

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

заочного отделения 5 курса группы 05001155

Ильясова Руслана Казимагомедовича

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Колпина Л.В.**

**Рецензент
Начальник отдела
координации
проектной деятельности
Верзун Е.М.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	28
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Последние годы осуществляется пересмотр методов управления, в том числе, муниципальными образованиями, что обусловлено необходимостью их эффективного развития в условиях ситуации риска и неопределенности, характеризующей Россию. В настоящее время классический инструментарий управления муниципальным образованием постепенно вытесняется новой методологией – проектного управления. В сравнении с предшествующим ему процессным подходом, проектный менеджмент предполагает ориентацию на результат, дает несколько большую свободу в выборе методов управления.

Проект представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение определенной цели в течение заданного периода времени и в рамках выделенного бюджета. Проектный подход позволяет гибко реагировать на изменения, учитывать всевозможные факторы и риски в процессе реализации тех или иных задач. Высокая степень прозрачности и управляемости процессом, четкое закрепление персональной ответственности, изменимость конечного результата на конкретные сроки – все это делает привлекательным проектный менеджмент для органов власти. Проектное управление позволяет надежно отслеживать движение идеи до полного ее претворения в жизнь, увидеть и оценить результаты выполняемых работ по каждому конкретному проекту, осуществить анализ временных, трудовых, человеческих и иных ресурсов. И все это относится, как к конкретному проекту, так и к портфелю проектов¹. Совокупность управленческих технологий, собранные воедино в рамках проектного управления, позволяют осуществить качественный скачок в реализации задач развития, в том числе, местного сообщества.

¹ Проектное управление в Белгородской области: интервью с заместителем губернатора Белгородской области — начальником департамента кадровой политики области В.А. Сергачевым // Государство. 2012. № 7. URL: <http://www.bujet.ru/article/193742.php> (дата обращения: 29.11.2015).

В России уже существует определенная практика применения проектного подхода в государственном управлении, которая начала формироваться в 90-х годах прошлого века и в настоящее время получает все большее развитие. Несмотря на то, что логика управления в российской Федерации предполагает расширение применения проектного управления на государственном и муниципальном уровнях, тем не менее, реализация проектного подхода сталкивается с рядом проблем, таких как, например: неэффективность алгоритма взаимной увязки федеральных, региональных и муниципальных программ, слабая проработанность критериев оценки соответствия мероприятий целям программы¹ и показателей результативности проектов, и других. Муниципальный уровень управления осуществляет реализацию государственных программ, адаптируя их к местной специфике. От качества проектного управления на муниципальном уровне во многом зависят характеристики жизнедеятельности и развития местного сообщества. Необходимостью преодоления проблем проектного управления, препятствующих эффективной реализации муниципальной политики, обусловлен выбор темы дипломной работы.

Степень научной разработанности темы. Последние годы характеризуются активизацией исследований в области проектного управления. Об этом свидетельствует ряд научных работ, затрагивающий самые различные аспекты этого научно-исследовательского направления.

Теоретические и методологические вопросы проектного управления представлены в научных публикациях: Ю.О. Бакланова, Д.И. Качаева², в исследовании А.Г. Алибекова и Р.А. Набиева³.

¹ Кораблев М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2010. Выпуск № 4. Т. 152. С. 12.

² Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2012. № 15; Качаева Д.И. Методические подходы к управлению проектными рисками // Материалы Всероссийской науч.-технич. конф., посвященной 45-летию Тюменского топливно-энергетического комплекса и 80-летию Грайфера В.И., Тюмень, 2009.

³ Научно-методические подходы к управлению качеством проектной продукции //

Инновационные аспекты проектного управления анализируются А.В. Волковой, Н.Б. Грошевой, С.Ю. Каприлянцем, А.Р. Орловым, К.Е. Панасенко, А.А. Рудаковым, А.Ю. Французовым¹.

Применение проектного подхода в государственном управлении исследуют: А.А. Ганиева, М.М. Кораблев, А.О. Скопин, Т.В. Соловьева, Д.А. Прах², а также О.Н. Сафронова, Е.А. Анчихров³, А.С. Харитоненков⁴

Работа с персоналом в контексте организации проектного управления представлена в исследованиях В.Е. Дедова, С.М. Мирзоева⁵.

Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2010. № 2.

¹ Волкова А.В. Системный подход к проектному управлению инновационным развитием // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. 2014. № 7; Грошева Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему регионального управления: дис. ... доктора экон. наук. Красноярск, 2011; Каприлянец С.Ю. Опыт внедрения проектного управления при формировании системы управления инновационными процессами на примере южного центра трансфера технологий // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 17-1; Орлов А.Р. Продюсерское управление - инновационное развитие проектного управления бизнесом // Информационно-управляющие системы. 2011. № 4; Панасенко К.Е. Управление инновационными процессами в региональной системе дошкольного образования на основе технологий проектного управления // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке: материалы 6-й международ. науч.-практ. конф., Махачкала, 2014; Рудаков А.А. Сравнительный анализ традиционной методологии проектного управления и гибкого управления инновационными проектами // Экономика и предпринимательство. 2012. № 6 (29); Французов А.Ю. Использование проектного подхода к управлению межкластерным информационным взаимодействием хозяйствующих субъектов // Экономические науки. 2008. № 42.

² Ганиева А.А. Проектный подход в государственном управлении // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2009. № 2; Кораблев М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2010. Т. 152. № 4; Скопин А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2012. № 29 <http://lib.usue.ru/bibliograficheskie-resursy/23-bul2/84-bul444> (дата обращения: 30.11.2015); Соловьева Т.В. К вопросу о применении проектного подхода в управлении региональной экономикой // Новые технологии. 2011. № 1; Прах Д.А. Особенности проектного подхода к государственному управлению образовательной сферой // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2-3.

³ Сафонова О.Н., Анчихров Е.А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2 (14).

⁴ Харитоненков А.С. Проектный подход к государственному управлению (на примере национальных проектов) // Право и управление. XXI век. 2009. № 4.

⁵ Дедова В.Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 5-2 (37);

Специфика проектного подхода в конкретных организациях изложена в работах: С.А. Аверина, Г.Ю. Ассориной, Е.Ю. Бормашевой¹, а также Л.Г. Бурыловой, Е.С. Баяндиной², А.С. Микаевой и Е.М. Чуркиной³.

Стратегические аспекты проектного управления проанализированы в работах С.В. Володина⁴, а также С.Н. Суетина, С.А. Титова⁵, Е.А. Чумаченко, Д.В. Ильича⁶.

Анализ научных работ по данной теме позволяет судить о дефиците исследований в области проблем реализации проектного управления на муниципальном уровне.

Противоречие между высокой значимостью данной темы и недостаточной степенью ее изученности позволяет сформулировать **проблему**, которая заключается, с одной стороны, в необходимости эффективной реализации проектного подхода на муниципальном уровне, а с другой, в недостаточной изученности механизмов осуществления этой задачи.

Мирзоева С.М. Управление персоналом при организации проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58-1).

¹ Ассорина Г.Ю. Особенности программно-целевого и проектного подхода к управлению инновационной деятельностью вуза // Science. 2011. № 1; Аверин С.А. Системный подход к управлению экономикой проектной организации // Управленческий учет. 2009. № 1; Бормашова Е.Ю. Новый инструмент для топ-менеджеров проектной организации по управлению проектами и премированию руководителей проектов // Креативная экономика. 2012. № 11.

² Бурылова Л.Г., Баяндина Е.С. Процессный и проектный подходы к управлению компанией как идеология ведения бизнеса // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. статей. Пермь, 2010.

³ Микаева А.С. Проектный подход к управлению технологическим развитием предприятия // Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 46; Чуркина Е.М. Эволюция научных подходов к управлению проектными рисками // Ученые записки факультета экономики и права МГТУ. 2011. № 1 (1).

⁴ Володин С.В. Проектный подход к стратегическому управлению в наукоемкой отрасли // Экономика и предпринимательство. 2013. № 2 (31).

⁵ Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-2 (46-2).

⁶ Чумаченко Е.А. Процессно-проектный подход к управлению финансовым обеспечением стратегии социально-экономического развития региона // Journal of Economic Regulation. 2013. Т. 4. № 2; Ильич Д.В. Особенности применения проектного подхода к стратегическому управлению на промышленных предприятиях России // Российский экономический журнал. 2008. № 4.

Объект исследования – управление муниципальным образованием;
предмет – процесс разработки и реализации проектов в деятельности администрации Борисовского района Белгородской области.

Цель – предложить меры по совершенствованию реализации проектного подхода в деятельности администрации муниципального образования.

Задачи:

- изучить теоретические основы применения проектного подхода в управлении;
- проанализировать практику реализации проектного подхода в деятельности администрации Борисовского района Белгородской области;
- обосновать направления совершенствования процесса реализации муниципальных проектов.

Теоретико-методологической основой дипломной работы являются:

- комплексный подход к исследованию реализации проектного управления в муниципальном образовании, позволяющий учитывать всю совокупность факторов, обуславливающих этот процесс;
- положения теоретических работ в области проектного управления, изложенные В.В. Володиным¹, Ю.О. Баклановой, Д.И. Качаевой².

В качестве теоретических и эмпирических методов исследования использовался анализ нормативных документов, статистический анализ, сравнение, обобщение, наблюдение.

Эмпирической базой исследования выступили следующие документы.

1. Нормативная база федерального¹, регионального² и муниципального³ уровней.

¹ Володин. В.В. Повышение эффективности межотраслевой диверсификации с использованием проектного управления. М., 2005.

² Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // Современные технологии управления. 2012. № 15; Качаева Д.И. Методические подходы к управлению проектными рисками: материалы Всероссийской науч.-технич. конф., посвященной 45-летию Тюменского топливно-энергетического комплекса и 80-летию Грайфера В.И. Тюмень, 2009.

¹ Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти утвержденные Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depStrategy/201404181> (дата обращения: 03.02.2016); Проектный менеджмент: Требования к управлению проектом. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 54869 – 2011. М., 2011; О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации: Приказ Минэкономразвития России от 05 июня 2013 г. № 304 URL: <http://docs.cntd.ru/document/499027162> (дата обращения: 06.12.2015); Протокол заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации при Министерстве экономического развития Российской Федерации от 4 декабря 2013г. № 6-НП. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/ad46940040a90cf2a949fb2af281cc1> (дата обращения: 06.12.2015).

² О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов: Постановление Губернатора Белгородской области от 12 января 2011 года № 2. URL: <http://base.garant.ru/26338381/> (дата обращения: 06.12.2015); Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. URL: <http://belgorodinvest.ru/files/test/Polog%20ob%20uprav%20proektami%20202.pdf> (дата обращения: 06.12.2015); О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р (в ред. распоряжений Губернатора Белгородской области от 18.04.2012 № 242-р, от 04.02.2013 № 44-р, от 05.06.2013 № 261-р, от 29.04.2014 № 205-р): официальный сайт департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 28.11.2015); Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года № 408-р. URL: <http://base.garant.ru/26348245/> (дата обращения: 28.11.2015); Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. №794-р. URL: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1952708> (дата обращения: 28.11.2015); Об утверждении форм документов по управлению проектами: Распоряжение заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136. URL: <http://edu.znate.ru/docs/238/index-4133169.html> (дата обращения: 28.11.2015).

³ Методические рекомендации по оформлению инициативной заявки по вопросу открытия проекта: Распоряжением администрации Борисовского района от 12 ноября 2014 г. № 26 [документ опубликован не был]; Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления: Распоряжение главы администрации Борисовского района Белгородской области от 01 августа 2012 г. № 1163-р [документ опубликован не был]; Об утверждении форм документов для открытия проектов, реализуемых в органах местного самоуправления Борисовского района: Распоряжение главы администрации Борисовского района от 21 февраля 2013 г. № 226-р [документ опубликован не был]; Регламент администрирования проектов, реализуемых на территории Борисовского района: Приложение к распоряжению администрации Борисовского района от 12 апреля 2015 года [документ опубликован не был].

2. Материалы, характеризующие работу администрации Борисовского района Белгородской области по реализации проектного подхода¹.

Практическая значимость дипломной работы состоит в том, что выводы и рекомендации, полученные в результате исследования, могут быть использованы в деятельности администрации муниципального образования для повышения эффективности разработки и осуществления проектов развития муниципального образования.

Структура дипломной работы: введение, три раздела, заключение, список источников и литературы и приложения.

¹ О реализации проектного управления на территории Борисовского района: Информация по состоянию на 27.10.2015 года [документ опубликован не был].

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Проектное управление представляет собой перспективное направление реализации управленческих целей и задач, который не противоречит предшествующему ему – процессному подходу, но дополняет его и уточняет. Использование современных методов управления проектами позволяет не только достичь наилучших результатов при реализации проекта, но и экономить средства, время, ресурсы, снижать риски. Проектный подход наиболее эффективно «работает» в условиях рыночных отношений, так как он относится к экономическим методам управления.

Во многих странах в последние десятилетия проектное управление сформировалось как специфическая профессиональная область деятельности. Управление проектами стало признанным в мире механизмом проектной и предпринимательской деятельности. В настоящее время сложно назвать хотя бы одно значительное предприятие, функционирующее вне рамок идеологии и методологии проектного подхода. Вначале наиболее крупные фирмы, затем средние и мелкие компании стали использовать в своей практике методы и технологии управления проектами. Последние годы методы проектного управления все активнее внедряются в отечественную практику государственного и муниципального управления.

В докладе «Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной власти», подготовленном аналитическим центром при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова, указываются выгоды от применения проектного управления, которые связаны, в первую очередь, с исключением или минимизацией переделывания проекта в случае изменения условий или ситуации, со снижением управленческих издержек и минимизацией влияния рисков, что в конечном итоге ведет к экономии ресурсов¹. Широкие возможности,

¹ Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной

определяемые как универсальные свойства проектной деятельности, позволяют признать социальное проектирование перспективным инструментом решения актуальных проблем в области государственного и муниципального управления¹.

Вообще, термин проект в дословном переводе с латинского языка обозначает «заброшенный вперед». Проект всегда направлен на достижение конкретных целей, предполагает высокую степень скоординированности в выполнении взаимосвязанных действий, имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом, и в определенной степени всегда уникален, что можно рассматривать в качестве определяющих признаков проекта. В свою очередь, группа взаимосвязанных мероприятий и проектов, объединенных общей целью и условиями выполнения, называется программой. А набор проектов, программ и другой связанной с этим детальности, объединенные для удобства управления и повышения его эффективности, называется портфель проектов.

Проекты, осуществляемые с участием бюджетных инвестиций, подразделяют на следующие виды:

- проекты некоммерческие инфраструктурные;
- коммерческие проекты;
- социальные проекты.

К группе некоммерческих инфраструктурных проектов относят такие из них, которые направлены на развитие экономической инфраструктуры, как, например: строительство или реконструкция коммунальных сетей (это может быть канализация, водо- и теплоснабжение, газопровод и т.п.), обновление и /или строительство муниципального жилья, развитие общественного транспорта; формирование единых общедоступных

власти: доклад аналитического центра при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова. URL: http://shestopalov_vygod_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv (1) (дата обращения: 29.11.2015).

¹ Дмитриев А.И. Методика внедрения проектного подхода в управлении социальным развитием российских регионов // Наукоедение. Интернет-журнал. 2013. № 1. URL: <http://yandex.ru/clck/jsreidir> (дата обращения: 19.12. 2015).

информационных банков; внедрение информационных технологий в сфере государственного или муниципального управления на соответствующих уровнях; развитие инфраструктуры поддержки бизнеса.

К социальным проектам можно отнести те из них, которые обеспечивают развитие бюджетных учреждений по оказанию социально значимых услуг, как например, школ, больниц, культурных учреждений детских садов; формирование / развитие систем повышения квалификации, переподготовки и обучения кадров, инвестиционную поддержку научно-технических центров, имеющих прикладной характер.

Отличительная черта некоммерческих и социальных проектов заключается в том, что их реализация далеко не всегда может привести к коммерческой выгоде. Но отчасти они могут реализовываться и не из государственных источников. Часто они реализуются на условиях самоокупаемости и поэтому не требуют дополнительного финансирования за счет бюджетных средств.

К коммерческим проектам относятся те из них, которые имеют своей целью стимулирование инвестиционной и экономической активности в регионах и муниципальных образованиях. Это могут быть прямые инвестиции в крупные коммерческие предприятия (например, в поддержку градообразующих предприятий); субсидирование ставок по коммерческим кредитам для коммерческих предприятий с целью стимулирования притока инвестиций в область или муниципальное образование; предоставление государственных гарантий для реализации наиболее эффективных инвестиционных проектов¹.

Мировой опыт показывает, что включение таких проектов в область финансирования с привлечением бюджетных средств регионов и муниципальных образований содержит высокий риск потери общественных финансовых ресурсов и, в этом смысле, противоречит функциям органов

¹ Волкова А.В. Системный подход к проектному управлению инновационным развитием // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. 2014. № 7. С. 31.

публичной власти. Поэтому в законодательстве некоторых стран введен прямой запрет на участие в этой деятельности муниципалитетов.

Итак, проект представляет собой комплекс организационно-технических и финансовых мероприятий, осуществляемых в оговоренные сроки начала и окончания работ и направленных на достижение заданной цели. В государственном и муниципальном управлении это самостоятельная деятельность, которая не является продолжением ранее принятых программ и / или частью какой-либо действующей программы, но финансируемая за счет средств, выделяемых в рамках программы. В сфере государственного и муниципального управления большинство проектов становятся элементами той или иной долгосрочной программы после прохождения конкурса.

Проект имеет свой жизненный цикл – это совокупность фаз, название и число которых определяется исходя из технологий производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект. При этом фаза проекта определяется как набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта¹.

К основным этапам типового проекта относят: запуск, обоснование концепции, разработку этапов и механизмов его реализации, завершение и закрытие проекта.

Механизм разработки проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов.

1. Аналитический этап, на котором осуществляется проблемно-ориентированный анализ.
2. Этап концептуализации, в рамках которого идет построение иерархии целей и задач проекта.

¹ Синабов В.С., Титов С.А. Изучение деятельности по управлению проектными рисками инвестиционно-строительных проектов в нефтегазовой отрасли: материалы XII междунар. науч.-методич. конф.: Инновации в науке, образовании и бизнесе. Пенза, 2014. С. 346-349.

3. Этап инструментализации, связанный с обоснованием инструментов, обеспечивающих эффективное достижение целей проекта.

4. Этап конкретизации схемы действий – вплоть до описания мероприятий и составления графика их реализации.

5. Этап бюджетирования проекта, на котором осуществляется расчет затрат на проект.

6. Этап разработки критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых результатов и методов их оценки.

7. Прогнозирование рисков проекта¹.

Проектная деятельность включает в себя разработку проекта (его планирование) и реализацию.

При планировании проекта готовится приказ или распоряжение о его открытии. В нем отражаются следующие моменты: название проекта, его цель, сроки (с датами), состав - руководитель и участники, контролирующий субъект, ход проекта в целом.

Процесс планирования проекта включает в себя разработку дорожной карты проекта (комплекса контрольных точек проекта, достижение каждой из которых означает переход к следующему этапу реализации проекта), календарного плана, бюджета проекта, матрицы ответственности, планов: привлечения персонала, поставок, реагирования на риски и коммуникаций.

Разработка проекта начинается с процесса его планирования. Планирование проекта предполагает планирование целей и границ проекта и разработку структуры процесса. В свою очередь, разработка структуры процесса включает в себя определение состава работ, потребности в ресурсах, оценку затрат и планирование реагирования на риски. Определение состава работ предполагает изложение последовательности работ и оценку их продолжительности. От оценки продолжительности работ зависит оценка

¹ Пель Н.А., Никифорова Л.Е. Концептуальная модель реализации проектного подхода к управлению адхократической молодежной общественной организацией // Сибирская финансовая школа. 2014. № 5 (106). С. 73.

затрат. На основе последовательности работ, оценки их продолжительности, планирования реагирования на риски, разрабатывается календарный план, а исходя из оценки затрат, планирования реагирования на риски, разрабатывается бюджет проекта. Работа по планированию проекта завершается сводным планом проекта.

Основными результатами этапа разработки проекта служат: сформулированные цели проекта, разработанные в результате описания его содержания; определение затрат и сроков реализации проекта. Все это указывается в паспорте проекта, который, по сути, представляет собой модель проекта, механизм, по которому будет вестись работа над ним - то, каким образом будут достигаться цели и результаты, осуществляться ресурсное обеспечение и различные взаимодействия, прогнозироваться и отслеживаться риски и т. д.

Типовой паспорт проекта включает в себя ряд элементов: подробное описание этапов проекта, их длительность и результаты; показатели проекта; календарный план мероприятий в разбивке по этапам проекта с указанием ответственных за каждое из них; матрицу ответственности участников за промежуточные результаты и уровни принятия решений; механизмы влияния руководителя проекта на его участников; риски на каждом этапе, способы нейтрализации, и ответственных за их выявление и устранение; систему внутренней (участники перед руководителем проекта) и внешней (руководитель проекта перед топ-менеджерами компании) отчетности по проекту (промежуточную и окончательную).

Календарный план-график проекта составляется на основе информации, которая предоставляется всеми участниками проекта и их функциональными руководителями. Его подписание является свидетельством о согласии всех участников проекта выполнять задачи в установленный срок с имеющимися ресурсами.

В матрице ответственности, в отличие от плана графика, указываются не только функции и зоны ответственности, но и подробный перечень

решений, которые может самостоятельно принимать или же предлагать участник проекта. Такой документ обеспечивает превенцию конфликтных ситуаций при управлении проектами¹.

Снижение управленческих издержек в рамках проектного подхода достигается в первую очередь за счет формирования адекватной организационно-ролевой структуры проекта, управленческой команды, работы с рисками проекта и эффективного контроля за его реализацией.

Организационно-ролевая структура проекта включает в себя:

- куратора проекта, который представляет интересы заказчиков и обеспечивает ресурсы для проекта;
- руководителя проекта – лицо, ответственное за оперативное управление проектом;
- команду управления проектом, члены которой непосредственно заняты в управлении проектом;
- команду проекта – группа лиц, выполняющих работу по проекту;
- внешние заинтересованные стороны и источники влияния².

Наиболее эффективной структурой организации работы команды проекта считается матричная, предполагающая выделение функциональных руководителей, наличие «двойного» подчинения, и требующая заблаговременного согласования загрузки сотрудников по проектам между руководителями проекта и функциональными руководителями. Важными условиями эффективной работы рабочих команд в матричной организации являются также: наличие единого центра коммуникаций и обмена информации, выделение руководителей проекта в отдельное подразделение (проектный офис) с наделением их соответствующим статусом, эффективная система стимулирования проектной деятельности.

¹ Кандыбко Н.В. Проектный подход к управлению инновационно-инвестиционной деятельностью предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2013. № 2 (4). С. 52.

² Мирзоева С.М. Управление персоналом при организации проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58-1). С. 542-544.

Остановимся подробнее на работе с проектными рисками. Риск в различных источниках определяется как потенциальная возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде какого-либо ущерба, обусловленная той или иной неопределенностью. Это определенная степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий; неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект.

В научной и управленческой литературе прописывается порядок работы с рисками, который представляет собой определенный цикл:

- идентификация рисков;
- оценка вероятности и последствий рисков, ранжирование реестра рисков;
- планирование реагирования на риски;
- мониторинг и контроль рисков.

Существуют различные методы реагирования на риски:

1. Избежание рисков. Этот метод предполагает полное устранение, как риска, так и его последствий. Это означает, что в случае его наступления могут быть предприняты следующие шаги: изменение плана проекта, отказ от ненадежных партнеров или рискованных шагов, методов и технологий проекта.

2. Минимизация рисков. Она предполагает уменьшение вероятности риска или снижение тяжести его последствий. В этом случае, как и в предыдущем, может предусматриваться изменение плана проекта, но также: уменьшение объема работ или снижение требований, дополнительное финансирование и увеличение количества ресурсов.

3. Передача проекта. Этот метод реагирования на риск означает нахождение третьей стороны, готовой принять на себя риск и его последствия. Вариантами действий при выборе этого метода могут быть

следующие: страхование, деление риска с другими участниками или программами проекта.

4. Приятие – данный метод предполагает рассмотрение всех возможных рисков и их последствий, детальный анализ наиболее опасных рисков. Следствием этого является осознанная готовность к данному риску, разработка плана реагирования на его последствие с выделением средств на их устранение.

С целью снижения затрат проекта следует использовать различные инструменты проектного менеджмента. Так, исключение или минимизация переделок проекта достигаются через:

- четкое определение целей проекта, результатов и его границ;
- разработку необходимого количества планов;
- построения эффективной системы контроля.

Снижение управленческих издержек достигается:

- определением ролей, полномочий и ответственности;
- эффективным использованием матричной структуры;
- формированием и соблюдением общих правил коммуникаций, формированием единого информационного пространства;

Минимизация влияния риска достигается с помощью:

- планирования реагирования на риски;
- анализа реагирования и учета рисков проекта¹.

Существует механизм завершения проекта. Он заключается в том, что по окончании проекта должен быть издан приказ о его закрытии с обязательным указанием относительно того, достиг ли проект плановых результатов или нет. Завершение проекта должно происходить не только на уровне формализации, но и с анализом опыта его реализации, успехов и неудач проекта. Иначе говоря, нужно сделать выводы о том, что надо в будущем изменить в управлении проектами, какие изменения нужно внести

¹ Суетин С.Н., Титов С.А. Управление программой, как разновидность проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46-1). С. 703-708.

в организацию будущих проектов, как усовершенствовать рычаги влияния руководителя и механизмы координации действий линейных менеджеров и руководителей проектов, как изменить систему оплаты труда, и т. д.

Эффективность проекта зависит от качества его разработки и реализации. В этой связи выделяется девять областей управления проектами.

Первая область - управление интеграцией проекта. Она включает в себя технологии, обеспечивающие выявление, определения, объединения, унификации и координации различных процессов и операций управления проектами в рамках групп процессов управления проектами. В эту область входят следующие элементы: разработка Устава проекта, формально авторизирующего проект или фазу проекта; разработка предварительного описания содержания проекта – самое общее изложение содержания; разработка плана управления проектом – документирование операций, необходимых для определения, подготовки, интеграции всех вспомогательных планов в план управления проектами и их координации; руководство и управление исполнением проекта – выполнение работы, определенной в Плане управления проектом для выполнения требований, определенных в описании содержания проекта; мониторинг и управление работами проекта – процессами инициации, планирования, выполнения и завершения проекта для достижения целевых показателей эффективности, намеченных в плане управления проектом; общее управление изменениями – обработка всех запросов на изменения, утверждение этих изменений и управление ими для оптимизации результатов поставки и активов организационного процесса; закрытие проекта – завершение всех операций во всех группах процессов управления проектами для формального закрытия проекта или проектной фазы.

Вторая область – управление содержанием проекта. Планирование содержания означает: создание плана управления содержанием проекта, в котором документируется процесс формулирования, верификации и контроля содержания проекта, а также создания и формулирования

иерархической структуры работ (ИСР); определение содержания – разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту; создание ИСР – разбиение крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие и управляемые элементы; подтверждение содержания – формализация принятия завершенных результатов поставки проекта; управление содержанием – управление изменениями содержания проекта.

Третья область знаний – управление сроками проекта. Управление сроками проекта включает в себя: определение состава операций – конкретных плановых операций, которые необходимо выполнить для получения различных результатов проекта; оценку ресурсов операции – типов и количества ресурсов, необходимых для выполнения каждой плановой операции; определение взаимосвязей операций – выявление и документирование зависимостей между плановыми операциями; разработку расписания проекта с учетом последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и ограничений на сроки; оценку количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций; управление расписанием, связанное с управлением изменениями расписания проекта.

Четвертая область знаний – управление стоимостью проекта, объединяющее процессы в рамках планирования, разработки бюджета и контроля затрат, а также обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета. Она включает в себя: определение примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта, суммирование оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ и формирование базового плана по стоимости; воздействие на факторы, вызывающие отклонения по стоимости, и управление изменениями бюджета проекта.

Пятая область знания – управление качеством проекта. Процессы управления качеством проекта объединяют все реализующиеся в

исполняющей организации операции, определяющие политику, цели и распределение ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял тем нуждам, для которых он был предпринят. Управление качеством осуществляется с помощью системы управления качеством, предусматривающей определенные правила, процедуры и процессы по планированию качества, обеспечению качества и контролю за качеством, а также операции по их совершенствованию¹. Планирование качества предполагает поредение стандартов качества и способов их достижения. Обеспечение качества означает выполнение плановых систематических операций. Процесс контроля качества осуществляется через мониторинг определенных результатов с целями определения их соответствия принятым стандартами качества и определения путей устранения причин, вызывающих неудовлетворительное исполнение².

Шестая область знания связана с управлением человеческими ресурсами проекта, которое включает в себя процессы по организации команды проекта и управления ей. Планирование человеческих ресурсов включает в себя определение и документальное оформление ролей, ответственности и подотчетности, создание плана управления обеспечением проекта персоналом.

Седьмая область знаний – управление коммуникациями проекта. Она включает в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта. Этот тип управления включает в себя следующие технологии: планирование коммуникаций (определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации); распространение информации; отчетность по исполнению работ; управление

¹ Дедова В.Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 52 (37). С. 28.

² Набиев Р.А., Алибеков А.Г. Научно-методические подходы к управлению качеством проектной продукции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2010. № 2. С. 95 – 97.

коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

Восьмая область знания связана с управлением рисками проекта. Она предполагает планирование управления рисками, а именно: их идентификацию и анализ, реагирование на них, мониторинг ситуации с этой позиции, и собственно управления рисками проекта. Цели управления рисками проекта – повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий. Планирование управления рисками предполагает выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта. Идентификация рисков – определение рисков, которые могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Качественный анализ рисков – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект. Количественный анализ рисков – количественный анализ потенциального влияния рисков на цели проекта. Планирование реагирования на риски – разработка возможных вариантов действий, направленных на повышение благоприятных возможностей и снижение угроз для достижения целей проекта. Мониторинг рисков – это отслеживание рисков, выявление остаточных рисков, идентификация новых рисков, сбор информации по исполнению планов реагирования на риски и оценки эффективности этих планов на протяжении жизненного цикла проекта¹.

Последняя - девятая область знаний в управлении проектами - управление поставками проекта. Она включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей организации. Сюда следует отнести, в

¹ Козлов А.С. Руководство управлением проектами: как руководителям организации контролировать и направлять проектную деятельность // Управление проектами и программами. 2011. № 2. С. 94.

частности, процессы управления контрактом и управления изменениями, необходимые для администрирования контрактов или заказов на покупку. Управление поставками проекта предусматривает администрирование контрактов на приобретение проекта, заключенных сторонней организацией (покупателем) с исполняющей организацией (продавцом), а также администрирование контрактных обязательств команды проекта. К этой области знаний следует отнести и планирование покупок и приобретений – определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях. В рамках этих процессов управления осуществляется запрос информации у продавцов (расценок, офферт или предложений и т.п.), анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом, администрирование контрактов, которое включает в себя:

а) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом,

б) анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом,

в) управление изменениями, связанными с контрактом,

г) управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта,

д) завершение каждого контракта, включая разрешение всех открытых вопросов и закрытие каждого контракта, относящегося к проекту или к фазе проекта.

Как отмечалось ранее, проектный подход активно используется в государственном и муниципальном управлении. Большой опыт его применения накоплен на Западе. Однако, начиная с 90-ых годов прошлого века, элементы проектного подхода начали активно внедряться в России. Наиболее ярким примером этого являются Национальные проекты. Проектный менеджмент активно используется в федеральных структурах,

например, в аппарате Правительства России, в Министерстве экономического развития России.

В настоящее время применение проектного менеджмента в реализации задач государственного и муниципального управления все активнее внедряется в жизненную практику регионов. Примером этому служит опыт Белгородской области, в которой внедрение проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также в органах местного самоуправления области, начало осуществляться с 2010 года.

Во-первых, были определены условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнес-сообщества и власти; регламентирована персональная ответственность, если формируется межотраслевая команда проекта¹.

Во-вторых, с целью внедрения проектного менеджмента в органах государственной и муниципальной власти Белгородской области в органах власти формируется соответствующая нормативная база; выстраивается механизм проектного менеджмента, начиная от рождения идеи и инициации проекта до его окончания, в который также входит система мотивации участников проекта в случае его успешной реализации.

В-третьих, созданы организационные механизмы реализации проектного подхода в управлении. Так, в Белгородской области в систему управления проектами включаются все муниципальные образования. Для этого в каждом из них сформированы проектные офисы, представляющие собой центры компетенций проектного управления. Рассмотрение проектов осуществляется на оперативном совещании с участием членов Правительства области. Процессы контроля проекта включают в себя: отчетность о ходе выполнения и общий контроль изменения. Они предполагают: контроль

¹ Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, в рамках сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна» // ИНВЕСТКЛИМАТ.РФ. URL: <http://investstandart.ru/baza-znaniy/luchshie-praktiki/166.html> (дата обращения: 29.11.2015).

целей и содержания, графика, качества исполнения и ситуаций риска. В механизм проектного управления закладывается консультационная и методологическая помощь при разработке и реализации проектов.

В контексте работы такой системы проектного управления любой субъект – гражданин, организация или потенциальный инвестор, могут обратиться в органы власти области с идеей того или иного проекта. Такая идея должна быть изложена в виде инициативной заявки по вопросу открытия проекта и зарегистрирована в РИАС ПУВП «Электронное правительство Белгородской области». Следующий шаг движения проекта – его регистрация на отраслевой экспертной комиссии. Затем, в случае поддержки проекта от органа власти назначается куратор проекта, задачей которого является дальнейшее организационное сопровождение и мониторинг реализации проекта. Работа служащих в проекте планируется по срокам, выполнение которых строго контролируется. Организованная таким образом система проектного управления позволяет решать проблемы в реализации проектов, оперативно решать возникающие в ходе их реализации вопросы, общими усилиями достигать показателей и целей проекта. Данная практика организации работы управления проектами обеспечивает: создание благоприятной административной среды в области через снижение инфраструктурных рисков для инвесторов; повышение инвестиционной привлекательности области, повышение результативности и эффективности работы органов власти, а также содействует повышению качества предоставляемых услуг.

Описанная практика управления проектами соответствует разделу Стандарта «Наличие в субъекте Российской Федерации единого регламента сопровождения инвестиционных проектов по принципу «Одного окна», что подтверждается следующим: наличием регламентации процесса управления проектами от его начала (инициации) до завершения; выстраиванием в рамках реализации проектов работы с предпринимателями по индивидуальным планам-графикам, в которых закреплена ответственность

служащих органов власти области по выполнению конкретных задач и работ в установленные периоды времени; разработанным регламентом администрирования проектов в органах власти, который определяет ответственность служащих при участии в проектах; сформированностью информационной системы мониторинга реализации и ведения проектов регионального и муниципального уровня, которая предполагает возможность оперативного реагирования на отклонения в реализации проектов. На сегодняшний день в Белгородской области сформированы: общая база данных проектов, экспертные комиссии по отраслям по рассмотрению проектов, в результате деятельности которых принимаются решение о судьбе проекта; практика рассмотрения проектов на еженедельных совещаниях с участием Губернатора области¹.

В-четвертых, в Белгородской области осуществляется системное обучение проектному управлению государственных и муниципальных служащих, с чем связан диагностируемый в последние годы рост компетенций служащих в области проектного управления².

Опыт проектного управления существует и в других регионах, но во многих случаях он остается на сегодняшний день на уровне региональных органов власти, не распространяясь на систему муниципального управления, как например, это происходит в Пензенской области. Так, в министерстве экономики указанной области регулярно происходят заседания рабочей группы «Проектный офис по внедрению проектного управления в исполнительных органах государственной власти Пензенской области», составлен реестр проектов, реализуемых исполнительными органами

¹ Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной власти: доклад аналитического центра при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова. URL: [http://shestopalov_vygod_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv\(1\)](http://shestopalov_vygod_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv(1)) (дата обращения: 29.11.2015).

² Проектное управление в Белгородской области: интервью с заместителем губернатора Белгородской области — начальником департамента кадровой политики области В. А. Сергачевым // Государство. 2012. № 7. URL: bujet.ru/article/193742.php (дата обращения: 29.11.2015).

государственной власти Пензенской области, создана соответствующая нормативно-правовая база¹.

Несмотря на указанное, развитие проектного управления на муниципальном уровне в Российской Федерации идет полным ходом. Примером этому служат проекты муниципально-частного партнерства, которые можно рассматривать как форму развития государственно-частного партнерства с иерархическим разделением уровня ответственности, рисков по реализации проектов и экономических выгод, которые могут быть получены при реализации проектов муниципально-частного партнерства². Такие проекты реализуются, в частности, в таких городах, как Махачкала, Набережные Челны, Иркутск, Черемхово и др.³

Между тем, следует отметить и ряд проблем, затрудняющих переход к проектному управлению в системе управления исполнительной власти России. Так, в докладе «Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной власти», подготовленном аналитическим центром при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова, указывается, что ключевыми причинами нереализации тех или иных проектов в области управления относится низкая эффективность управления проектами и нечеткое определение ролей между участниками проекта. Называются основные управленческие ошибки, к которым отнесены: нечеткое формулирование целей, результатов и границ проекта; недостаточная проработанность стратегии и плана реализации проекта, неадекватная оценка структуры управления проектами, дисбаланс

¹ См.: Министерство экономики Пензенской области: официальный сайт. URL: http://mineconomic.pnzreg.ru/proektnoe_upravlenie (дата обращения: 29.11.2015).

² Ревзина О.В., Минскова М.Г. Государственно-частные партнерства в России - правовое регулирование // Государственно-частное партнерство: пути совершенствования законодательной базы: сб. статей / под общей ред. А.А. Зверева. М., 2009.

³ Травин, И.Н., Усанов А.И., Усанова Д.Ш. Управление мультидисциплинарным проектным коллективом с распределенным управлением // Поиск эффективных решений в процессе создания и реализации научных разработок в российской авиационной и ракетно-космической промышленности: материалы междунар. науч.-практич. конф. Казань, 2014. С. 669.

интересов участников проекта, организация коммуникации внутри проекта и с внешними организациями, неэффективная организация коммуникации внутри проекта и с внешними организациями¹.

Следует отметить, что в рамках государственного управления проектное управление осуществляется в целях реализации государственных программ, которые, в свою очередь, определяются целевыми показателями стратегий развития. В Российской Федерации разработка целей государственной политики, стратегии, государственных программ, федеральных целевых программ, подпрограмм и мероприятий регулируется Федеральным законом 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации²», а в Федеральном законе 44 ФЗ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд³, описываются механизмы реализации мероприятий (контракты, работы, товары, услуги). Между тем, к проблемам проектного управления следует отнести то, что нормативно-правовое обеспечение связующего звена между этими элементами, а именно – проектов – отсутствует⁴. К числу проблем проектного управления нужно отнести и недостаточную стандартизацию управления проектами. Цель внедрения таких стандартов – разработка требований, предъявляемых к организации процессов управления проектами и программами, а также

¹ Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной власти: доклад аналитического центра при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова. URL: [http://shestopalov_vygodi_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv\(1\)](http://shestopalov_vygodi_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv(1)) (дата обращения: 29.11.2015).

² О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ // Российская газета. –2014. – 3 июля.

³ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 13.07.2015). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_144624/ (дата обращения: 29.11.2015).

⁴ Выгоды и возможности применения проектного управления в органах государственной власти: доклад аналитического центра при правительстве Российской Федерации под руководством П. Шестопалова. URL: [http://shestopalov_vygodi_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv\(1\)](http://shestopalov_vygodi_i_vozmojnosti_primenenia_ru_v_iogv(1)) (дата обращения: 29.11.2015).

целыми комплексами программ¹. В некоторых случаях существует практика использования технологий проектного управления без адаптации к специфике конкретного сообщества или системе управления². К ключевой задаче реализации проектного подхода в области государственного и муниципального управления на региональном уровне относят формирование «проектного» нового мышления управленческих кадров, специфика которого заключается в нацеленности на достижение измеримого результата³.

Выводы.

1. Государственный / муниципальный проект представляет собой комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый органами исполнительной власти и государственными органами области, подведомственными организациями, органами местного самоуправления, хозяйствующими субъектами с использованием средств федерального, областного и/или местного бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств).

2. В сравнении с процессным подходом, ориентированным на анализ и оптимизацию процессов, проектный подход в управлении заключается в ориентации на результат. Проектная деятельность включает в себя этапы инициации, разработки и реализации проекта. Механизм разработки проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов: аналитического,

¹ Дмитриев А.И. Методика внедрения проектного подхода в управлении социальным развитием российских регионов // Наукоеведение. Интернет-журнал. 2013. № 1. URL: <http://yandex.ru/clck/jsredir> (дата обращения: 19.12. 2015).

² Васицына А.И. Темпорально-логический метод и алгоритмы интеллектуальной поддержки принятия решений по проектному управлению промышленным предприятием: автореф. дис. ... канд. технич. наук. Тверь, 2013. С.2.

³ Проектное управление в Белгородской области: интервью с заместителем губернатора Белгородской области — начальником департамента кадровой политики области В.А. Сергачевым // Государство. 2012. № 7. URL: bujet.ru/article/193742.php (дата обращения: 29.11.2015).

концептуализации, инструментализации, конкретизации схемы действий, бюджетирования, выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки. Эффективный механизм реализации проектов предполагает развертывание проектной деятельности, позволяющее ей быть прозрачной, обзриваемой, планируемой и управляемой. Выделяется девять областей знаний в управлении проектами: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками и поставками проекта.

3. Практика проектного управления становится все более распространённой в отечественной системе государственного и муниципального управления. Однако на муниципальном уровне она распространена значительно слабее, чем на государственном. Основные проблемы такого положения дел связаны, в первую очередь, с недостатками в области организационного, кадрового, правового и методического обеспечения проектной деятельности.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В администрации Борисовского района, как и во всех государственных и муниципальных исполнительных органах власти Белгородской области, с 2010 года внедряется система управления проектами. В ее рамках определяются порядок и условия применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия власти с бизнес-сообществом, регламентируется персональная ответственность в случае формирования межотраслевой команды проекта. В соответствии с этим требованием в Борисовском районе сформирован центр компетенций проектного управления. В его функции входит: обеспечение деятельности ответственного за проектное управление; первичный анализ проектов на соответствие требованиям Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти; обеспечение деятельности экспертной комиссии по рассмотрению проекта; предварительная проработка и доработка проектов с исполнителями, контроль сроков, качества подготовки проектной документации ее соответствия методическим рекомендациям; мониторинг и контроль за реализацией проекта, сбор и анализ отчетной информации по реализации проекта, взаимодействие с различными подразделениями, задействованными в реализации проекта, еженедельная подготовка информации для вышестоящих структур и пр.

В соответствии с распоряжением Губернатора Белгородской области от 29.04.2011 г., администрацией района разработан и утвержден порядок согласования органами исполнительной власти, государственными органами области инвестиционных проектов хозяйствующих субъектов, планируемых к реализации на территории области; их рассмотрения на соответствующих отраслевых экспертных комиссиях, образованных при главах администраций муниципальных районов (городских округов). В соответствии с этим документом, вынесение инвестиционного проекта на экспертную комиссию

органа местного самоуправления, его рассмотрение возможно только при участии в работе экспертной комиссии главы администрации муниципального района (городского округа)¹.

В целях повышения результативности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Борисовского района, и в соответствии с рекомендациями постановления правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года N 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» в Борисовском районе утверждено положение об управлении проектами муниципального района «Борисовский район» Белгородской области² (далее - Положение).

Положением определяются порядок и условия применения принципов управления проектами органами местного самоуправления (МСУ) на территории Борисовского района. Область применения Положения – управление проектами, связанными с достижением стратегических целей социально-экономического развития муниципального на период до 2025 года, а также местными целевыми программами Борисовского района.

В рамках этого Положения выделяется несколько типов проектов: ведомственные, отраслевые, областные комплексные, муниципальные. Под ведомственными проектами понимаются те из них, которые реализуются единственным участником проекта без использования ресурсов из внебюджетных источников. Если проекты реализуются в масштабах области и имеют однозначно определенную отраслевую принадлежность, то такой

¹ О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р (в ред. распоряжений Губернатора Белгородской области от 18.04.2012 № 242-р, от 04.02.2013 № 44-р, от 05.06.2013 № 261-р, от 29.04.2014 № 205-р): официальный сайт департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 28.11.2015).

² Положение об управлении проектами муниципального района «Борисовский район» Белгородской области: Распоряжение администрация Борисовского района Белгородской области от 13 июня 2012 г. № 829-р. URL: <http://lawsrf.ru/region/documents/2348387/> (дата обращения: 30.11.2015).

проект относится к группе отраслевых. В случае если проект не имеет однозначно определенной отраслевой принадлежности, а для его эффективной реализации необходимо взаимодействие нескольких департаментов и управлений области, администраций муниципальных районов и городских округов области, а также хозяйствующих субъектов, то такой проект относится к группе областных комплексных. А проекты, осуществляемые в рамках одного муниципального образования – муниципальные проекты.

В Положении пописывается терминология, формулируются требования к постановке целей проекта, выражающей запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. К таковым относятся: отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта; иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения; быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект. Положение определяет порядок формирования организационной структуры проекта, которая формируется при инициации и планировании проекта. Она состоит из группы управления проектом и рабочей группы проекта и обеспечивает эффективное взаимодействие участников проекта. Для формирования группы управления проектом подотдел по программам стратегического развития администрации Борисовского района на основании заявки инициатора проекта, по согласованию определяет координирующий орган проекта. Координирующим органом проекта назначается куратор проекта и оператор мониторинга проекта, и совместно с инициатором определяется заказчик и исполнитель проекта.

Цель проекта и способ ее достижения, требования к результату, а также объем и источники финансирования проекта определяет заказчик проекта. Им же назначается ответственное лицо, представляющее заказчика проекта. Исполнитель проекта назначает руководителя проекта и его администратора, определяет персональную ответственность за достижение цели проекта и

эффективное использование выделенных на него ресурсов, за материально-техническое обеспечение проекта и документооборот. Помимо этого он обеспечивает разработку и реализацию проекта в соответствии с требованиями, предъявляемыми заказчиком к результату проекта.

Назначение участников группы управления проектом происходит на основании распорядительного документа организаций, официальными представителями которых они являются. В ведомственных проектах координирующий орган исполняет функции заказчика и исполнителя проекта, при этом на куратора возлагаются функции представителя заказчика проекта. Одно и то же лицо не может являться куратором и руководителем проекта.

Формирование рабочей группы проекта осуществляется на базе исполнителя проекта в следующем порядке. Руководитель проекта определяет состав рабочей группы, порядок ее работы, требования к специалистам, которые должны ее составлять; осуществляет подбор таких специалистов из кадрового резерва проектного управления и / или самостоятельно. В случае самостоятельного подбора команды проекта руководитель проекта направляет сведения о специалистах, включенных в рабочую группу, в подотдел по программам стратегического развития администрации района для включения их в кадровый резерв проектного управления. Также, направляет запрос о включении их в рабочую группу проекта в адрес их руководителей по основному месту работы. На руководителе проекта лежат задачи: организации работы рабочей группы, при этом, в случае необходимости он может изменять ее состав; подачи информации об итогах работы сотрудников в проекте по основному месту работы и в подотдел по программам стратегического развития администрации района для включения их в базу данных кадрового резерва проектного управления.

Как следует из вышесказанного, в целях организации эффективной системы проектного управления предусмотрено формирование кадрового

резерва. Кадровый резерв проектного управления формируется в подотделе по программам стратегического развития администрации района с целями оперативного и качественного формирования рабочих групп проектов и сохранения кадрового потенциала после закрытия проектов в порядке.

Положением о кадровом резерве проектного управления Белгородской области определяется порядок формирования кадрового резерва, который состоит, в том числе, и из представителей муниципальных образований. В соответствии с ним сотрудники органов местного самоуправления области, наряду с сотрудниками хозяйствующих субъектов на основании личного заявления зачисляются в кадровый резерв проектного управления по согласованию с руководителем по основному месту работы. Но оговаривается, что, в частности, сотрудники администрации Борисовского района, администраций городского и сельских поселений, являющиеся муниципальными служащими, принимают участие в рабочих группах только в качестве консультантов с учетом исполнения основных должностных обязанностей. Те же сотрудники, которые уже состоят в кадровом резерве проектного управления, проходят профессиональную подготовку, аттестацию и привлекаются для работы в проектах в составе рабочих групп.

В соответствии с положением об управлении проектами муниципального района, порядок управления проектами следующий. Управление проекта включает в себя следующие этапы: инициация, планирование, реализация и закрытие проекта. Документация по проекту оформляется в соответствии с формами, рекомендованными департаментом кадровой политики Белгородской области, но с учетом масштаба, специфики и сложности проекта.

Инициация проекта начинается с заявки на открытие проекта, направленной в электронном виде в подотдел по программам стратегического развития администрации района инициатором проекта. Инициатор проекта может выступать с таким предложением, как по

собственной инициативе, так и для исполнения своих должностных обязанностей или поручений вышестоящего руководства.

Собственно инициация проекта включает в себя определение цели проекта, его экспертизу, назначение группы управления проектом, утверждение паспорта проекта. Для этого подраздел по программам стратегического развития администрации района направляет в соответствующий государственный орган области, орган исполнительной власти области, орган местного самоуправления либо по согласованию в хозяйственное общество, 100 процентов акций (долей в уставном капитале) которого находятся в муниципальной собственности Борисовского района, инициативную заявку с предложением рассмотреть целесообразность открытия и реализации проекта в соответствии с изложенной в инициативной заявке идеей. Государственный орган области, орган исполнительной власти области, орган местного самоуправления, хозяйственное общество, 100 процентов акций (долей в уставном капитале) которого находятся в муниципальной собственности Борисовского района, при условии наличия соответствующего решения органов управления данной организации, определяет целесообразность этого предложения. И при положительном результате становится координирующим органом проекта, назначая его куратора. Он же определяет цель и ожидаемые результаты проекта, его границы, после чего формируется группа управления проектом, определяются правила и условия взаимодействия участников проекта, оформляется паспорт проекта (его готовит инициатор и руководитель проекта, а утверждает представитель заказчика и куратор проекта). Оговаривается следующее условие: цель проекта, после того, как она определена заказчиком проекта и утверждена в паспорте проекта, не может быть изменена в рамках реализации этого проекта. Данный этап завершается утверждением паспорта проекта и решением экспертной комиссии по рассмотрению проектов при главе администрации Борисовского района о целесообразности этого проекта.

С момента утверждения паспорта проекта начинается этап его планирования, для чего необходим паспорт проекта. Сущность этого этапа заключается в разработке путей достижения целей проекта. Завершается данный этап утверждением плана управления. План управления проектом разрабатывается рабочей группой и утверждается представителем заказчика и куратором проекта. Такой план включает в себя: календарный план-график работ, бюджет, перечень контрольных событий, риски, состав рабочей группы (в состав которой включаются лица, непосредственно участвующие в планировании и реализации проекта), способы коммуникации и взаимодействия в проекте, а также другую информацию в зависимости от масштабности и сложности проекта. Здесь же согласовывается размер премиальных выплат рабочей группе проекта. Заказчиком определяются объем и источники финансирования проекта. Привлечение бюджетных средств возможно в результате утверждения соответствующих объемов расходов законом области об областном бюджете, решением Муниципального совета о бюджете Борисовского района на соответствующий финансовый год. При этом, проекты, имеющие социальную значимость и направленность, по которым не просчитывается окупаемость и возвратность средств и в обеспечении которого выдаются государственные гарантии, не могут быть представлены к финансированию банками, поскольку бюджетное финансирование таких проектов осуществляется через включение их в целевые программы. Завершается этот этап согласованием размера премиальных выплат участникам проекта, утверждением плана управления проектом.

Этап реализации проекта включает в себя: выполнение, контроль и корректировку работ. Работа на этом этапе начинается после утверждения паспорта, плана управления проектом и получения положительного решения экспертной комиссии по рассмотрению проектов при главе администрации района. Заканчивается этап после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом.

Финансирование проекта из бюджетных средств может быть открыто только на этапе реализации проекта при наличии паспорта и плана управления проектом. Данный этап реализуется рабочей группой проекта под управлением его руководителя, как правило, согласно календарному плану-графику работ, предусмотренных планом управления проектом, с документальной фиксацией результатов выполненных работ. Руководитель проекта для выполнения работ проекта в соответствии с основными документами проекта может, по согласованию с представителем заказчика, привлекать отдельных исполнителей на договорной основе в установленном законодательстве порядке и в рамках своих полномочий, определенных действующими нормативными актами.

Стадия контроля проекта сущностно является проверкой соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Она реализуется представителем заказчика совместно с руководителем и администратором проекта и начинается с момента утверждения паспорта проекта и плана управления проектом. Контроль реализуется на протяжении всего периода исполнения проекта и завершается в момент принятия решения о завершении проекта.

Внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих воздействий в ходе исполнения проекта для детализации плана управления в результате дополнительного планирования работ по проекту и устранения отклонений фактического хода выполнения работ от запланированного осуществляется на стадии корректировки проекта. Корректировка осуществляется группой управления проектом при участии рабочей группы проекта. Но в случае полного соответствия результатов исполнения проекта плановым, за исключением случаев, когда должны быть предприняты опережающие предупреждающие действия для устранения возможных (ожидаемых) отклонений, корректировка не предусматривается. В этой ситуации руководитель проекта должен инициировать меры по внесению соответствующих изменений в документы проекта.

В то же время, заказчиком проекта по согласованию с куратором проекта могут быть приняты решения об изменении требований к проекту (по сроку, результатам и пр.) или о выделении дополнительных ресурсов, а также об изменении условий участия в проекте заинтересованных сторон. Результатом осуществления стадии корректировки должна стать ведомость изменений, утверждающая решение об изменении содержания, сроков, объема финансирования проекта, условий участия в проекте одной или нескольких заинтересованных сторон. Данный этап завершается итоговым отчетом о реализации проекта, в котором руководитель проекта информирует заказчика и координирующий орган о степени достижения цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, повлиявших на реализацию проекта.

Этап закрытия проекта осуществляется руководителем проекта совместно с администратором проекта. На данном этапе выполняется завершение (исполнение или оформление отказа от исполнения) обязательств, возникших в ходе управления проектом; оформляются права заказчика на результаты проекта; осуществляется премирование рабочей группы проекта, если проект реализован успешно; расформировывается организационная структура проекта.

Для начала этого этапа необходимо решение заказчика о закрытии проекта, согласованное с куратором проекта, после принятия которого все участники проекта исполняют свои обязательства и несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

В результате реализации проекта ему присваивается определенный статус, а именно: «проект реализован успешно», в случае если цель проекта была полностью достигнута; «проект не реализован, ресурсы сохранены», в случае если цель проекта не была достигнута, ресурсы сохранены; «проект не реализован, ресурсы потеряны», в случае если цель проекта не была достигнута – «ресурсы потеряны».

В случае продолжения обеспечения проекта государственными гарантиями после его закрытия, по предложению управления финансов и бюджетной политики района определяется орган местного самоуправления района и должностное лицо, осуществляющие дальнейший мониторинг реализации результатов проекта и организации погашения обязательств, обеспеченных государственными гарантиями, по закрываемому проекту, в пределах полномочий по соответствующему договору предоставления государственных гарантий, в соответствии с действующим законодательством: а) изданием распоряжения администрации Борисовского района о закрытии проекта; б) премированием рабочей группы проекта; в) передачей в архив заказчика администратором проекта документации по проекту.

Организационное сопровождение осуществляется координирующим органом в лице куратора проекта; начинается с момента назначения куратора проекта, продолжается на протяжении всех этапов проекта и завершается одновременно с завершением этапа закрытия проекта.

На основании информации, предоставленной со стороны исполнителя проекта, куратором проекта совместно с оператором мониторинга проекта осуществляется мониторинг проекта. Он начинается с назначения куратора проекта и идет на протяжении всех этапов проекта. Завершается одновременно с завершением этапа закрытия проекта. Сводная информация по результатам мониторинга проекта размещается в РИАС ПУВП «Электронное правительство Белгородской области». Затем она проверяется на соответствие установленным требованиям подотделом по программам стратегического развития администрации района и состоит из ряда документов: паспорта и плана управления проектом, решения о назначении группы управления проектом; решения экспертной комиссии, подтверждающей информации о прохождении контрольного события согласно плану управления проектом; отчета об окончании блока работ - составляется после завершения блока работ согласно календарному плану-

графику работ по проекту; итогового отчета по проекту – составляется после принятия решения о закрытии проекта и содержит заключение о соответствии фактического результата проекта плановому, итоговый анализ и выводы куратора по проекту.

Подотдел по программам стратегического развития администрации Борисовского района на основании полученной сводной информации предоставляет главе администрации района заключения и рекомендации по итогам реализации проекта. Для проектов, имеющих общественную значимость, паспортом проекта может быть определено требование публикации результатов мониторинга в сети Интернет на информационных ресурсах координирующего органа проекта.

В Борисовском районе проектная деятельность осуществляется отделом координации проектной деятельности администрации Борисовского района. Отдел руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации и следующими нормативно-правовыми актами: Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»; Федеральными законами и нормативно-правовыми актами Российской Федерации; - Указом Президента Российской Федерации от 2 июля 2005 года № 773 «Вопросы взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти»; Законом Белгородской области от 31 декабря 2003 года № 108 «Устав Белгородской области»; Постановлением Правительства Белгородской области от 31.05.2010 года № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области; Уставом Борисовского района; распоряжением главы администрации Борисовского района от 27.09.2010 года № 1381-р «Об утверждении положения об управлении проектами муниципального района «Борисовский район» Белгородской области; распоряжением администрации

Борисовского района от 10.03.2011 года 275-р «О порядке формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов».

Основными задачами отдела являются: обеспечение и реализация полномочий по разработке и сопровождению долгосрочных системных проектов, возложенных на отдел в соответствии с действующим законодательством; разработка и участие в реализации методических, правовых, информационных, организационных, контрольных и иных механизмов, создающих условия для развития на территории района системы управления проектами; участие в реализации политики, направленной на достижение целей, определенных стратегией социально-экономического развития муниципального района «Борисовский район» Белгородской области на период до 2025 года, областными целевыми программами, правовыми актами губернатора и правительства области, поручений губернатора области; мониторинг реализации комплексных, системных проектов на территории Борисовского района и формирование промежуточных отчетов об их состоянии по целям, срокам и бюджетам; организация работ по завершению проектов, формирование и ведение базы данных проектов; информационно-аналитическое обеспечение главы администрации района по вопросам материального выражения социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате осуществления проектов; осуществление контроля за выполнением нормативных правовых актов, касающихся деятельности подотдела.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие функции: формирование и поддержание в актуальном состоянии нормативно-методической документации по управлению проектами; своевременный и полный контроль подготовки проектной документации в соответствии с нормативно-правовой документацией по управлению проектами; непрерывный мониторинг проектов, реализуемых на территории

Борисовского района и формирование промежуточных отчетов об их состоянии; консолидация сводной информации о проектах, реализуемых на территории Борисовского района; формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных инициативных заявок на открытие проекта; учет трудовых ресурсов, занятых в проектах; осуществление контроля за своевременностью выполнения контрольных событий по реализуемым проектам; организация работ по завершению проектов, формирование и ведение базы данных проектов¹.

По данным на 2015 год в Борисовском районе реализуется портфель проектов. Муниципальный портфель проектов Борисовского района по состоянию на 27.10.2015 года включает в себя 101 проект общей стоимостью более 885 млн. рублей. (Рисунок 1)



Рис. 1. Муниципальный портфель проектов

Характеризуя проектную деятельность в Борисовском районе, отметим, что за 10 месяцев 2015 года открыто 16 проектов, что на 12,5 % больше чем за 10 месяцев 2014 года; за 10 месяцев 2015 года закрыто 11 проектов, что на 18,2% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Всего

¹ О реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию на 27.10.2015 г.: материалы текущего делопроизводства [Документ опубликован не был].

по состоянию на 27.10.2015 года в стадии инициации находятся 1 проект, в стадии реализации 26 проектов, завершены 75 проектов¹.

В целях усиления контроля за реализацией проектов в администрации Борисовского района разработан и утвержден порядок организации и проведения выездных проверок реализации проектов на территории района. За 10 месяцев 2015 года отделом координации проектной деятельности проведена 91 выездная проверка и оформлено 33 протокола по результатам проведения проверок на факт соответствия или несоответствия ранее представленных подтверждающих документов по выполненным контрольным событиям в ходе реализации проектов.

Следует отметить, что почти с самого начала 2015 года в Борисовском районе изменялась нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, вносились изменения в действующие правовые акты, разрабатывались новые. С целью повышения эффективности проектной деятельности, мотивации специалистов к самосовершенствованию, в Борисовском районе проверяется соответствие работников в области этой деятельности тому или иному уровню. Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов, участвующих в разработке и реализации проектов, определяется распоряжением администрации Борисовского района от 23 июля 2012 года № 1086-р «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов (в редакции распоряжения от 31 декабря 2014 года; 175-р). Порядок тестирования проектных специалистов, участвующих в разработке и реализации проектов на знание основных положений проекта и определена знаний в области проектного управления, задается распоряжением администрации Борисовского района от 01 августа 2012 гожа 1163-р «Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в

¹ Там же.

области проектного управления» (в редакции распоряжения от 07 ноября 2014 года № 1407).

За проведение тестирования на доступ к участию в проекте и присвоение рангов в области проектного управления отвечает отдел координации проектной деятельности администрации Борисовского района. На основе тестирования определяется и уровень специалиста.



Рис. 2. Присвоение рангов в области проектного управления

Тестирование предполагает оценку ответов по двум группам вопросов. Первый блок проверяет знания положений проекта, второй – основных подходов к управлению проектами, теоретических основ проектного управления. Второй блок вопросов относится только к уровню руководителей проектов. Цель такого тестирования – определить знания и

навыки в области проектного управления проектного специалистов и получить допуск к участию в проекте. Механизм осуществления такого тестирования в Борисовском районе заключается в следующем.

Тестирование проводится не позднее одного месяца после завершения формирования рабочей группы проекта и перехода проекта в стадию реализации. Ответственным за прохождение тестирования рабочей группы является руководитель проекта.

В результате система тестирования проектных специалистов представляет собой механизм определения знаний и навыков в области проектного управления на получение допуска к участию в проекте. В 2013 году общее количество специалистов, прошедших тестирование на допуск к участию в проектах, составил 65 человек. В 2014 году – 85 человек.

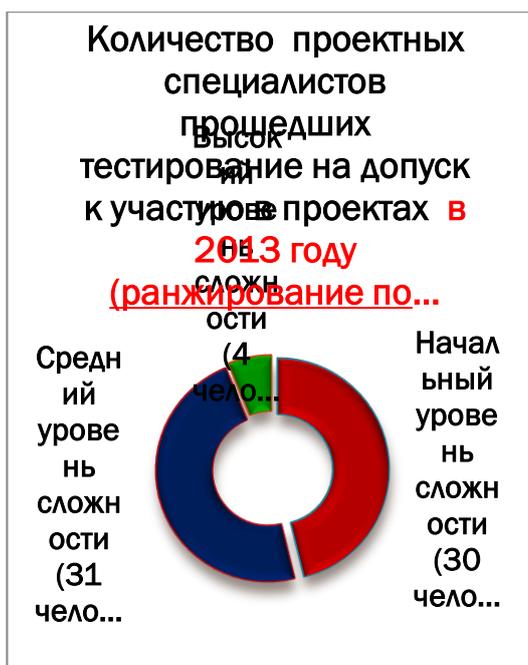


Рис. 1. Количество специалистов прошедших тестирование в 2013г.

Рис. 2. Количество специалистов прошедших тестирование в 2014г.

При этом в 2013 году доля специалистов, прошедших тестирование по высокому уровню сложности, составила 6%, а в 2014 – только 2%. Но зато увеличилась доля тех, кто прошел тестирование по среднему уровню сложности с 48% в 2013 году до 77% в 2015 году; снизилась доля тех, кто прошел начальный уровень сложности тестирования с 46% в 2013 году до 21% в 2014 году. (Рис. 1, Рис. 2)

Обращает на себя внимание значительный рост доли муниципальных служащих, участвующих в проектах и прошедших тестирование в период с 2013 по 2014 годы. Если в 2013 году доля прошедших тестирование составила 35,1%, то в 2014% - 44,5%.

Таким образом, следует говорить, что, в целом заметны существенные позитивные сдвиги в повышении уровня компетентности специалистов в области проектного управления Борисовского района. Хотя и несколько снизился темп роста специалистов, обладающих высшим уровнем компетентности.

При этом, нужно отметить, что в определенных ситуациях руководители проекта и служащие могут не проходить тестирования. Так, руководители проекта могут не проходить тестирование по первому блоку вопросов в случае, если они являлись инициаторами проекта. Если руководитель является инициатором конкретного проекта, то он не проходит тестирование и по второму блоку вопросов. То же самое касается тех служащих, которые имеют ранг в области проектного управления, который позволяет им участвовать в проекте соответствующего уровня сложности, имеют сертификат в области проектного управления, подтверждающий знания и навыки по одному из имеющихся стандартов.

В соответствии с региональным законодательством, выделяется 8 ступеней развития проектных специалистов. Первые четыре ступени позволяют осуществлять деятельность в качестве члена рабочей группы проекта, являясь проектным специалистом. Проектный специалист может иметь четвертый, третий, второй и первый класс, что соответствует начальному, среднему, выше среднего и высшему уровню. Вторые четыре класса соответствуют уровню менеджера проекта, который имеет право выступать и руководителем проекта.

Каждый проектный специалист, участвуя в проектной деятельности, приобретает навыки и опыт в проектном управлении. На основании данного опыта, в зависимости от сложности проекта, в котором участвовал

проектный специалист, ему присваивается соответствующий ранг. В 2015 году за успешную реализацию проектов 73 специалистам присвоены ранги в области проектного управления, из них: 20 человекам присвоен ранг - проектный менеджер; 53 человекам присвоен ранг – проектный специалист.

Если говорить об организации подготовки проектных специалистов, то по данному направлению по состоянию на 27.10.2015 года обучено 79 муниципальных служащих, а также работников органов местного самоуправления района, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы Борисовского района по программе: «Основы управления проектами». Прошли внутрикорпоративное обучение по проектному управлению 53 человека. В ноябре 2015 года проведено еще два обучающих семинара с участием работников отраслевых и структурных подразделений администрации района, администраций городского и сельских поселений района по вопросам, касающимся работы в системе АИС «Проектное управление», формированию команд проектов, учету трудозатрат и т.д.¹

В целом, у специалистов в области проектного управления Борисовского района есть причины к повышению компетентности в области проектного управления, поскольку существует действенная система мотивации проектной деятельности. Такая система мотивации предполагает поощрение за инициацию проекта, участие в проекте и его реализацию.

Система материального стимулирования участников проектов включает ежеквартальное премирование за участие в проекте и разовое премирование по итогам успешной реализации проекта. Ежеквартальное премирование осуществляется при условии наличия в отчетном квартале закреплённых за работником в проекте работ и выполнения их без отклонений. Основное премирование носит дифференцированный характер,

¹ О реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию на 27.10.2015 года: материалы текущего делопроизводства [Документ опубликован не был]/

осуществляется после завершения проекта при условии его успешной реализации и предполагает: применение базового размера премиальной выплаты за один день участия в проекте; учет трудозатрат каждого участника проекта; применения поправочных коэффициентов, учитывающих сложность проекта, эффективность и успешность его реализации. Наряду с материальным стимулированием участников проектов, применяется нематериальное стимулирование, основным элементом которого является присвоение служащим рангов в области проектного управления.

Несмотря на наличие системы мотивации, активность и инициативность органов муниципальной власти в открытии и дальнейшей реализации проектов все еще является недостаточно высокой. Как следует из результатов анкетного опроса, реализованного отделом координации проектной деятельности администрации Борисовского района, в основе этой проблемы низкий уровень готовности менеджеров к изменениям, о чем сообщает почти каждый пятый проектный менеджер, и примерно столько же говорят о нежелании работников органов муниципальной власти брать на себя ответственность за разработку и реализацию проекта. Более трети работников считают недостаточной премию, полагая, что ее необходимо увеличить до 20 тыс. руб., что также отражает не вполне эффективную систему мотивации.

Также следует отметить, что в целях выявления несоответствий фактического исполнения работ и отчетной информации, представляемой органами власти в ходе реализации проектов, департаментом внутренней и кадровой политики области и проектными офисами муниципальных районов организуются проверки реализации проектов. Проверка осуществляется на соответствие критериям: наличие выполненных работ по проекту; достижение количественных (квадратные метры, штуки, размер и прочее) и качественных (вид материала, толщина объекта, состав и прочее) характеристик результата выполнения работ; понесенные затраты.

В результате таких проверок были выявлены следующие нарушения: искажение или предоставление недостоверной информации; получение результатов проекта, несоответствующих плановым значениям качественных и количественных параметров. Большая часть нарушений связана с небрежным непрофессиональным отношением исполнителей, либо попустительством и недостаточным контролем со стороны органов власти области при реализации проектов, в том числе при выполнении хозяйствующими субъектами взятых на себя обязательств по реализации проектов.

Выводы.

1. В Борисовском районе проектная деятельность осуществляется в соответствии с федеральными, региональными и местными нормативно-правовыми актами отделом координации проектной деятельности администрации Борисовского района. По данным на 2015 год муниципальный портфель проектов Борисовского района включил в себя 101 проект общей стоимостью более 885 млн. рублей.

2. В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Борисовского района проводится обучение и тестирование соответствующих специалистов, разработана действенная система мотивации.

3. Среди проблем следует отметить: низкие темпы увеличения специалистов, прошедших тестирование по высокому уровню сложности управления проектами, низкую готовность муниципальных служащих к проектной деятельности, не вполне эффективную систему мотивации муниципальных служащих в отношении инициирования проектов, повышения своего образовательного уровня в указанной сфере деятельности; искажение информации в отчетах по результатам реализации проектов.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Большой потенциал, заложенный в проектном подходе к управлению и определяемый как «универсальные свойства» проектной деятельности, позволяет признать социальное проектирование перспективным инструментом не только решения актуальных социальных проблем, но и инструментом управления социальным развитием общества¹. И такое мнение обосновано, поскольку внедрение проектного подхода к управлению ведет к мощным экономическим и управленческим эффектам. Экономические эффекты связаны со снижением длительности разработки и согласования проекта, дополнительным освоением инвестиций, влиянием на рост ВРП, а управленческие – с повышением эффективности деятельности органов власти, созданием благоприятной административной среды; прозрачностью принимаемых решений².

В целом анализ использования проектной технологии в муниципальном управлении позволяет сделать следующие выводы.

Организация управления проектами:

- обеспечивает условия для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения;
- увеличивает эффективность деятельности органов муниципального управления за счёт формулирования измеримых конкретных целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей;

¹ Дмитриев А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Наукovedenie. Интернет-журнал. 2013. №1. URL: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-1-13> (дата обращения: 18.04.2016).

² Сергачев В.А. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти опыт Белгородской области. URL: <http://pmolimp.ru/files/content/319/3-sergachyov-prezentaciya-v-a-1-pdf.pdf> (дата обращения: 19.05.2016).

– обеспечивает повышение результативности муниципальной системы за счёт увеличения эффективности работы отдельных специалистов - руководителей и исполнителей проектов.

Результаты проведенного нами исследования свидетельствуют о том, что готовность к профессиональной подготовке муниципальных служащих в области овладения технологией разработки и внедрения проектов, к включению в работу по проектному управлению, от инициации проекта до его разработки и реализации, оставляет желать лучшего. Этим объясняет недостаток проектных менеджеров и нежелание муниципальных служащих включаться в эту работу. Таким образом, проблема готовности муниципальных служащих существует как на уровне обучения, так и инициации и реализации проектной деятельности. При этом под готовностью подразумевается наличие желания, способностей и возможностей для реализации той или иной деятельности.

В этой связи и с целью решения выявленных во втором разделе дипломного исследования проблем нами предлагается проект «Повышение готовности муниципальных служащих Борисовского района к реализации проектного подхода в управлении муниципальным образованием». В рамках такого проекта будет предложен ряд направлений деятельности и работы, которые необходимо выполнить, чтобы эти направления могли быть реализованы.

1. Обоснование проектных мероприятий.

Программа составлена с учетом объективных предпосылок и изменений в муниципальном управлении, прогноза кадрового обеспечения муниципальной системы и предполагает совершенствование работы в сфере проектного управления муниципальными служащими в целях содействия росту их готовности к получению образования и повышению профессиональной компетентности в области проектного управления, увеличения активности муниципальных служащих в инициировании, разработке и реализации муниципальных проектов.

Программа основывается на данных, полученных в результате анализа ситуации с подготовкой, мотивацией, и в целом, с организацией работы в области проектного менеджмента в Борисовском районе Белгородской области.

Система организации проектного управления на муниципальном уровне сегодня не лишена недостатков. Традиционная логика профессионального обучения, построенная на фрагментарном освоении отдельных форм проектирования, не обеспечивает специалисту системного видения целостного социально-экономического процесса, происходящего на территории муниципального образования, не формирует его практическую готовность к реализации теоретических знаний в проектных процессах¹. Многие служащие не задумываются о целях своей деятельности, не могут самостоятельно ставить задачи, принимать адекватные меры по устранению рисков. Управленцы и их руководство должным образом не осознают необходимость управления социально-экономическим развитием района на проектной основе. Между тем системы обучения в этой сфере существуют, но ее потенциал, в силу указанных причин, не используется должным образом.

Результатом настоящей программы предусматривается масштабная целенаправленная работа с муниципальными служащими по повышению уровня их готовности к обучению в области проектного управления, а также к участию в разных этапах проектного управления. Необходимость достижения данного результата обусловлена тем, что успешная реализация проектного подхода в управлении муниципальным образованием во многом зависит от «социальной базы» проектных менеджеров, обуславливающей широту возможностей выбора наиболее подходящих кандидатов на участие в проектной группе, управлении ею. А это, в свою очередь, предполагает наличие реальных мотивов к обучению и повышению уровня компетентности муниципальных служащих в области проектного

¹ Данилов М.Н. Ключевые аспекты профессиональной подготовки к проектной деятельности студентов по специальности «Государственное и муниципальное управление» // Среднее профессиональное образование. 2012. № 9. С.15.

менеджмента. Эффективная реализация проектного подхода не может иметь место в условиях низкой активности муниципальных служащих в инициировании муниципальных проектов, что также обуславливает необходимость обеспечения соответствующей стимулирующей среды. Решение этих проблем предполагается в рамках проекта «Повышение готовности муниципальных служащих Борисовского района к реализации проектного подхода в управлении муниципальным образованием»

2. Цели и задачи внедрения проекта.

Целью проекта является обоснование направлений деятельности, обеспечивающих повышение готовности муниципальных служащих к участию в проектной деятельности и качественной ее реализации.

Задачи проекта:

- повышение мотивационной готовности муниципальных служащих к успешной реализации проектной деятельности;
- снижение у муниципальных служащих психологического барьера участия в реализации проектного подхода к управлению муниципальным образованием;
- повышение готовности муниципальных служащих к освоению новых практик реализации проектного подхода в муниципальном управлении.

3. Целевая группа участников проекта:

- отдел координации проектной деятельности администрации Борисовского района;
- муниципальные служащие Борисовского района Белгородской области.

4. Сроки реализации проекта: 2016 – 2017 гг.

5. Перечень программных мероприятий.

1. Повышение мотивационной готовности к инициированию, разработке и качественной реализации проекта.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив организации и каждого работающего, побуждая их эффективно трудиться

для выполнения намеченных целей. Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Мотивация выполняет в организации важную роль и является основным носителем интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные усилия.

1.1. В настоящее время в органах власти области осуществляется материальное стимулирование участников проектов. Система материального стимулирования участников проектов включает ежеквартальное премирование за участие в проекте и разовое премирование по итогам успешной реализации проекта. Ежеквартальное премирование осуществляется при условии наличия в отчетном квартале закрепленных за работником в проекте работ и выполнения их без отклонений. Основное премирование носит дифференцированный характер, осуществляется после завершения проекта при условии его успешной реализации и предполагает:

- применение базового размера премиальной выплаты за один день участия в проекте;
- учет трудозатрат каждого участника проекта;
- применения поправочных коэффициентов, учитывающих сложность проекта, эффективность и успешность его реализации.

Наряду с материальным стимулированием участников проектов, применяется нематериальное стимулирование, основным элементом которого является присвоение служащим рангов в области проектного управления.

Тем не менее, указанная система стимулирования не заставляет муниципальных служащих выйти «из зоны комфорта», развиваться, повышать свои знания в области проектного управления, брать на себя ответственность за инициацию, разработку и реализацию проекта. Это

означает, что существующие стимулы не компенсируют нервные, временные и прочие затраты муниципальных служащих, связанные с участием в проектной деятельности и самосовершенствовании в области проектного управления.

В этой связи, видится целесообразным увеличение местного проектного премиального фонда с целью обеспечения мотивации служащих за инициацию проектов.

Для того чтобы мотивирование касалось различных аспектов проектной деятельности, целесообразно:

во-первых, определить премии за иницирование проектов (при условии перевода проекта в реализацию) в соответствии со степенью сложности предлагаемого проекта;

во-вторых, усилить материальное стимулирование участников проекта на этапах реализации (на 30%) и завершения проектов (на 100%).

Необходимость повышения стимулирующей составляющей оплаты труда проектного менеджера связана не только с необходимостью привлечения новых муниципальных служащих к таким работам. Предоставленные в процессе практики материалы исследования проблем организации работы проектных групп, офисов, осуществленные на региональной выборке, выявили высокую «текучку» проектных менеджеров.

1.2.1. В случае наличия отклонений в ходе реализации проектов или в целом неуспешной реализации проекта планируется применение санкций. Следовательно, необходимо внедрение механизмов демотивации некачественной работы в отношении служащих, допустивших отклонения в ходе реализации проектов и в случае неуспешного их завершения. Демотивация представляет собой меры дисциплинарного характера.

1.2.2. Кроме того, демотивация может применяться по результатам систематических промежуточных и итоговых проверок, ориентированных на выявление несоответствий фактического исполнения работ и отчетной информации, которая готовится и представляется органами власти в ходе

реализации проектов. Причиной таких несоответствий является недостаточная развитость механизмов контроля за реализацией проектов. В ряде случаев не осуществляются промежуточные проверки; не в полной мере применяется регламент администрирования проектов; отсутствует должное внимание со стороны глав администраций сельских поселений.

Целью демотивационных мер в этом случае должно стать исключение недостоверной информации и повышение актуальности данных при принятии управленческих решений.

Это достигается путем:

- повышения персональной ответственности кураторов проектов за отклонения в ходе их реализации;
- применение соответствующих санкций в случае недобросовестного выполнения ими их обязанностей. Демотивация может проявляться в снижении ранга, наложении штрафов, вынесении выговора или предупреждения и т.д.

Санкции должны иметь градацию в зависимости от ущерба от ненадлежащего выполнения требования. Следовательно, задача заключается в разработке критериев оценки нарушений и соответствующих штрафов.

1.2.3. Повышению мотивации к постоянному наращиванию знаний и опыта в области проектной работы будет содействовать также необходимость подтверждения проектными работниками своего ранга в случае, если за определенный период он не повысился класс проектного менеджера, или если ему уже присвоен 4 класс. По нашему мнению, подтверждение ранга проектного менеджера должно происходить с периодичностью раз в три года. При этом подтверждение ранга для проектных менеджеров 4 класса подразумевает не только проверку необходимых знаний, но и творческую работу, связанную с исследованием инноваций в области проектного менеджмента. В случае, если в указанный период конкретный муниципальный служащий применял в практике работы инновационные методы проектной работы, то во время подтверждения 4

класса такого рода творческую исследовательскую работу может не представлять. В случае, если муниципальный служащий не подтвердил свой ранг, класс понижается на 1 ранг.

1.2.4. Повышению мотивации муниципальных служащих может служить введение в обязательном порядке в процесс аттестации муниципальных служащих вопросов из сферы управления проектами.

Аттестация муниципального служащего представляет собой установленную в законодательством порядке проверку квалификации, уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего замещаемой муниципальной должности муниципальной службы путем периодической оценки его знаний, опыта, навыков, результатов деятельности и способностей к выполнению полномочий по замещаемой должности муниципальной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении муниципальным служащим квалификационных разрядов.

1.2.5. Повышению мотивации может содействовать также пересмотр критериев сложности проекта. С настоящим уровнем подготовки участников существующая системы оценки сложности проекта выступает демотиватором, поскольку не соответствует уровню подготовки большинства проектных менеджеров.

Для реализации этого направления проектных работ необходимо:

- 1) Определить размер премий в соответствии со сложностью проекта по стадиям: инициация, реализация, завершение;
- 2) Разработать систему санкций в связи:
 - с отклонениями в ходе реализации проекта;
 - в связи с выявлением несоответствий фактического исполнения работ и отчетной информации в ходе промежуточных и итоговых проектов.

Санкции должны касаться как руководителя проекта, так и его куратора.

Разработка системы санкций подразумевает, во-первых, градацию нарушений по степени ущерба, нанесенного в результате не надлежащего

выполнения обязанностей и, во-вторых, соответствующие этой градации дисциплинарные взыскания.

3. Разработать систему аттестации проектных менеджеров, в рамках которой должно происходить подтверждение ранее присвоенного ранга, в случае, если в течение трех лет аттестуемый не повышал его. Необходимо разработать:

- процедуры аттестации,
- условия, при которых необходима аттестация,
- систему требований и оценки, а также решений, принимаемых по результатам аттестации;
- оценочные материалы,
- аттестационную документацию.

Кроме того, зафиксировать указанное в положении об аттестации проектных менеджеров.

1.2.6. Конкурс «Управление проектами в муниципальной службе».

Еще одним направлением работы, мотивирующим готовность к инициированию, а также качественной разработке и реализации проектов, может стать организация и проведение соответствующих конкурсов.

Для реализации этого направления необходимо разработать положение о конкурсе, в котором будут прописаны цели и задачи, участники, сроки, премиальный фонд, механизм оценки и подведения итогов, а также номинации, в которых будут определяться победители.

Целесообразно организацию и проведение такого конкурса осуществлять раз в три года. Номинации могут быть следующими:

- количество иницируемых проектов;
- количество участия в рабочей группе (при условии реализации проекта);
- лучший руководитель проектной группы (по критерию количества и качества руководства);

– лучшая проектная группа (критерий: слаженность работы, отсутствие отклонений в реализации работ, отсутствие ошибок в отчете);

– новатор (применение новых методов проектной работы, инициация оригинальных проектов).

– конкурс на лучший проект совершенствования деятельности муниципальных служащих в области проектного управления муниципальных служащих;

– лучший дебютант в проектной работе.

Все участники потенциальные и реальные участники проектных групп должны быть проинформированы об условиях конкурса.

Критерии оценки, как и положение о конкурсе, должны быть разработаны отделом координации проектной деятельности администрации Борисовского района и вывешены на официальном сайте администрации Борисовского района Белгородской области. Результаты конкурса также должны быть представлены на официальном сайте администрации Борисовского района, а также – отражены в местных средствах массовой информации.

2. Повышение психологической готовности муниципальных служащих к проектной деятельности.

Как указывалось во втором разделе, одной из причин низкой инициативности в проектной деятельности среди муниципальных служащих, является низкая готовность к такой работе, сопряженная с нежеланием выходить «из зоны комфорта» и брать на себя ответственность. В основе этого лежит, конечно, недостаток знаний о проектном управлении и связанный с этим страх того, что что-то пойдет не так. Но, тем не менее, для преодоления такого недостатка знаний необходимо желание заняться проектной работой, начать что-то новое. И это желание блокируется психологической неготовностью к изменениям. Кроме того, получение новых знаний и навыков, новая работа всегда сопряжена с большей затратой усилий, чем движение по «накатанной дороге». В связи с этим, должна быть

убежденность, что эти усилия «окупятся», а потому возникают риски, связанные с неуверенностью муниципальных служащих, что они смогут овладеть новым направлением работы, или что такая работа в последующем окажется востребованной. Причем овладение такой работой включает в себя не только знание проектных методов, но и навыки командной работы, а также руководства, что также может вызывать сомнение у муниципальных служащих с точки зрения готовности к такой работе. Неготовность к проектной работе может быть сопряжена с обстановкой, общественным мнением относительно того, как и насколько успешно была проведена такая работа другими проектными менеджерами, их отзывами об участии в проектной работе, «слухами», которые могут иметь негативный характер. Возможно, работа в проектных офисах, группах считается менее престижной, что также служит демотиватором к такой работе. В качестве причин нежелания участвовать в работе проектных групп могут являться риски невыполнения других работ, которые придется, возможно, оставить, став членом проектной группы. А демотиватором к учебе может быть неясность условий, на которых и в которых она происходит. Кроме того, муниципальных служащих, банально может просто устраивать существующая ситуация, и потому менять ее им видится нецелесообразным.

2.1. Наличие таких демотивирующих причин обуславливает необходимость поведения социологического исследования с диагностическими целями. Основными задачами такого исследования станут:

- выявление опасений, связанных с обучением проектному менеджменту;
- изучение опасений относительно инициации и участия в проектной деятельности в различных ролях;
- анализ установок относительно обучения проектной деятельности;
- выявление «мотивирующих» факторов и условий на обучение проектной деятельности и участия в проектной работе.

Проведение такого исследования наиболее целесообразно осуществить посредством реализации серии полуструктурированных интервью муниципальных служащих.

Итогом такого интервьюирования и обработки полученных данных должна стать разработка направлений и мероприятий по повышению психологической готовности муниципальных служащих к обучению и внедрению проектных методов в управление.

2.2. Эти мероприятия должны осуществляться по двум основным направлениям:

– разъяснительная работа, связанная с предоставлением информации относительно наиболее тревожащих муниципальных служащих моментов, связанных с участием в обучении проектной работе и ее внедрением в практику управления;

– тренинговая работа, целью которой является обеспечение условий для получения муниципальными служащими позитивного опыта реализации различных элементов проектных работ.

Разъяснительная работа должна вестись руководителями подразделений, а также наиболее опытными руководителями проектов.

Семинары и тренинги могут быть засняты на видео и распространены между остальными муниципальными служащими с целью расширения информационного охвата населения.

2.3. Внедрение института стажеров среди муниципальных служащих. Это мероприятие предполагает, что каждый муниципальный служащий должен принять участие в качестве стажера в работе хотя бы одной проектной группы, чтобы разрушить барьер «неизвестности», который затрудняет начало незнакомой работы, позволяет ввести проектную работу в «зону комфорта», а также стимулировать муниципального служащего к прохождению обучения по программе «проектное управление».

С этой целью необходимо решить следующие вопросы:

– составить график стажировок;

– составить примерный план деятельности, который должен реализовать стажер.

При составлении плана стажировки муниципальных служащих целесообразно учитывать направление работы муниципального служащего, чтобы деятельность проектной группы по возможности с ней пересекалась.

В случае необходимости, и даже желательно, чтобы стажеры участвовали в работе проектных групп не своего муниципального образования, тем самым, в последующем содействуя обогащению опыта своего муниципального образования опытом других муниципальных образований.

Итак, для реализации этого направления, следует осуществить следующее:

1. Разработать инструментарий социологической диагностики психологических барьеров готовности муниципальных служащих к реализации проектной деятельности.

2. Разработать мероприятия по преодолению психологических барьеров муниципальных служащих к обучению проектной деятельности и реализации проектных методов в управлении. Спланировать их реализацию, назначить сроки, ответственных.

3. Разработать систему стажировок муниципальных служащих в рамках работ проектных групп.

3. Повышение готовности к восприятию новых практик проектной деятельности.

Одной из важных проблем, затрудняющих применение новых технологий, выход за рамки «стандартных» методов и процедур работы над проектами, снижающих мотивацию участников проектных групп и муниципальных служащих, в целом, на саморазвитие в области проектного управления, является закрытость проектных групп, низкий уровень обмена информацией о реализуемых проектах, методах их разработки и реализации. Имеется в виду, что ряд аналогичных проектов реализуется в различных

муниципальных образованиях, и обмен опытом по их разработке и реализации не только существенно повысил бы качество разработки проектов, но и упростил бы ее, снизив затраты, в первую очередь, на время его разработки.

Обмен опытом проектной работы и проектных идей с другими муниципальными образованиями позволит усилить «проектный» кругозор муниципальных служащих Борисовского района в части решения большого разнообразия муниципальных проблем методом проектного управления.

Кроме того, обмен таким опытом естественным образом будет содействовать обмену арсенала и методов проектной работы. Такой обмен опытом может происходить в виде:

- рабочих поездок;
- семинаров, в том числе, он-лайн семинаров;
- взаимных стажировок.

Для реализации организации обмена опытом следует:

1) Определить муниципальные образования, проектная деятельность которых в наибольшей степени соответствует интересам Борисовского района, задачам, решаемым администрацией данного муниципального образования.

1. Осуществить договоренности и разработать систему взаимодействий в виде рабочих поездок, семинаров, в том числе, он-лайн семинаров, взаимных стажировок.

6. Планируемые результаты реализации проекта.

Выполнение проектных мероприятий позволит:

- вовлечь в работу проектных групп новых муниципальных служащих района;
- увеличить число инициированных проектов;
- повысить эффективность работы проектных менеджеров;
- увеличить количество обучающихся по программам «проектное управление»;

- обеспечить дифференцированный рост заработной платы без значительного увеличения фонда оплаты труда;
- повысить заинтересованность участников проектов в их успешной реализации;
- повысить уровень профессиональной компетентности муниципальных работников в теории и практике организации проектной деятельности;
- улучшить условия труда служащих, участвующих в проектном управлении за счет совершенствования системы стимулирования и мотивации.

7. Оценка эффективности проекта.

Внедрение данного проекта позволит:

- довести количество проектов, по которым нет замечаний до 95%;
- увеличить число инициируемых проектов на 15%
- увеличить число муниципальных служащих, готовых к обучению в области проектного управления на 20% от общего числа муниципальных служащих.

8. Ресурсное обеспечение проекта.

В предлагаемом проекте структура ресурсного обеспечения выглядит следующим образом:

1. Финансовое обеспечение. Для финансового обеспечения проекта необходимо бюджетное финансирование а) для проведения обучающих мероприятий по проектному управлению (35 тыс. руб); б) для осуществления социальной диагностики (тиражирование 500 анкет составит 1700 руб); в) наградной фонд в конкурсе (10 тыс. руб)
2. Кадровое обеспечение. Для проведения оценочных процедур и обучения потребуются специалисты и практики в проектной области.
3. Нормативно-правовое обеспечение. Данный ресурс требуется в связи с необходимостью:

а) внесения в существующую нормативно-правовую базу района корректив, связанных с системой стимулирования проектных работ, что подразумевает официальное закрепление порядка материального премирования сотрудников за организацию и участие в проектной деятельности;

б) разработки приказов об организации стажировок муниципальных служащих Борисовского района, внесении изменений в систему аттестации муниципальных служащих Борисовского района в целом, а также, отдельно - проектных менеджеров.

9. Оценка рисков проекта.

Риск – сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.

1. Риск изменения нормативно-правовой базы, регулирующей сферу проектного управления.

2. Организационный риск «человеческого фактора», который связан:

– с недостаточной проработкой проектных мероприятий, направленных на последовательное и своевременное осуществления мотивации;

– с недостаточной компетентностью кадров, занятых в реализации мероприятий;

– риск отсутствия необходимой координации при реализации проекта.

3 Риск бюрократизации, связанный с формальным подходом к реализации предлагаемого нами проекта.

4. Экономический риск, связанный с нехваткой бюджетных средств, в первую очередь, на стимулирование проектных работ и инициирование проекта.

Превенция наступления данных рисков связанны в основном с повышением ответственности главы администрации за деятельность, связанную с проектным управлением в Борисовском районе Белгородской области.

Помимо предлагаемых проектных мероприятий в целях решения выявленных проблем в области проектного управления муниципального образования можно также предложить следующее.

1. В связи с увеличением числа проектов, целесообразно начать подготовку кадрового резерва специалистов в области проектного управления.

2. Осуществить разработку системы ключевых показателей участия в организации проектной деятельности. В качестве таких показателей можно продолжить следующие: быстрота проработки и запуска проектов (количество реализующихся проектов по отношению к общему количеству проектов в работе); отсутствие отклонений в реализации проектов (количество реализующихся проектов без отклонений по отношению к общему количеству реализующихся проектов); уровень детализации календарного плана-графика (количество проектов с детализации КПП 2 и более уровня по отношению к общему количеству реализующихся проектов); доведение проектов до успешного завершения (количество успешно завершенных проектов по отношению к общему количеству завершенных проектов).

Эффективность внедрения процедуры оценки степени участия в проекте для команды проекта будет действенной мерой для повышения качества проектов, поскольку распределение премиальных выплат между участниками проекта будет проводиться в соответствии с выполняемой ролью (руководитель, администратор, участник проекта), с расчетом времени участия в проекте, оценкой влияния на реализацию, коэффициентом участия, типом проекта (экономический, социальный, организационный, технический).

3. Внедрение проектного управления является стратегически важным процессом, безусловно требующим основательного мониторинга того, как данный подход используется в органах власти в настоящее время.

Кроме того, организация мониторингового исследования необходима для отслеживания проблем, возникающих в ходе проектной деятельности.

Выводы.

1. Решение выявленных во втором разделе проблем возможно осуществить посредством повышения готовности муниципальных служащих к реализации проектного подхода. С этой целью нами предлагается проект, направленный на обоснование направлений деятельности, обеспечивающих повышение готовности муниципальных служащих к участию в проектной деятельности и качественной ее реализации в муниципальном образовании. В его ходе решаются задачи повышения мотивационной и психологической готовности муниципальных служащих к образованию в области проектного управления и качественной проектной работе.

2. К рискам реализации проекта относятся: организационные, риск изменения нормативно-правовой базы, регулирующей сферу проектного управления; экономический, ряд организационных рисков, а также риск бюрократизации. Их превенция сопряжена, главным образом, с повышением ответственности главы администрации за деятельность, связанную с организацией и реализацией проектного управления в Борисовском районе Белгородской области.

3. Повышению эффективности реализации проектного управления в Борисовском районе, помимо проектных мероприятий, будет содействовать осуществление таких мер, как: подготовка кадрового резерва в области проектного управления; разработка системы показателей участия в организации проектной деятельности и на ее основе - оценка степени участия в проекте и распределение в соответствии с этим, премиальных; мониторинг проблем, возникающих в ходе проектной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последние годы осуществляется пересмотр методов муниципального управления, что обусловлено необходимостью их эффективного развития в условиях ситуации риска и неопределенности, характеризующей Россию. В этой связи актуализируется проблема применения более адекватной современным требованиям методологии - проектного управления. Методологически грамотное применение проектного подхода в управление муниципальным образованием позволяет чётко определять стратегический фокус социально-экономической проблематики и видеть поэтапное решение той или иной актуальной проблемы.

Государственный или муниципальный проект представляет собой комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный характер, реализуемый органами исполнительной власти и государственными органами области, подведомственными организациями, органами местного самоуправления, хозяйствующими субъектами с использованием средств федерального, областного и/или местного бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств). Проектная деятельность включает в себя инициацию проекта, его разработку и реализацию. Реализация проектного подхода в управлении муниципальным образованием включает в себя деятельность в следующих областях: управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками и поставками проекта.

В Борисовском районе проектная деятельность осуществляется в соответствии с федеральными, региональными и местными нормативно-правовыми актами отделом координации проектной деятельности администрации Борисовского района. По данным на 2015 год муниципальный портфель проектов Борисовского района включил в себя 101

проект общей стоимостью более 885 млн. рублей. В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Борисовского района проводится обучение и тестирование соответствующих специалистов, разработана действенная система мотивации. Между тем существует и ряд проблем, связанных с реализацией проектного подхода в управлении муниципальным образованием: низкие темпы увеличения специалистов, прошедших тестирование по высокому уровню сложности управления проектами, низкая готовность муниципальных служащих к проектной деятельности, искажение информации в отчетах по результатам реализации проектов и т.п.

Решение данных проблем в большой мере может быть осуществлено с помощью внедрения обоснованного нами проекта повышения готовности муниципальных служащих Борисовского района к реализации проектного подхода в управлении муниципальным образованием. В ходе реализации данного проекта предполагается решение задачи повышения мотивационной, психологической и инновационной готовности муниципальных служащих к успешной реализации проектной деятельности, которое достигается путем осуществления ряда соответствующих проектных мероприятий, анализа рисков и обоснования путей их превенции. Помимо проектных мероприятий в дипломной работе предлагается ряд организационных мер, направленных на совершенствование реализации проектного подхода в управлении муниципальным образованием.

Предлагаемые в проекте рекомендации адресованы администрации муниципального образования, преимущественно, отделу координации проектной деятельности администрации Борисовского района и включают в себя следующие мероприятия:

- внесение корректив в систему стимулирования эффективного осуществления различных этапов проектной деятельности;

- разработка система санкций в случае недобросовестного выполнения обязанностей проектной группой, включая ее руководителя, а также куратором проекта;
- включение в систему аттестации муниципальных служащих вопросов по теории и практики применения проектного подхода в управлении муниципальным образованием;
- осуществление конкурса «Управление проектами в муниципальной службе»;
- осуществление социальной диагностики, направленной на изучение барьеров готовности муниципальных служащих к проектной деятельности с последующей разработкой мероприятий, направленных на преодоление этих барьеров;
- организация стажировки муниципальных служащих в проектных группах;
- организация обмена опытом проектных работ между муниципальными образованиями;
- организация системы подготовки кадрового резерва в сфере управления проектами.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4281.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (в ред. от 25 июля 2011 г.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 31. – Ст. 17.
3. О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Приказ Минэкономразвития России от 05 июня 2013 г. № 304 – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/councilintrprojmanag/doc20130605>
4. О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов [Электронный ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской области от 29 апреля 2012 г. № 279-р. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/regional/6/1729884>
5. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов [Электронный ресурс]: Постановление губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. № 2. – Режим доступа: <http://bazazakonov.ru/doc/?ID=4360530>
6. Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. – Режим доступа: <http://www.regionz.ru/index.php?ds=1146767>
7. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный

ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. № 408-р. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/regional/6/1837668>

8. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794-р. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW404;n=44106>

9. Об утверждении форм документов по управлению проектами [Электронный ресурс]: Распоряжение заместителя губернатора Белгородской области – начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 г. № 136. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW404;n=41810>

10. Аверин, С.А. Системный подход к управлению экономикой проектной организации [Текст] / С.А. Аверин // Управленческий учет. – 2009. - № 11. – С. 5 – 11.

11. Ассорина, Г.Ю. Особенности программно-целевого и проектного подхода к управлению инновационной деятельностью ВУЗА [Текст] / Г.Ю. Ассорина // Science. – 2011. – № 1. – С. 2–6.

12. Бакланова, Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель [Текст] / Ю.О. Бакланова // Современные технологии управления. – 2012. – № 15. – С. 1–8.

13. Бормашова, Е.Ю. Новый инструмент для топ-менеджеров проектной организации по управлению проектами и премированию руководителей проектов [Текст] / Е.Ю. Бормашова // Креативная экономика. – 2012. – № 11. – С. 41–46.

14. Бурылова, Л.Г. Процессный и проектный подходы к управлению компанией как идеология ведения бизнеса [Текст] / Л.Г. Бурылова, Е.С. Баяндина // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. статей. – Пермь: Государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования Пермский Государственный Университет, 2010. – С. 12-17.

15. Васицына, А.И. Темпорально-логический метод и алгоритмы интеллектуальной поддержки принятия решений по проектному управлению промышленным предприятием [Текст]: автореферат дис. ... кандидата технических наук / А.И. Васицына. – Тверь, 2013. – 23 с.

16. Волкова, А.В. Системный подход к проектному управлению инновационным развитием [Текст] / А.В. Волкова // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. – 2014. – № 7. – С. 29–35.

17. Володин, С.В. Проектный подход к стратегическому управлению в наукоемкой отрасли [Текст] / С.В. Володин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 2 (31). – С. 233 – 237.

18. Ганиева, А.А. Проектный подход в государственном управлении [Текст] / А.А. Ганиева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2009. – № 2. – С. 107–110.

19. Гируцкий, О.И. Координация различных видов деятельности и ресурсов для их выполнения в рамках реализации проектного подхода к управлению [Текст] / О.И. Гируцкий, И.И. Малашков, Е.Г. Корнилов // Труды НАМИ. – 2012. – № 249. – С. 87–97.

20. Горбунов, С. Развитие имущественного комплекса промышленного предприятия на основе проектного подхода к управлению инвестициями [Текст] / С. Горбунов // Предпринимательство. – 2009. – № 1. – С. 142–149.

21. Грачева, М.В. О преподавании курса «Управление проектными рисками» в рамках магистерской программы «Управление проектами» [Текст] / М.В. Грачева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 81–93.

22. Гребенщиков, С.А. Разработка интеллектуальной системы поддержки принятия решений по управлению проектными работами при обустройстве месторождений нефти и газа [Текст] / С.А. Гребенщиков, В.А.

Силич, О.Б. Фофанов, В.П. Комагоров // Технологии Microsoft в теории и практике программирования: сб. статей. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2012. – С. 226 – 228.

23. Грошева, Н.Б. Методология интеграции проектного управления инновационной деятельностью в систему регионального управления [Текст]: дис. ... доктора экон. наук. / Н.Б. Грошева. – Красноярск, 2011. 206 с.

24. Дедова, В.Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления [Текст] / В.Е. Дедова // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 5–2 (37). – С. 28.

25. Ермакова, А.А. Проектный подход к управлению процессом социокультурной адаптации трудовых иммигрантов в Белгородской области [Текст] / А.А. Ермакова // Современное общество, образование и наука сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: сб. статей в 16 частях. – Белгород: [б.и.] , 2015. – С. 50–52.

26. Ильич, Д.В. Особенности применения проектного подхода к стратегическому управлению на промышленных предприятиях России [Текст] / Д.В. Ильич // Российский экономический интернет-журнал. – 2008. – № 4. – С. 99. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/publications/117/%D0%98/>

27. Кандыбко, Н.В. Проектный подход к управлению инновационно-инвестиционной деятельностью предприятий оборонно-промышленного комплекса [Текст] / Н.В. Кандыбко // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2013. – № 2 (4). – С. 52–58.

28. Каприлянц, С.Ю. Опыт внедрения проектного управления при формировании системы управления инновационными процессами на примере южного центра трансфера технологий [Текст] / С.Ю. Каприлянц // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – № 17-1. – С. 164 – 169.

29. Качаева, Д.И. Методические подходы к управлению проектными рисками [Текст] / Д.И. Качаева: материалы Всероссийской научно-

технической конференции, посвященной 45-летию Тюменского топливно-энергетического комплекса и 80-летию Грайфера В.И. – Тюмень: [б.и.] , 2009. – С. 156-157.

30. Козлов, А.С. Руководство управлением проектами: как руководителям организации контролировать и направлять проектную деятельность [Текст] / А.С. Козлов // Управление проектами и программами. – 2011. – № 2. – С. 94 – 104.

31. Комарова, А.В. Корпоративная система проектного управления знаниями: алгоритм и план управления рисками проекта [Текст] / А.В. Комарова // Нефть, газ и бизнес. – 2012. – № 1-2. – С. 86-90.

32. Кораблев, М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении [Текст] / М.М. Кораблев // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2010. – Т. 152. – № 4. – С. 228–235.

33. Микаева, А.С. Проектный подход к управлению технологическим развитием предприятия [Текст] / А.С. Микаева // Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. Серия: Социально-экономические науки. – 2013. – № 46. – С. 89–95.

34. Мирзоева, С.М. Управление персоналом при организации проектного управления [Текст] / С.М. Мирзоева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58-1). – С. 542–544.

35. Набиев, Р.А. Научно-методические подходы к управлению качеством проектной продукции [Текст] / Р.А. Набиев, А.Г. Алибеков // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 95 – 102.

36. Мисютин, А.Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма в управлении компанией [Текст] / А.Н. Мисютин // Регионология. – 2008. – № 3. – С. 78-84.

37. Немова, Н.В. Переход школ к государственно-общественному управлению на основе использования проектного подхода [Текст] / Н.В.

Немова // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2012. – №6. – С. 3–11.

38. Орлов, А.Р. Продюсерское управление - инновационное развитие проектного управления бизнесом [Текст] / А.Р. Орлов // Информационно-управляющие системы. – 2011. – № 4. – С. 84-88.

39. Панасенко, К.Е. Управление инновационными процессами в региональной системе дошкольного образования на основе технологий проектного управления [Текст] / К.Е. Панасенко // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке сборник материалов 6-й международной научно-практической конференции: сб. статей. – Махачкала: [б.и.] , 2014. – С. 264-266.

40. Пель, Н.А. Концептуальная модель реализации проектного подхода к управлению адхократической молодежной общественной организацией [Текст] / Н.А. Пель, Л.Е. Никифорова // Сибирская финансовая школа. – 2014. – № 5 (106). – С. 73 – 81.

41. Петрухина, Е.В. Проектный подход к управлению хозяйственными системами [Текст] / Е.В. Петрухина, К.С. Сухова // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. – 2013. – № 8. – С. 88–94.

42. Прах, Д.А. Особенности проектного подхода к государственному управлению образовательной сферой [Текст] / Д.А. Прах // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 2-3. – С. 124–127.

43. Ревин, Д.Ю. Использование проектного подхода к управлению в России [Текст] / Д.Ю. Ревин, П.С. Зеленский // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – Т. 2. – № 6. – С. 119–121.

44. Рудаков, А.А. Сравнительный анализ традиционной методологии проектного управления и гибкого управления инновационными проектами [Текст] / А.А. Рудаков // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 6 (29). – С. 292–294.

45. Сафонова, О.Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами [Текст] / О.Н. Сафонова, Е.А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2 (14). – С. 58–67.

46. Серкина, Я.И. Проектный подход к управлению инновационным развитием Вуза [Текст] / Я.И. Серкина, Е.И. Боев // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 126–132

47. Синабов, В.С. Изучение деятельности по управлению проектными рисками инвестиционно-строительных проектов в нефтегазовой отрасли [Текст] / В.С. Синабов, С.А. Титов // Инновации в науке, образовании и бизнесе: материалы XII Международной научно-методической конференции / под ред.: А.Н. Андреева, И.Г. Кревского. – Пенза: Изд-во Пензенского филиала РГУИТП, 2014. – С. 346–349.

48. Скопин, А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций [Текст] / А.О. Скопин // Региональная экономика и управление. – 2012. – № 29. – С. 17–23.

49. Соколянский, В.В. Особенности программного обеспечения управления проектами и развитие технологий проектного управления [Текст] / В.В. Соколянский, Т.В. Шеремет // Вопросы экономических наук. – 2015. – № 1 (71). – С. 52-59.

50. Соловьева, Т.В. К вопросу о применении проектного подхода в управлении региональной экономикой [Текст] / Т.В. Соловьева // Новые технологии. – 2011. – № 1. – С. 126 – 129.

51. Соловьева, Т.В. Математические модели и методическое обеспечение реализации проектного подхода к управлению экономическими системами мезоуровня [Текст]: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Т.В. Соловьева. – Майкоп, 2014. – 312 с.

52. Стоянова, О.В. Оценка соответствия существующих информационных систем управления проектами особенностям проектного управления в nanoиндустрии [Текст] / Стоянова О.В. // Программные продукты и системы. – 2013. – № 3. – С. 37–41.

53. Сухих, С.В. Особенности проектного подхода к управлению в непроизводственной сфере [Текст] / С.В. Сухих // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2012. – № 24. – С. 63–66.

54. Суетин, С.Н. Управление программой, как разновидность проектного управления [Текст] / С.Н. Суетин, С.А. Титов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1 (46-1). – С. 703-708.

55. Суетин, С.Н. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления [Текст] / С.Н. Суетин, С.А. Титов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-2 (46-2). – С. 509 – 515.

56. Травин, И.Н. Управление мультидисциплинарным проектным коллективом с распределенным управлением [Текст] / Травин И.Н., Усанов А.И., Усанова Д.Ш. // Поиск эффективных решений в процессе создания и реализации научных разработок в российской авиационной и ракетно-космической промышленности: сб. работ по результатам международной науч.-практ. конф.: – Казань: [б.и.] , 2014. – С. 669 – 670.

57. Фирсова, И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями [Текст] / И.А. Фирсова // Инновационное развитие экономики. – 2012. – № 4 (10). – С. 60–65.

58. Французов, А.Ю. Использование проектного подхода к управлению межкластерным информационным взаимодействием хозяйствующих субъектов [Текст] / А.Ю. Французов // Экономические науки. – 2008. – № 42. – С. 351–354.

59. Харитonenков, А.С. Проектный подход к государственному управлению (на примере национальных проектов) [Текст] / А.С. Харитonenков // Право и управление. XXI век. – 2009. – № 4. – С. 90 – 96.

60. Чумаченко, Е.А. Процессно-проектный подход к управлению финансовым обеспечением стратегии социально-экономического развития региона [Текст] /Е.А. Чумаченко // Journal of Economic Regulation. – 2013. – Т. 4. – № 2. – С. 63–68.

61. Чуркина, Е.М. Эволюция научных подходов к управлению проектными рисками [Текст] / Е.М. Чуркина // Ученые записки факультета экономики и права МГТУ. – 2011. – № 1 (1). –С. 44-45.

Приложения

Приложение 1

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

«Повышение готовности муниципальных служащих Борисовского района к реализации проектного подхода в управлении муниципальным образованием».

Цель проекта	обоснование направлений деятельности, обеспечивающих повышение готовности муниципальных служащих к участию в проектной деятельности и качественной ее реализации
Мероприятия проекта	<p>1. Повышение мотивационной готовности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - к участию в проектной деятельности и качественной реализации проектных работ: определить премии за инициирование проектов, усилить материальное стимулирование участников проекта на этапах реализации и завершения проектов), разработать систему санкций в случае недобросовестного выполнения ими их обязанностей; - к наращиванию знаний и обучению в области проектного управления (а) включение в систему аттестации пункта о необходимости подтверждения ранее присвоенного ранга, в случае, если в течение трех лет аттестуемый не повышел его; б) включение в систему аттестации муниципальных служащих вопросов по теории и практики применения проектного подхода в управлении муниципальным образованием); - к активному участию в проектных работах и качественной их реализации: Конкурс «Управление проектами в муниципальной службе». <p>2. Повышение психологической готовности муниципальных служащих к проектной деятельности: а) разработка инструментария социально-психологической диагностики факторов, демотивирующих муниципальных служащих обучаться проектному подходу к управлению и использовать его в практике управления; б) разработка на основе результатов диагностики мероприятий по преодолению психологических барьеров муниципальных служащих к обучению проектной деятельности и реализации проектных методов в управлении; в) разработать систему стажировок муниципальных служащих в рамках работ проектных групп.</p> <p>3. Повышение готовности муниципальных служащих к восприятию новых практик проектной деятельности путем обмена опытом проектных работ между муниципальными образованиями Белгородской области (организация рабочих поездок, семинаров, в том числе, он-лайн семинаров,</p>

	взаимных стажировок).
Результаты проекта	<p>Выполнение проектных мероприятий позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вовлечь в работу проектных групп новых муниципальных служащих района; - увеличить число инициированных проектов; - повысить эффективность работы проектных менеджеров; - увеличить количество обучающихся по программам «проектное управление»; - обеспечить дифференцированный рост заработной платы без значительного увеличения фонда оплаты труда; - повысить заинтересованность участников проектов в их успешной реализации; - повысить уровень профессиональной компетентности муниципальных работников в теории и практике организации проектной деятельности; - улучшить условия труда служащих, участвующих в проектном управлении за счет совершенствования системы стимулирования и мотивации.
Риски проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск изменения нормативно-правовой базы, регулирующей сферу проектного управления. 2. Организационные риски 3 Риск бюрократизации. 4. Экономический риск
Пользователи результата проекта	отдел координации проектной деятельности администрации Борисовского района; муниципальные служащие Борисовского района Белгородской области.