за услуги частного детского сада, и суммы оплаты детей, устроенных по сертификату. Абонемент на полный день, без перерасчета при частичной оплате средствами сертификата на 10000 рублей в месяц составит 15 000 рублей из которых 10 000 покрывается сертификатом, а 5000 рублей оплачивают родители и покрывают затраты частного детского сада. В таблице 21 представлены цены услуг частного детского сада «Продлёнка» расположенного по адресу ул. Лазо 24 и ул. Игнатьевское шоссе 12/4 город Благовещенск.

Таблица 21 - Цены детского сада «Продлёнка»

Тарифы на посещение с 01.04.2023г.	Стоимость
Абонемент на полный день без перерасчета по пропускам при оплате наличными средствами и средствами М(С)К и РМ(С)К	20000 рублей
Абонемент на полный день, без перерасчета при частичной оплате средствами сертификата на 10000 рублей в месяц	15000 рублей
Скидка при оплате авансом в срок до 01 числа каждого месяца	1000 рублей
Скидка на абонемент без перерасчета при оплате авансом в срок до 01 числа каждого месяца	1000 рублей
Абонемент на половину дня или 10 полных дней посещения	13000 рублей
Скидки на одновременное посещение несколькими детьми	10%

Примерная выручка частного детского сада при содержании 55 детей, из которых 33 ребёнка в возрасте от 1,5 до 3-х лет, в 2025 году может составить ~3 185 575,26 рублей, это 265 464,6 рублей в месяц. С учетом того, что все 33 ребёнка будут посещать детский сад по сертификату для обеспечения 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет, 330 000 в месяц рублей будет поступать из государственных средств. Бюджет движения денежных средств частных детских садов представлен в приложении Г.

Проект выходит в плюс, так как действует на основании уже действующих частных детских садов. Можно сделать вывод что предоставление сертификатов не только выгодно будет оцениваться родителями (законными представителями) детей, состоящих в очереди на предоставление мест в детские сады, но и руководителями частных детских садов, так как пустующие места будут заполнены и при этом стоимость услуг уменьшится незначительно.

Определим в укрупнённом виде основные этапы и основные вехи, характеризующие сроки выполнения работ по обеспечению доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет. Для этого в таблице 22 представим стратегический план проекта.

Таблица 22 - Стратегический план проекта

Задача	Начальная дата	Конечная дата	Прод. дни
1	2	3	4
Начало проекта	15.01.2024	26.08.2024	225
Инициация:	15.01.2024	12.02.2024	29
И1. Рассмотреть указ Президента об обеспечении 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет;	15.01.2024	22.01.2024	8
И2. Провести мониторинг потребности в создании дополнительных мест для детей в возрасте до 3 лет с учетом спроса потребителей на услугу и «шаговой доступности» планируемых дошкольных групп;	23.01.2024	27.01.2024	5
И3. Подготовить предложение в Администрацию о выделении средств из городского бюджета;	28.01.2024	2.02.2024	6

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
И4. Утвердить положения и ответственных лиц по реализации программы.	3.02.2024	12.02.2024	10
Планирование:	13.02.2024	1.04.2024	49
П1. Разработать бюджетную заявку на выделение средств городского бюджета;	13.02.2024	29.02.2024	17
П2. Разработать дорожную карту программы;	1.03.2024	17.03.2024	17
П3. Составить список документов, необходимых для получения сертификата;	18.03.2024	24.03.2024	7
П4. Создать интернет-портал для предоставления сертификатов дошкольника.	25.03.2024	1.04.2024	8
Реализация:	2.04.2024	19.08.2024	140
Р1. Провести индивидуальные встречи с руководителями частных детских садов, заинтересованных в приёме детей до 3 лет по сертификатам дошкольника;	2.04.2024	12.05.2024	41
Р2. Собрать данные и согласия у партнёров программы;	13.05.2024	19.05.2024	7
Р3. Разместить в социальных сетях информацию о наличии свободных мест в муниципальных и частных детских садах;	20.05.2024	9.06.2024	21
Р4. Провести индивидуальные консультации 100% родителей из актуальной очереди города о мерах социальной поддержки для родителей детей в возрасте от 1,5 до 3 лет;	10.06.2024	30.06.2024	21
Р5. Запустить программу по выдаче сертификатов дошкольника;	1.07.2024	31.07.2024	31
Р6. Разместить детей в частных детских садах на новый учебный год.	1.08.2024	19.08.2024	19
Завершение:	20.08.2024	26.08.2024	7
1. Провести анализ укомплектованности мест по предоставленным сертификатам;	20.08.2024	21.08.2024	2
2. Предоставить отчёт на заседании управления города Благовещенска;	22.08.2024	23.08.2024	2
3. Провести контроль реализации программы и прогноз о её дальнейшем развитии, с учётом уровня рождаемости.	24.08.2024	26.08.2024	3
Закрытие проекта	26.08.2024	26.08.2024	1

Далее после разработки стратегического плана проекта по обеспечению доступности дошкольного образования, построим диаграмму Ганта. Диаграмма Ганта — это график работ по проекту, который строится в виде таблицы с этапами и ответственными за их выполнение. График Ганта представлен на рисунке 13.

Исходя из планирования проекта наблюдается, что проект повышения

доступности дошкольного образования в городе Благовещенске будет реализован в течении 225 дней: с 15 января 2024 года и по 26 августа 2024 года. Основные работы по фазе реализации планируются в период с 2 апреля 2024 года по 19 августа 2024 года с продолжительностью в 140 дней

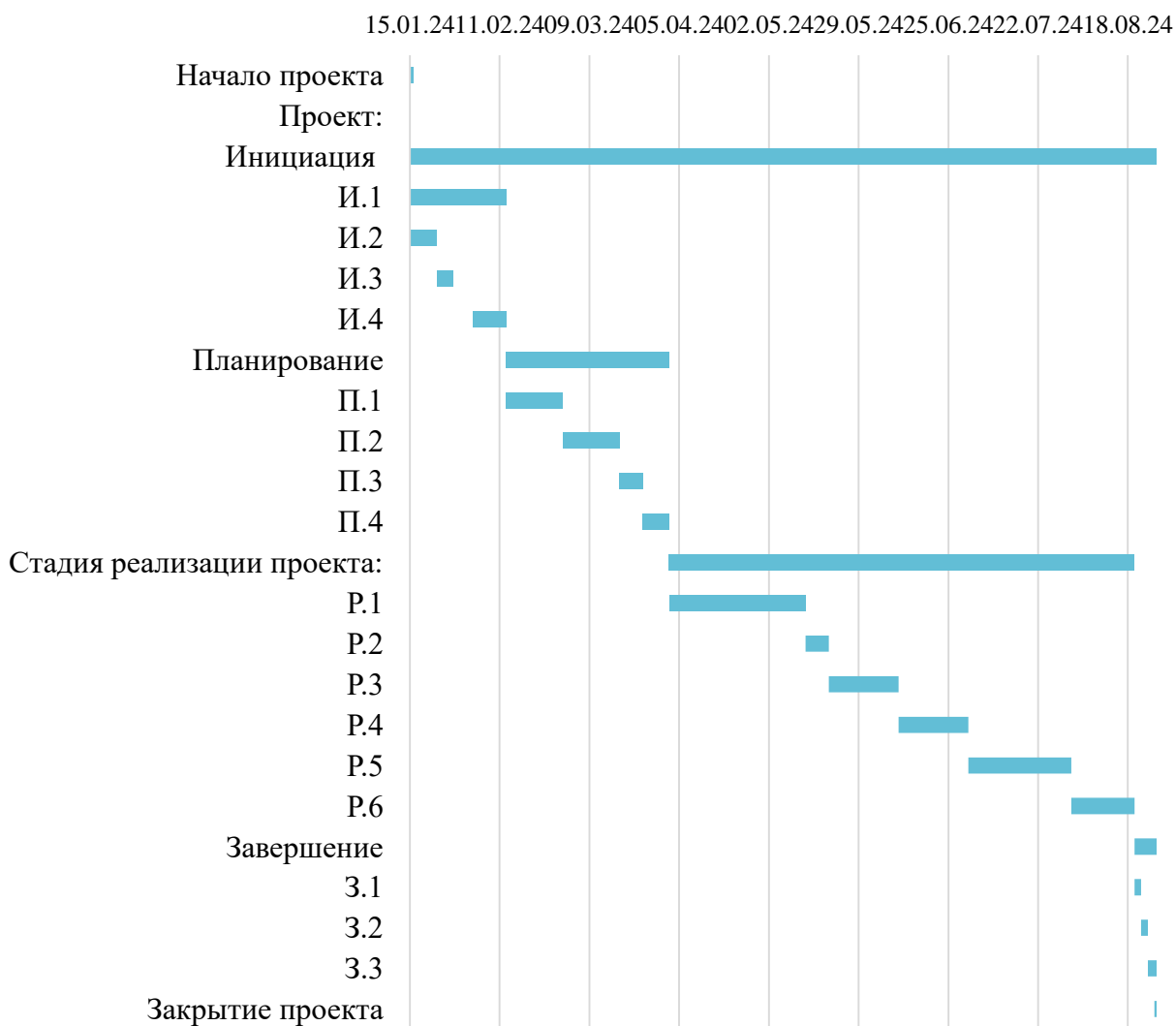


Рисунок 13 – График Ганта

Исходя из этого основными направлениями и предложениями по достижению 100% доступности дошкольного образования в городе Благовещенске является разработка проекта по повышению доступности ДО (далее ДО-дошкольное образование) детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет, на основании выдачи сертификатов о частичном финансировании пребывания

ребёнка в частном детском саду.

3.4 Управление рисками проекта и оценка его эффективности

Существуют различные методы для оценки уровня риска проекта. Чаще всего используются математический, аналитический и смешанный методы оценки рисков.

В данной работе использовался аналитический метод. Экспертами при оценке рисков являлись граждане города Благовещенска, а именно родители детей в возрасте от 1,5 до 3 лет, не обеспеченных местами в муниципальные образовательные учреждения, а также сотрудники Администрации города Благовещенска.

Оценка риска - это измерение величины (степени или уровня) риска с использованием конкретных количественных и качественных методов оценки. Оценка рисков проекта определяется в соответствии с его весом и оценкой эксперта.⁵⁶ При расчёте величины риска учитываются все параметры: ранг, вес, средняя оценка эксперта. Вес расставляется в зависимости от ранга, а ранг определяет значимость риска относительно проекту (от 1 до 8):

- 1- влияние риска максимально, проект может не реализоваться;
- 8- влияние риска минимально, проект реализуется с минимальными потерями.

Риски при повышении доступности дошкольного образования в городе связаны как с отсутствием возможности в предоставлении мест у частных детских садов или нежеланием родителей в устройстве ребёнка в частный детский сад, так и с рисками, возникающими на определённых этапах самого проекта: слабая команда управления, отсутствие структурированного плана работ, несоответствие предусмотренных сроков реализации проекта и другие.

Оценка возможных рисков проекта с помощью аналитического метода рассмотрена в таблице 23. В таблице представлены наиболее возможные

⁵⁶ Попова, А. Ю. Оценка риска инвестиционного проекта // Научный журнал КубГАУ. 2006. №19.

риски, которые могут встретиться в процессе разработки проекта повышения доступности дошкольного образования в г. Благовещенске.

Таблица 23 - Оценка рисков проекта

Наименование рисков	Ранг	Вес	Средняя оценка эксперта	Величина риска
Отсутствие площадей у частных детских садов для размещения детей от 1,5 до 3-х лет;	1	14,2	0,75	10,65
Отсутствие мотивации у индивидуальных предпринимателей, оказывающих услуги по присмотру и уходу за детьми;	2	7,14	0,67	4,78
Демографическая ситуация в городе Благовещенске;	8	0,8	0,12	0,09
Отсутствие необходимого финансирования программы у администрации города Благовещенска;	4	3,57	0,56	1,99
Нежелание родителей доплачивать денежные средства для содержания ребёнка в частном детском саду.	3	4,76	0,22	1,05
Несоответствие предусмотренных сроков реализации проекта	7	1,6	0,14	0,224
Отсутствие необходимых документов для зачисления ребёнка в сад	6	2,7	0,19	0,513
Несоответствие частных детских садиков государственным стандартом	5	3,38	0,22	0,74
Итого	36	-	-	20,05

Анализируя возможные риски реализации 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет можно выявить, что основные связаны с участием индивидуальных предпринимателей, которые должны добровольно идти на участие в данной программе и предоставить свободные места для детей.

Наиболее вероятно наступление риска: Отсутствие площадей у частных детских садов для размещения детей от 1,5 до 3-х лет. Величина данного риска равна 10,65. Наименьший вес у риска связанного с демографической ситуацией в стране, это объясняется тем, что при уменьшении рождаемости достижение 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет будет происходить быстрее.

Данные риски могут возникнуть на разных стадиях реализации проекта по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске. Риски в целом по проекту на всех стадиях жизненного цикла проекта представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Вероятность возникновения рисков на стадиях жизненного цикла проекта

Стадии проекта	Вес	Вероятность	Величина риска
1. Инициация	0,1	0,2	0,02
2. Планирование	0,2	0,4	0,08
3. Реализация	0,6	0,3	0,18
4. Завершение	0,1	0,1	0,01
Итого	1,0	-	0,29

Риск в целом по проекту составил 0,29 или 29%, то есть проект будет реализован без рисков с вероятностью 71%, что превышает 50%. Наибольшая вероятность возникновения рисков возможна на этапе реализации, так как данный этап содержит в себе основные виды работ связанные с размещением детей в частных детских садах. Наименьшая вероятность возникновения рисков соответствует фазе завершения проекта, так как на данном этапе лишь проводится контроль и анализ проекта.

Для анализа эффективности проекта по предоставлению сертификата в размере 10 000 рублей на содержания ребёнка в частном детском саду для обеспечения 100% доступности дошкольного образования в городе Благовещенске рассчитаем чистый дисконтный денежный поток (NPV). NPV — это метод, который позволяет вычислить ожидаемую доходность с учетом изменения ценности денежных потоков (дисконтирования).⁵⁷

Расчёт эффективности проекта для одного частного детского сада при содержании 55 детей представлен в таблице 28. При расчёте эффективности проекта учитывается смета затрат (бюджет затрат) частного детского сада на 55 детей и бюджет движения денежных средств частного детского сада.

⁵⁷ Афанюк, О.В. Учет нестабильных экономических условий при расчете и оптимизации NPV проекта // Управление проектами и развитие производства. 2010. №1 (33).

Таблица 28 – Расчёт эффективности проекта на 2024 -2026 год

Показатель	2024	2025	2026
ПРИТОК			
Источники финансирования	3960000,00	3960000,00	3960000,00
Выручка от реализации	7260000,00	7260000,00	7260000,00
Итого приток	11220000,00	11220000,00	11220000,00
ОТТОК			
Инвестиции в проект	429999,60	429999,60	429999,60
Функционально – административные издержки	7604425,14	7604425,14	7604425,14
Финансовые издержки	0	0	0
Платежи в бюджет (налоги)	1624867,20	1624867,20	1624867,20
Итого отток	9659291,94	9659291,94	9659291,94
Чистый денежный поток	1560708,06	1560708,06	1560708,06
Кумулятивный чистый денежный поток	1560708,06	3121416,12	4682124,18
Ставка (норма) дисконта	17%	17%	17%
Коэффициент дисконтирования	0,85	0,73	0,62
Дисконтированный денежный поток	1333938,513	1140118,387	974460,1599
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	1333938,513	2474056,9	3448517,06

Для частных садов данный проект будет привлекательным и эффективным, так как NPV проекта имеет положительное значение. Частные детские сады в год вкладывают инвестиций в среднем 430 000 рублей, куда входит ремонт оборудования (ремонт кроватей, столов, игрушек и тд.), закупка новых трендовых игрушек и обучающих материалов, покупка различных костюмов и другое.

При внесении инвестиций частного детского сада в год более 1 200 000 рублей чистый дисконтный денежный поток будет отрицательным, а значит возрастёт риск убытков.

Эффективность проекта относительно Администрации города Благовещенска нельзя рассмотреть с помощью чистого дисконтного денежного потока так как администрация не получает прибыль, а средства на реализацию и оплату сертификатов поступают из государственного бюджета.

У данной программы имеется ряд положительных сторон:

- 1) развитие детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет;
- 2) разгрузка очереди в муниципальные детские сады;

- 3) обеспечение 100% доступности дошкольного образования детей в возрасте от полутора до трёх лет;
- 4) предоставление возможности выхода на работу родителей детей, находящихся в декрете;
- 5) развитие частного государственного партнёрства в сфере образования;
- б) поддержание малого бизнеса.

Анализ чувствительности позволит понять, к каким факторам проект чувствителен и может измениться в зависимости от изменения фактора. В данной работе рассматривается зависимость NPV к изменению стоимости сертификата. Для этого изменим данный фактор по очереди в сторону уменьшения и в сторону увеличения. Результат расчёта чувствительности к снижению и повышению стоимости сертификата на 5% представлен в таблице 29.

Таблица 29 - Чувствительность NPV к изменению стоимости сертификата

Изменение	Цена до изменения	NPV до изменения	Цена после изменения	NPV после изменения	Изменения NPV, процент
+ 10%	10 000	3448517,06	11 000	4323512,705	17
+ 5%	10 000	3448517,06	10 500	3886014,882	16,5
- 5%	10 000	3448517,06	9 500	3011019,237	- 16,5
- 10%	10 000	3448517,06	9 000	2573521,415	-17

Зависимость NPV к изменению стоимости сертификата незначительно. При увеличении и снижении стоимости сертификата на 5% изменения NPV составит 16,5% и -16,5% при NPV равном соответственно. Следовательно, финансирование в размере 10 000 рублей является оптимальным для частичного финансового обеспечения содержания ребёнка в частном детском саду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения бакалаврской работы рассмотрены основные теоретические аспекты проектного управления в организации. Определена его значимость и основные этапы реализации. На основании выбранной организации рассмотрены особенности внедрения проектного управления в деятельность государственных учреждений.

Проведён анализ внешней и внутренней среды Администрации и выявлены основные проблемы деятельности. При проведении анализа внешней среды был применён методы PEST-анализа, который показал, что наибольшее влияние на изменения внешней среды Администрации оказали экономические и политические факторы. Выявлены возможности и угрозы влияющие на деятельность Администрации. В ходе анализа внутренней среды проанализирована динамика текучести кадров и финансовое состояние Администрации.

В результате анализа внешней и внутренней среды проведён SWOT-анализ Администрации города Благовещенска, где определены такие слабые стороны, как: низкий уровень привлеченных инвестиций иностранных граждан в приоритетные проекты; ограниченные возможности городского бюджета для стимулирования инвестиционной активности; недостаточность доходной базы бюджета; отсутствие контроля за проведением муниципальных проектов, направленных на развитие города; недостаточность информационной базы по вопросам связанных с улучшением уровня жизни граждан города Благовещенска; низкий уровень частно- государственного партнёрства в области образования.

Далее была проведена оценка проектного управления в Администрации города Благовещенска, которая показала наиболее эффективные и финансируемые муниципальные программы города.

Анализ деятельности Администрации определил актуальные проблемы. В качестве одной из актуальных проблем: неполная доступность дошкольного

образования в городе Благовещенске. В городе Благовещенске процент доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет составил 83%, в очереди на предоставление места в детском саду находится 462 ребёнка в возрасте от 1,5 до 3-х лет. При этом по решению Президента РФ необходимо обеспечить его 100% доступность. Для этого был разработан проект по повышению доступности дошкольного образования в городе Благовещенске.

Цель проекта заключается в обеспечении 100% доступности дошкольного образования в городе Благовещенске для детей в возрасте от 1,5 до 3-х лет.

В ходе разработки проекта определены 4 фазы жизненного цикла проекта: инициация, планирование, реализация и завершение. Проведена структуризация работ по фазам жизненного цикла проекта.

Сформирована команда проекта. В команду должны входить: мэр города Благовещенска, начальник управления образования, заместитель начальника по вопросам дошкольного образования и охране прав детства, заместитель начальника по вопросам финансирования образовательных учреждений, председатель Амурского регионального отделения Общероссийской Организации «Деловая Россия», начальник финансового управления и заместитель бюджетного отдела финансового управления. В реализацию проекта планируется привлечь 14 партнёров, индивидуальные предприниматели, имеющие частные детские сады. Для распределения ответственности была построена матрица RASI.

Были рассмотрены основные затраты для Администрации города Благовещенска и затраты частных детских садов. Разработан календарный план проекта. Сроки реализации проекта запланированы с 15.01.2024 по 26.08.2024.

Также были выявлены возможные риски проекта, среди которых: отсутствие площадей у частных детских садов для размещения детей от 1,5 до 3-х лет; отсутствие мотивации у индивидуальных предпринимателей,

оказывающих услуги по присмотру и уходу за детьми; демографическая ситуация в городе Благовещенске; отсутствие необходимого финансирования программы у администрации города Благовещенска; нежелание родителей доплачивать денежные средства для содержания ребёнка в частном детском саду; несоответствие предусмотренных сроков реализации проекта; отсутствие необходимых документов для зачисления ребёнка в сад; несоответствие частных детских садиков государственным стандартом.

Рассчитана эффективность данного проекта для частного детского сада. Для частных садов данный проект будет привлекательным и эффективным, так как NPV проекта имеет положительное значение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Администрация города Благовещенск [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 2010. – Режим доступа: <http://admblag.ru> – 13.07.2021;
- 2 Аникин, Б.А., Тяпухин, А.П. Менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014 – 432 с;
- 3 Аснина, А. Я., Баркалов, С. А., Нильга О. С. "Методика определения последовательности реализации технологически связанных работ проекта, дающей наибольший доход" Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова, по. 2, 2011, pp. 76-77;
- 4 Афтанюк, О.В. Учет нестабильных экономических условий при расчете и оптимизации NPV проекта // Управление проектами и развитие производства. 2010. №1 (33);
- 5 Бармута, К. А. Основные этапы реализации инновационных проектов // Advanced Engineering Research. 2009. №02;
- 6 Бендиков, М.А. Особенности государственной деятельности / М.А. Бедиков // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 5. - С. – 80 – 95;
- 7 Бияк, Л.Л. Проектный подход как инструмент развития бизнеса/ Л.Л. Бияк, С.А. Ненуженко // Школа науки. – 2018. – № 66. – С. 36–38; Форум молодых учёных 1(29) 2019;
- 8 Блейшвиц, Д.М. Анализ внешней среды Администрации города Благовещенска: материалы IV международной научно-практической конференции “Современные проблемы развития экономики России и Китая» (Благовещенск, 24-25 ноября 2022 г.) / под общей ред. О.А. Цепелева. – Благовещенск: Изд-во Амурского гос. ун-та, 2023;
- 9 Блейшвиц, Д.М. Анализ внутренней среды Администрации города Благовещенска на основе анализа персонала: электронный научный журнал

«Вопросы студенческой жизни» / выпуск 1(77). Январь 2023-г. Санкт-Петербург: Изд-во СКИФ;

10 Блейшвиц, Д.М. Дерево работ по фазам жизненного цикла проекта // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2022. № 42(234);

11 Боронина, Л. Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. 2-е изд., доп. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 134 с;

12 Бочкарев, А. М. Структура системы информационного обеспечения производственной деятельности предприятия // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102);

13 Гагарский, В. А. Процессное и проектное управление // Портал «Профессионал управления проектами». [Электронный ресурс] URL: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/219/2197-article.asp>;

14 Голенко-Гинзбург, Д. И., Павлов, П. В., Сенюшкин, А. В. Построение оптимального календарного плана выполнения всех работ проекта // Вестник ВГТУ. 2010. №4;

15 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс»;

16 Гришко, Л. А., Серая, Н. Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №7 (33);

17 Демарко, Т. Роман об управлении проектами / Т. Демарко; пер. с англ. А Максимовой. 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 352 с;

18 Ефимов, Я. Г. Проектное управление в системе государственного управления // Развитие общественных наук российскими студентами. 2017. №6;

19 Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. "Современная организация: дерево целей – дерево стратегий" Проблемы экономики и менеджмента, по. 5 (21), 2013, pp. 21-35;

- 20 Жилина, О.А. Проектный подход к управлению государственно-частным партнерством // Российское предпринимательство. 2009. №1-2;
- 21 Зябликова, О. А. Реализация проектного управления в органах государственной власти// Вестник ГУУ. 2022. №5;
- 22 Ильенкова, С.Д. Гохберг, Л.Х. Ягудин, С.Ю. Инновационный менеджмент: учебник для вузов/– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 327 с;
- 23 Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ. 2014. – С. 137;
- 24 Киселев, Ю.М. Оценка деятельности государственных учреждений / Ю.М. Киселев // ЭКО. - 2020. - № 3. - С. 42 – 48;
- 25 Компанейцева, Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368;
- 26 Коньшунова, А. Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. №32;
- 27 Кораблев, М. М. Развитие проектного подхода в государственном управлении // Учен. Зап. Казан. ун-та. Сер. Гуманит. науки. 2010. №4.
- 28 Кузьменко, О.В., Чекарь, В.Н., Мостипан, С.В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2 (96);
- 29 Лисицын, А.О. Проект и проектное управление/ А. О. Лисицын // Вестник международного института управления. – 2017. – № 2. – С. 62–64;
- 30 Ловина, В. В. "Жизненный цикл проекта" Достижения науки и образования, vol. 2, no. 8 (30), 2018, pp. 23-24;
- 31 Мазур, И. И., Шапиро, В. Д, Ольдерогге, Н. Г.: Управление проектами /. М.: Экономика, 2003. 245 с.;
- 32 Моисеенко, Ж.Н. Жизненный цикл проекта // Форум молодых ученых. 2021. №6 (58);

- 33 Моргунова, Н. В., Филимонова, Н. М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти // Российское предпринимательство. 2013. № 23 (245). С. 10–19;
- 34 Мударисова, Г.Р. Проблемы внедрения и реализации проектного управления на предприятии/ Г.Р. Мударисова, И.В. Галанцева // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 3. – С. 809–813;
- 35 Налбандян, Г.Г., Кушниренко, Е.Б. "Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI" Стратегии бизнеса, no. 4 (6), 2014, pp. 33-36;
- 36 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон № 146-ФЗ от 31.07.1998 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс»;
- 37 Намозов, А.Б. Жизненный цикл организации / А.Б. Намозов // Аллея науки. — 2018. — Т. 1. — № 8 (24). — С. 322-326;
- 38 Национальный стандарт Российской Федерации «Защита информации. Основные термины и определения [Электронный ресурс]: приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии № 373-ст от 27.12.2006 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс»;
- 39 Нелюбина, А.С. Сущность понятия «проектное управление» // Инновационная наука. 2021. №11-2;
- 40 Николаев, А. А., Дунаева, А. И., Удачин, Н. О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации // Интернет-журнал «Науковедение». 2014. № 3;
- 41 Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]: распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.4.2014 №26Р-АУ – Доступ из электронного фонда правовых и нормативно технических документов. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/>;

- 42 Островская, В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2018. - 48 с;
- 43 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.;
- 44 Пилецкая, А. В. Жизненный цикл проекта / А. В. Пилецкая. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 51 (341). — С. 94-95;
- 45 Платунова, Е.А. Управление командой проекта // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №5-4;
- 46 Подиновский, В. В., Потапов М. А. Метод взвешенной суммы критериев в анализе многокритериальных решений: Pro et contra // Бизнес-информатика. 2013. №3 (25);
- 47 Попова, А. Ю. Оценка риска инвестиционного проекта // Научный журнал КубГАУ. 2006. №19;
- 48 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 447 с.;
- 49 Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 274 с.;
- 50 Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- 51 Прокофьев, С. Е., Мурар, В. И., Рашкеева, И. В., Елесина, М. В. Проектное финансирование: сущность и значение // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 6;
- 52 Прусова, В. И. Цифровизация экономики и управление проектами / В. И. Прусова, А. А. Князева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2020. – Т. 19. – № 3. – С. 49-61;

- 53 Раджабова, С. Д. Управление качеством проекта / С. Д. Раджабова, О. М. Алиев // Научное сообщество XXI века: Сборник научных трудов по материалам VI Международной научно-практической конференции, Анапа, 14 января 2020 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2020. – С. 20-24;
- 54 Разу, М. Л., Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; – М.: КНОРУС, 2016. – 755 с.;
- 55 Решетникова, А.А. Проектный менеджмент в управлении организацией/ А.А. Решетникова, И.А. Демененко // Вектор экономики. – 2018. – № 2. – С. 42;
- 56 Рыбак, А. И. Управление проектной деятельностью на государственном уровне // Управление проектами и развитие производства. 2004. №3 (11);
- 57 Сиденко, А. С. Виды проектов и этапы проектирования // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2008. №2;
- 58 Стрижакова, Е.Н., Стрижаков, Д.В. Внедрение интегрированного управления рисками на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3;
- 59 Сулимова, Е.А., Шарафутдинова, Е.Е., and Коньшева, Н.О. "Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации" Инновации и инвестиции, по. 8, 2019, pp. 227-229;
- 60 Толстик, И. Проектное управление в государственном менеджменте // Наука и инновации. 2017. №171;
- 61 Уоррен Беннис, Роберт Дж. Томас. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. – М.: Изд-во «Вильямс», 2013. – С. 211;
- 62 Устав муниципального образования города Благовещенска от 26 мая 2005 года N 62/89 (с изменениями на 22 ноября 2022 года) соответствии с

Федеральным законом "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации";

63 Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 29.05.2023, с изм. от 30.05.2023) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации";

64 Цейтлина, Е.Ю. Многокритериальная оценка результатов учебной деятельности учащихся: методическое пособие для педагогов и администраторов школ. - СПб: ГОУ ДППО Центр повышения квалификации специалистов «Научно-методический центр» Адмиралтейского района Санкт-Петербурга, 2011. - 216 с.

65 Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / А. А. Чурилов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 3 (50). — С. 299-301.

66 Шестопапов, П. Л. С первого раза правильно // Бюджет. 2015. № 8. С. 74–77;

67 Шихвердиев, А. П. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами// [Электронный ресурс]: учебное пособие: – Сыктывкар: Изд-во СГУ им. Питирима Сорокина, 2019;

68 Ягунова, Н. А., Смагина, М. В., Иванов, Д. А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2014. №4 (53);

69 Яковлева, Т.А., Управление проектной деятельностью в органах государственного и муниципального управления // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №4-1.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления Администрации г. Благовещенска

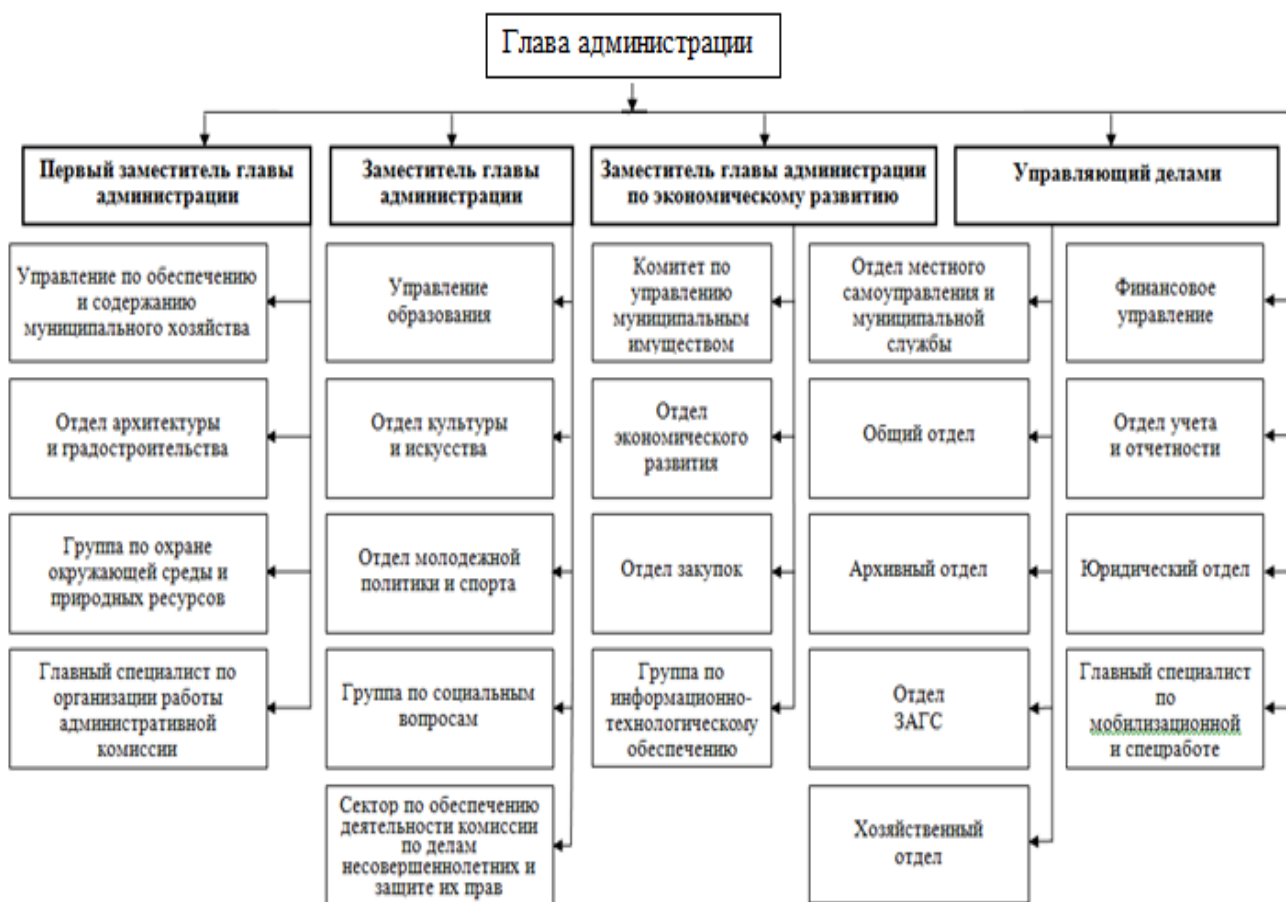


Рисунок А.1- Организационная структура Администрации г. Благовещенска

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Бухгалтерский баланс за 2020 год

Форма: 0503130G Баланс главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета

Организация: 01200 Администрация города Благовещенска

Бюджет: МО Бюджет городских округов

Период: 2020 год

Боковик			Данные	
1-Номер забалансового счета	2-Наименование забалансового счета, показателя	3-Код строки	4-На начало года	5-На конец отчетного периода
01	Имущество, полученное в пользование	010	13 283 444,64	13 283 444,64
02	Материальные ценности на хранении	020	1 515 561,52	1 515 561,52
03	Бланки строгой отчетности	030	0,00	0,00
04	Сомнительная задолженность, всего	040	0,00	0,00
05	Материальные ценности, оплаченные по централизованному снабжению	050	0,00	0,00
06	Задолженность учащихся и студентов за невозвращенные материальные ценности	060	0,00	0,00
07	Награды, призы, кубки и ценные подарки, сувениры	070	1 194 424,70	1 895 086,93
08	Путевки не оплаченны	080	0,00	0,00
09	Запасные части к транспортным средствам, выданные взамен изношенных	090	0,00	0,00
10	Обеспечение исполнения обязательств, всего	100	0,00	0,00
10	в том числе: задаток	101	0,00	0,00
10	поручительство	104	0,00	0,00
10	иное обеспечение	105	0,00	0,00
11	Государственные и муниципальные гарантии, всего	110	0,00	0,00
11	в том числе: государственные гарантии	111	0,00	0,00
11	муниципальные гарантии	112	0,00	0,00
12	Спецоборудование для выполнения научно-исследовательских работ по договорам с заказчиками	120	0,00	0,00
13	Экспериментальные устройства	130	0,00	0,00
14	Расчетные документы, ожидающие исполнения	140	0,00	0,00
15	Расчетные документы, не оплаченные в срок из-за отсутствия средств на счете государственного (муниципального) учреждения	150	0,00	0,00
16	Переплаты пенсий и пособий вследствие неправильного применения законодательства о пенсиях и пособиях, счетных ошибок	160	0,00	0,00
17	Поступления денежных средств, всего	170	0,00	1 120 87,88
17	в том числе: доходы	171	0,00	0,00
17	расходы	172	0,00	38 840,16
17	источники финансирования дефицита бюджета	173	0,00	1 082 007,72
18	Выбытия денежных средств, всего	180	0,00	1 349 647,62
18	в том числе: расходы	181	0,00	38 840,16
18	источники финансирования дефицита бюджета	182	0,00	1 310 807,46
19	Невыясненные поступления прошлых лет	190	0,00	0,00
20	Задолженность, не востребованная кредиторами, всего	200	5 458 986,48	5 458 986,48
21	Основные средства в эксплуатации	210	1 528 035,70	1 284 054,93
22	Материальные ценности, полученные по централизованному снабжению	220	0,00	0,00

23	Периодические издания для пользования	230	0,00	0,00
24	Нефинансовые активы, переданные в доверительное управление	240	0,00	0,00
25	Имущество, переданное в возмездное пользование (аренду)	250	0,00	0,00
26	Имущество, переданное в безвозмездное пользование	260	1 600 000,00	1 600 000,00
27	Материальные ценности, выданные в личное пользование работникам (сотрудникам)	270	0,00	0,00
29	Представленные субсидии на приобретение жилья	280	0,00	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Бухгалтерский баланс за 2021 год

Форма: 0503130G Баланс главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета

Организация: 01200 Администрация города Благовещенска

Бюджет: МО Бюджет городских округов

Период: 2021 год

Боковик			Данные	
1-Номер забалансового счета	2-Наименование забалансового счета, показателя	3-Код строки	4-На начало года	5-На конец отчетного периода
01	Имущество, полученное в пользование	010	13 283 444,64	21 449 060,67
02	Материальные ценности на хранении	020	1 515 561,52	2 290 006,52
03	Бланки строгой отчетности	030	0,00	0,00
04	Сомнительная задолженность, всего	040	0,00	0,00
05	Материальные ценности, оплаченные по централизованному снабжению	050	0,00	0,00
06	Задолженность учащихся и студентов за невозвращенные материальные ценности	060	0,00	0,00
07	Награды, призы, кубки и ценные подарки, сувениры	070	1 895 086,93	2 703 769,09
08	Путевки не оплаченны	080	0,00	0,00
09	Запасные части к транспортным средствам, выданные взамен изношенных	090	0,00	0,00
10	Обеспечение исполнения обязательств, всего	100	0,00	0,00
10	в том числе: задаток	101	0,00	0,00
10	поручительство	104	0,00	0,00
10	иное обеспечение	105	0,00	0,00
11	Государственные и муниципальные гарантии, всего	110	0,00	0,00
11	в том числе: государственные гарантии	111	0,00	0,00
11	муниципальные гарантии	112	0,00	0,00
12	Спецоборудование для выполнения научно-исследовательских работ по договорам с заказчиками	120	0,00	0,00
13	Экспериментальные устройства	130	0,00	0,00
14	Расчетные документы, ожидающие исполнения	140	0,00	0,00
15	Расчетные документы, не оплаченные в срок из-за отсутствия средств на счете государственного (муниципального) учреждения	150	0,00	0,00
16	Переплаты пенсий и пособий вследствие неправильного применения законодательства о пенсиях и пособиях, счетных ошибок	160	0,00	0,00
17	Поступления денежных средств, всего	170	0,00	656 063,01
17	в том числе: доходы	171	0,00	3 522,00
17	расходы	172	0,00	0,00
17	источники финансирования дефицита бюджета	173	0,00	652 541,01
18	Выбытия денежных средств, всего	180	0,00	320 016,87
18	в том числе: расходы	181	0,00	3 522,00
18	источники финансирования дефицита бюджета	182	0,00	316 494,87
19	Невыясненные поступления прошлых лет	190	0,00	0,00
20	Задолженность, не востребованная кредиторами, всего	200	5 458 986,48	0,00
21	Основные средства в эксплуатации	210	1 284 054,93	1 783 847,52
22	Материальные ценности, полученные по централизованному снабжению	220	0,00	0,00

23	Периодические издания для пользования	230	0,00	0,00
24	Нефинансовые активы, переданные в доверительное управление	240	0,00	0,00
25	Имущество, переданное в возмездное пользование (аренду)	250	0,00	0,00
26	Имущество, переданное в безвозмездное пользование	260	1 600 000,00	33 402 801,30
27	Материальные ценности, выданные в личное пользование работникам (сотрудникам)	270	0,00	0,00
29	Представленные субсидии на приобретение жилья	280	0,00	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Бухгалтерский баланс за 2022 год

Форма: 0503130G Баланс главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета

Организация: 01200 Администрация города Благовещенска

Бюджет: МО Бюджет городских округов

Период: 2020 год

Боковик			Данные	
1-Номер забалансового счета	2-Наименование забалансового счета, показателя	3-Код строки	4-На начало года	5-На конец отчетного периода
01	Имущество, полученное в пользование	010	14 794 693,64	12 330 712,45
02	Материальные ценности на хранении	020	2 290 006,52	2 290 011,52
03	Бланки строгой отчетности	030	0,00	0,00
04	Сомнительная задолженность, всего	040	0,00	0,00
05	Материальные ценности, оплаченные по централизованному снабжению	050	0,00	0,00
06	Задолженность учащихся и студентов за невозвращенные материальные ценности	060	0,00	0,00
07	Награды, призы, кубки и ценные подарки, сувениры	070	2 738 773,28	127 335,26
08	Путевки не оплачены	080	0,00	0,00
09	Запасные части к транспортным средствам, выданные взамен изношенных	090	0,00	0,00
10	Обеспечение исполнения обязательств, всего	100	0,00	15 360 282,30
10	в том числе: задаток	101	0,00	0,00
10	поручительство	104	0,00	0,00
10	иное обеспечение	105	0,00	0,00
11	Государственные и муниципальные гарантии, всего	110	0,00	0,00
11	в том числе: государственные гарантии	111	0,00	0,00
11	муниципальные гарантии	112	0,00	0,00
12	Спецоборудование для выполнения научно-исследовательских работ по договорам с заказчиками	120	0,00	0,00
13	Экспериментальные устройства	130	0,00	0,00
14	Расчетные документы, ожидающие исполнения	140	0,00	0,00
15	Расчетные документы, не оплаченные в срок из-за отсутствия средств на счете государственного (муниципального) учреждения	150	0,00	0,00
16	Переплаты пенсий и пособий вследствие неправильного применения законодательства о пенсиях и пособиях, счетных ошибок	160	0,00	0,00
17	Поступления денежных средств, всего	170	0,00	7 009 840,80
17	в том числе: доходы	171	0,00	0,00
17	расходы	172	0,00	0,00
17	источники финансирования дефицита бюджета	173	0,00	7 009 840,80
18	Выбытия денежных средств, всего	180	0,00	7 222 549,56
18	в том числе: расходы	181	0,00	0,00
18	источники финансирования дефицита бюджета	182	0,00	7 222 549,56
19	Невыясненные поступления прошлых лет	190	0,00	0,00
20	Задолженность, не востребованная кредиторами, всего	200	0,00	0,00
21	Основные средства в эксплуатации	210	1 783 847,52	1 383 575,07
22	Материальные ценности, полученные по централизованному снабжению	220	0,00	0,00

23	Периодические издания для пользования	230	0,00	0,00
24	Нефинансовые активы, переданные в доверительное управление	240	0,00	0,00
25	Имущество, переданное в возмездное пользование (аренду)	250	0,00	0,00
26	Имущество, переданное в безвозмездное пользование	260	33 402 801,30	78 001 856,76
27	Материальные ценности, выданные в личное пользование работникам (сотрудникам)	270	0,00	0,00
29	Представленные субсидии на приобретение жилья	280	0,00	0,00