

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**КООРДИНАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

заочного отделения 5 курса группы 05001155

Тарасовой Екатерины Ивановны

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
профессор Захаров В.М.**

**Рецензент
Начальник отдела координации
проектной деятельности
администрации Корочанского
района Белгородской области
Волбуева В.Н.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	28
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время появляется все больше компаний, деятельностью которых является реализация различного рода проектов. К таким компаниям можно отнести научно-исследовательские и проектные институты, строительные и производственные организации, консалтинговые и многие другие компании.

Идеи проектного управления находят все более широкое распространение и в организациях, не связанных непосредственно только с проектной деятельностью. К таким может быть отнесена и деятельность органов местного самоуправления.

В современных условиях работа многих администраций муниципальных образований является проектно-ориентированной, что способствует повышению эффективности их деятельности.

Управление проектами широко применяется во всех сферах работы органов местного самоуправления и является эффективным инструментом управления изменениями, направленными на достижение стратегических и тактических целей муниципального образования.

Тем не менее, реализация проектных задач администрации муниципального образования требует координации и улучшения действий всех участников проекта, представляющая собой управленческую деятельность по обеспечению взаимосвязи и слаженности субъектов, объектов и процессов труда во временных и пространственных рамках. Процесс координации деятельности может выражаться в создании предпосылок для пропорционального и непрерывного функционирования системы местного самоуправления за счет возникновения прочных связей между подразделениями организации и ее исполнителями. В это же время достижение требуемого уровня координации проектной деятельности требует от руководителей муниципальных образований не малых трудовых усилий и затрат. Следовательно, непродуманная практика применения

технологий координации в процессе реализации проектного управления может привести к негативным последствиям.

Раскрытие данных проблем и их решение, а также определение направлений, которые способствуют повышению эффективности проектного управления, актуализирует важную задачу исследования координации проектного управления в органах местного самоуправления.

Степень разработанности темы. Проблемы управления проектами и проектной деятельностью на предприятиях изучались в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как Л.И. Горчакова, А.А. Грудкин, Г.Н. Поташева, М.Л. Разу, М. Эссер, и др¹.

Исследований, посвященных непосредственно проектной деятельности в органах местного самоуправления пока еще достаточно мало. Среди таковых можно выделить работы О.В. Поповой и В.Н. Чурсиной².

В контексте рассматриваемой темы, целесообразным представляется рассмотрение вопросов, относящихся к организации муниципальной службы и ее правового обеспечения. Эти моменты рассмотрены в работах Б.А. Воронина, Ю.Г. Огородниковой, Л.В. Шаниной, О.И. Шаталовой³.

Недостаточно малая изученность, с одной стороны, и научно-практическая значимость – с другой, определили мой выбор темы дипломного исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

¹ Грудкин А.А. Управление проектами. Орел, 2015; Поташева Г.Н. Управление проектами. М., 2016; Разу М.Л. Управление проектами. Основы проектного управления. М., 2012; Эссер М., Ильин Н.В. Управление проектами. СПб., 2015.

² Попова О.В. Ценностно-нормативные основы развития проектного управления в регионе // Вестник Омского университета. 2015. №3.; Чурсина В.Н. Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти // Открытие. 2015. №12.

³ Воронин Б.А. История и современные задачи органов местного самоуправления по социально-экономическому развитию сельских территорий // Аграрный вестник Урала. 2015. №10.; Огородникова Ю.Г. Развитие местного самоуправления и его проблемы в современной России. Киров, 2015; Шанина Л.В. Влияние местного самоуправления на развитие сельских территорий // Материалы международной научно-практической конференции. Новосибирск : НГАВТ, 2014; Шаталова О.И. Государственная и муниципальная служба. Ставрополь. 2014.

Также недостаточная изученность темы определила **проблему исследования**, заключающаяся в противоречии между повышением эффективности управления проектной деятельностью в муниципальном образовании и отсутствием практических рекомендаций по осуществлению данной деятельности.

Гипотеза исследования базируется на предположении о том, что проблемы проектной деятельности администрации Корочанского района Белгородской области вызваны отсутствием эффективного механизма координации проектной деятельности муниципального образования.

Объектом исследования является деятельность органов местного самоуправления, которая связана с управлением проектами, а **предметом** – координация проектной деятельности в администрации Корочанского района Белгородской области.

Цель данного исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма координации проектной деятельности в администрации Корочанского района Белгородской области.

На основе поставленной цели сформулированы следующие взаимосвязанные **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты координации проектной деятельности в муниципальном образовании;
- проанализировать практику управления проектной деятельностью в администрации Корочанского района Белгородской области;
- предложить направление совершенствования механизма координации проектной деятельности в администрации муниципального образования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды ученых в области управления проектами. В процессе данного исследования был реализован системный подход к изучению процессов проектного управления в органах местного самоуправления. Кроме этого, исследование основывается на теоретических разработках в сфере применения

программно-целевого подхода, сформулированные В.Л. Веремьевым, Э.А. Понуждаевым, В.М. Постниковым и др.¹.

В качестве ведущих методов исследования применялись методы системного, сравнительного анализа, анализа документов, выявления причинно-следственных связей, метод сравнений и аналогий, методы обобщений, классификации и группировок.

Эмпирической базой исследования выступают: Конституция РФ²; нормативно-правовые акты РФ, регламентирующие организацию местного самоуправления в РФ³; нормативно-правовые акты Белгородской области⁴; отчеты и данные администрации муниципального образования «Корочанский район» Белгородской области.

Научно-практическая значимость исследования. Материалы исследования могут быть использованы для углубления теоретического анализа функциональной роли муниципальных служащих при организации проектной деятельности в муниципальных органах власти. Практическая значимость определяется возможностью введения рекомендаций по

¹ Веремьев В.Л., Горовая Д.О. Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами // Управление проектами и программами. 2015; Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э., Теория менеджмента: История управленческой мысли. Теория организации. Организационное поведение. М., 2015. С.311.; Постников В.М., Черненко В.М., Методы принятия решений в системах организационного управления. М., 2014.

² Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) // Российская газета. – 2015. – 21 января.

³ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003г. №131-ФЗ (в ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. банк «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 года № 25 ФЗ (в ред. от 15.02.2016) // Российская газета. – 2016. – 7 марта; Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления : федер. закон от 9 февраля 2009 г. №8-ФЗ (в ред. от 09.03.2016) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. банк «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

⁴ 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 (в ред. от 06.11.2012) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

совершенствованию координации проектной деятельностью администрации муниципального образования «Корочанский район» Белгородской области.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

В настоящее время в России происходит много масштабных изменений в экономике и управлении.

Многообразие процессов, происходящих при этом, представляются как совокупность социальных, технических, организационных, экономических проектов. Если руководители, призванные принимать решения, будут ориентироваться на рекомендации профессиональных управляющих проектами, можно будет предположить, что проводимые в стране реформы пройдут более эффективно.

Рациональность развития проектного управления в нашем государстве обусловлена следующими социально-экономическими преобразованиями¹:

- ликвидация планово-распределительной системы, которая основана на принудительном и волевом администрировании, начало формирования правовой системы управления экономикой;
- изменение отношений собственности (разгосударствление предприятий и организаций, акционирование, приватизация и др.);
- изменение рынка – переход к балансу предложения и платежеспособного спроса;
- совершенствование организационных форм в соответствии с изменениями отношений собственности и рынка, которое сопровождается децентрализацией управления и передачей определенных функций на места;
- изменение производственной системы, «подстраивающейся» под рынок;
- модификация методов и средств управления, в частности переход на идеологию программного управления;

¹ Поташева Г.Н. Управление проектами. М., 2016. С. 79.

- отмена государственной монополии в области внешней торговли;
- организация рынка инвестиционных проектов, недвижимости, ценных бумаг, подрядных и других работ;
- формирование рынка инвестиционных компаний, инжиниринговых и консалтинговых фирм, предлагающих свои услуги в области экономической, управленческой, информационной поддержки проектов;
- появление в инвестиционной сфере первых проектно-ориентированных структур, создающихся на основе как государственных, так и частных предприятий и компаний;
- изменение психологии управленцев;
- развитие новых информационных технологий;
- привлечение к реализации инвестиционных проектов иностранных подрядчиков и инвесторов;
- формирование новых рыночных структур, работающих с проектами (инвестиционные фонды, финансовые компании, коммерческие банки и др.), которые свою работу строят на проектной основе.

Эффективный опыт ФРГ, Японии, Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами – сильное средство выхода из экономического кризиса и способ решения крупных научных, производственных и социальных проблем. В частности этот метод является средством управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах: в условиях нестабильности и неопределенности (когда недостаточно проработаны вопросы законодательства), появления собственников и частных инвесторов, нестабильной налоговой системы, слабо контролируемого роста цен и дефицита ресурсов, отказа государства от непосредственного руководства производственно-хозяйственной деятельностью предприятий и др.¹.

¹ Разу М.Л. Управление проектами. Основы проектного управления. М., 2012. С. 72.

В странах с традиционной рыночной экономикой к началу XXI в. управление проектами перестало быть лишь средством управления последовательностью и темпом выполнения работ с целью своевременного завершения и стало чем-то наподобие корпоративного голоса заказчика/клиента, подталкивающего оптимизировать все усилия по проекту/продукту, предпринимаемые командами, в том числе усилия по интеграции с производителями, поставщиками, системой послепродажного обслуживания. Этот подход позволяет с высокой точностью определять и снижать предстоящие затраты по проекту¹.

Эксперты и компании, работающие в этой области, создали необходимые профессиональные структуры и образовали «Мир управления проектами», куда входят национальные и международные организации – инвестиционные, промышленные, строительные, консалтинговые и инжиниринговые фирмы, где проводятся конгрессы и симпозиумы, издаются журналы, книги и учебники, имеется свой рынок программного обеспечения².

Стоит отметить, что методология управления проектами не может в полной мере способствовать устранению всех противоречий, возникающих в процессе реформистской деятельности, тем не менее, проектная деятельность может придать системность данному процессу.

Особенность проектной деятельности применительно к системе государственного и муниципального управления заключается в том, что основными методологическими инструментами изучения процессов управления проектами являются системы управления социальным развитием и социально-политических технологий прогнозирования и реализации приоритетных проектов. Непосредственно политико-проектный подход к реализации, предусмотренных проектами, социальных и политических инноваций является важнейшим принципом политического управления.

¹ Эссер М., Ильин Н.В. Управление проектами. СПб., 2015. С. 146.

Современная государственная политика нацелена на финансирование проектов, которые рассчитаны на минимальные сроки и способные принести максимум прибыли¹. При этих условиях новый метод станет проверенным инструментом реализации разных проектов желаемого качества в установленные сроки в рамках установленного бюджета.

Вместе с этим существует ряд ограничений, который сдерживает распространение новой методологии для управления как крупными проектами, так и комплексными программами. К таковым относятся²:

- неустойчивое функционирование экономики;
- определенный уровень коррумпированности властей, политические риски;
- недостаточная инвестиционная активность;
- высокая инфляция;
- малая развитость кредитно-финансовой и банковской систем, сдерживающая оборот инвестиций и капиталов;
- отсутствие надежного осуществления гарантий и льгот для инвесторов, в том числе иностранных.

Вследствие чего, исследование проектной деятельности, в основе которой находится процесс управления проектами в настоящее время является предельно актуальным.

Переходя к рассмотрению и изучению проектной деятельности в муниципальном образовании необходимо дать определение базовым понятиям для исследования – «проект» и «управление».

Понятие «проект» объединяет различные виды деятельности, которые характеризуются рядом общих признаков, основные из них таковы:

- направленность на достижение конкретных целей, результатов;

¹ Бусов В.И., Лябах Н.Н. Теория и практика принятия управленческих решений. М., 2015. С. 32.

² Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. М., 2014. С. 567.

– улучшенное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;

– ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом¹.

Существует целый ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование в зависимости от задачи, стоящей перед специалистом.

В самом общем виде проект (англ. – project) — это «что-либо, что задумывается или планируется, например большое предприятие»².

С точки зрения системного подхода, проект рассматривается как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов³.

В «Кодексе знаний об управлении проектами», проект – это некая задача с определенными данными и требуемыми результатами (целями), которые обуславливают способ ее решения. Проект включает проблему, средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты⁴.

В том случае, если результат реализации проекта – некий физический объект (здание, сооружение, производственный комплекс), определение проекта может быть конкретизировано другим образом: «Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных,

¹ Дмитрик А. Управление проектами как стадия процессного управления // Проблемы теории и практики управления. 2013. №2. С.95.

² Толковый словарь Webster. URL: <http://www.merriam-webster.com/netdict.htm> (дата обращения: 28.01.2016).

³ Эссер М., Ильин Н.В. Управление проектами. СПб., 2015.

⁴ Веремьев В.Л., Горовая Д.О. Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами // Управление проектами и программами. 2015. №3. С.27.

финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению»¹.

В настоящее время в Российской Федерации разрабатывается и реализуется ряд программ развития: топлива и энергетики, продовольствия, транспорта и связи, жилья, машиностроения и др. Отметим, что действующие с 2006 г. национальные проекты – «Здоровье», «Образование», «Доступное и комфортное жилье – гражданам России», «Развитие агропромышленного комплекса» – представляют собой, по существу, федеральные программы, состоящие из комплекса инвестиционных, образовательных и других проектов.

К числу приоритетных федеральных программ присоединились также программы энергоснабжения, электрификации и газификации сельских районов, повышения и улучшения безопасности атомной энергетики, использования нетрадиционных источников энергии, освоения газовых месторождений.

Нужно отметить, что важным для теоретического осмысления управления проектами является понятие системы, которое представляет собой группу элементов, организованных так, что они могут взаимодействовать как единое целое для достижения определенных целей»².

Только поэтому в теории часто приходится сталкиваться с понятием «система управления проектами», включающее в себя организационные изменения (специальное структурное подразделение управления проектами), методологическую базу и информационную систему управления проектами.

Понятие «управление» – интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации.

¹ Поташева Г.Н. Управление проектами. М., 2016. С. 32.

² Пархоменко В.А. Анализ факторов повышения эффективности управления проектами развития территории // Экономика и предпринимательство. 2013. №10. С. 268.

Управление рассматривают как вид деятельности людей, который направлен на достижение определенной цели. Менеджмент должен задавать направление движения фирме, которой он управляет. Он должен продумать миссию фирмы, определить её цели и организовать ресурсы для получения результатов, которые фирма должна дать обществу.

Процесс интеграции и становления проекта и управления привел к появлению проект-менеджмента. Его основными функциями являются¹:

- финансовый менеджмент – обеспечение бюджетных и других ограничений;
- управление персоналом – определение профессионально-квалификационного состава работников, а также определение аппарата управления; мотивация и система оплаты труда;
- операционный (производственный) менеджмент;
- закупки и поставки – определение потребностей, выбор поставщиков, логистика;
- технико-технологические аспекты управления – создание нового продукта, управление качеством;
- маркетинг – от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

Следует отметить, что проектная деятельность ориентирована на решение следующих задач².

1. Создание новых структур. Различают следующие схемы решения указанной задачи:

- создание наряду с традиционными, новых, проектно-ориентированных структурных образований (проект А, проект Б и др.). Новые подразделения могут выполнять свои функции как на постоянной, так и на временной проектной основе;

¹ Рамзаева Е.П. Теоретические основы развития и интеграции проектного управления // Материалы научно-практической конференции. Пенза, 2015. С.59.

² Заренков В.А. Управление проектами. М., 2014. С. 285.

– создание специализированных фирм – профессиональных управляющих проектами, которые выполняют функции проект-менеджера для заказчика. В этом случае под заказчиком подразумевается любой участник проекта, «нанимающий» консультанта. Такие организации могут создаваться:

а) «на пустом месте» с учетом реальной деловой конъюнктуры, которая определяется на основе маркетинга;

б) на базе проектных институтов. Данные институты занимаются не только прединвестиционными исследованиями и проектно-исследовательскими работами, но и авторским надзором. Вокруг этого ядра могут быть сформированы остальные структурные элементы фирмы;

в) на основе одного из подразделений заказчика. Данное решение также потребует обязательного включения необходимых специалистов в состав фирмы.

2. Оптимизация механизма функционирования. В таком случае очень важный вопрос – статус проектно-ориентированных структур. Разумеется, что изначально заказчик будет руководствоваться наименее рискованной для него схемой и только со временем начнет передавать проект-менеджеру свои полномочия распоряжаться от его имени финансовыми ресурсами и заниматься обеспечением запуска проекта в эксплуатацию.

3. Подготовка кадров. Так как речь идет о создании новой и усовершенствованной системы подготовки профессиональных руководителей проектов всех уровней, нужно рассматривать нижеупомянутые направления работы:

– проектное образование на базе высших учебных заведений. Ряд вузов организовали соответствующие специальности/специализации, всё же потребуется несколько лет, чтобы организации получали дипломированных молодых специалистов на постоянной основе;

– повышение квалификации и профессиональная переподготовка специалистов в процессе осуществления профессиональной деятельности.

Разумно организовать целевую переподготовку дипломированных специалистов в специальных учебных центрах – при авторитетных консалтинговых фирмах или профильных высших учебных заведениях. Следует отметить, что эффективность обучения, в том числе переподготовка специалистов, существенно повышается, если обучающиеся с самого начала объединены в «команды» с конкретным распределением ролей и задач – так, как это и делается на практике. С данной точки зрения, если предприятия и организации будут обучать своих сотрудников группами, составленными из перспективных специалистов, которые смогут управлять проектами, то они выиграют;

– учет психологических аспектов кадрового обеспечения управления проектами. Подразумевается необходимость организации в квалифицированной помощи специалистам, которые осваивают проект-менеджмент.

4. Адресное финансирование. На данный момент принято считать вопрос о механизме финансирования деятельности профессиональных руководителей проектов открытым. Отметим, что особенно остро стоит этот вопрос для проектов, финансируемых из средств федерального бюджета.

5. Технология управления. Процесс управления проектами должен поддерживаться современными технологиями, для этого необходимо:

– создавать и поддерживать в актуальном состоянии базы данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов;

– ввести современные системы планирования и контроля, средства обработки и передачи данных. Нужно учитывать, что цена используемой информационной технологии должны соответствовать сложности и размеру проекта. Если это правило нарушить, заказчик понесет безосновательные потери.

Анализ современного состояния муниципального управления в России даёт возможность с уверенностью утверждать, что специфика применения

проектных технологий в органах местного самоуправления основана на программно-целевом подходе.

Универсальной технологией в муниципальном управлении является технология программно-целевого управления, и основана она, в первую очередь, на разработке и реализации проектов и программ социально-экономического развития. Главной задачей программно-целевого подхода является обеспечение формирования новейших механизмов управления, которые адаптированы к рынку, создание рыночной инфраструктуры, поддержка предпринимательства, решение социальных проблем, преимущественно проблемы повышения уровня и качества жизни населения¹.

На соотношение понятий «программа» и «проект» имеется несколько точек зрения. Согласно первой, проекты выступают как структурные элементы крупномасштабных программ, представляющие собой совокупность расчетов для построения социального объекта по его модели.

Согласно второй, социальный проект рассматривается как сконструированное социальное нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы. Он, в сущности, сравнивает проект и программу, рассматривает структуру последней в качестве типичного проекта. Программы могут быть своеобразными ступеньками к достижению конечных целей социального проекта, основными инструментами его реализации².

Можно полагать, что понятие программы и проекта социально-экономического развития в определенном отношении совпадают друг с

¹ Грудкин А.А. Управление проектами. Орел, 2015. С. 74.

² Мицык С.В. Об управлении стратегическими изменениями на основе управления проектами // Материалы международной научно-практической конференции. Кызыл, 2015. С. 76.

другом. Любая программа может рассматриваться как конкретный социально-экономический проект. Однако понятие социально-экономический проект намного шире, чем программа. Проект включает в себя одновременно и сконструированный образ будущего и план его достижения.

Следовательно, проектирование представляет собой конструирование действия, которое направлено на достижение цели и локализованного по месту, времени и ресурсам, а программирование – процесс разработки и реализации программ. Программа – текстовый документ, в котором изложена последовательность достижения целей.

К разработке проектов и программ существует несколько концептуальных подходов.

Объективно-ориентированный. Социальное проектирование рассматривается его последователями как плановая деятельность, «суть которой – в научно обоснованном определении параметров формирования будущих социальных объектов или процессов с целью обеспечения оптимальных условий для возникновения и развития новых или реконструируемых объектов».

Проблемно-ориентированный подход. Отличительными особенностями данного подхода являются:

- а) рассмотрение объективных и субъективных факторов социального воспроизводства в качестве равноправных;
- б) понимание проектирования как завершающего этапа социально-диагностической работы;
- в) акцент внимания на обратной связи между диагностической и конструктивной стадиями процесса выработки решения.

Субъектно-ориентированный (тезаурологический) подход. Один из его разработчиков данным образом раскрывают содержание метода: «Тезаурус представляет собой полный систематизированный состав информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности,

позволяющий в ней ориентироваться». Тезаурус характеризует иерархическая система сведений и знаний. Вследствие этого, у разных людей и групп тезаурусы различны, поскольку различаются сами субъекты познавательно-преобразующей деятельности. «Генеральная идея субъектно-ориентированного подхода к социальному проектированию состоит в признании тезауруса создателя проекта и ценностно-нормативной системы, на которой этот тезаурус основывается, источником проектной идеи».

Стоит отметить, что реализация программно-целевого подхода в муниципальном управлении связана с рядом трудностей, проявляющихся на каждом этапе проектирования.

1. Осознание и формулировка проблемной ситуации. Проблема, подлежащая разрешению на программной основе, должна осознаваться муниципальными руководителями на основе привлечения широкого круга информации, поступающей из различных источников. Нередко именно так и происходит – инициаторами разработки программ и проектов чаще всего являются, «первые лица» системы государственного и муниципального управления¹.

Часто с инициативой разработки программ выступают ученые, являющиеся одновременно потенциальными проектантами. Но, к сожалению, до настоящего времени в системе государственного и муниципального управления сохраняется известное недоверие к науке.

Малую активность в формулировке социальных проблем проявляет население. Но в последнее время эту функцию пытаются взять на себя некоторые политические партии. Однако их инициативы очень часто продиктованы популистскими целями и не обоснованы анализом ресурсного потенциала эффективной проектной деятельности.

¹ Чурсина В.Н. Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти // Открытие. 2015. №12.

2. Сбор социально-экономической информации. Для получения информации необходимой при разработке проектов и программ, имеются огромные возможности в системе муниципального управления. Но они используются не в полной мере, так как в процессе данной деятельности, ограничивается круг информационных источников, главными критериями выступают не объективность и полнота информации, но ее полезность, рассматриваемая с утилитарной точки зрения.

3. Накопление, систематизация и анализ информации представляет собой одно из наиболее слабых мест в практике программно-целевого управления из-за общего снижения креативного потенциала участников проектной деятельности. По причине недостаточно качественного решения задачи систематизации и анализа информации неверно формулируются целевые установки, нарушается их иерархия, что часто и лежит в основе неудачи проектов и программ.

4. Формирование технического задания является прерогативой руководителей. Всё же нередко эта функция передаётся подчиненным, а в некоторых случаях – самим разработчикам, что, соответственно, недопустимо. Такое решение отражает отсутствие у руководителя стратегического видения и его явную неспособность к аналитической работе. Нередко данный шаг вызван недооценкой руководителем и чиновниками функциональных возможностей программ и проектов, взгляд на них как на некое модное увлечение. Обычно такие настроения имеют место в тех случаях, когда программы инициируются «сверху» без необходимых консультаций с их непосредственными исполнителями.

5. Разработка и принятие решения о проектировании. Решение о работе над проектом имеет нормативно-правовой характер и ничем не отличается от других подобных решений. Но всё-таки в этом случае играет огромную роль выбор руководителя, особенно в ситуациях, когда предлагаются альтернативные проекты и программы. На региональном уровне она является сравнительно редкой, но в перспективе все чаще мы будем иметь дело с

конкуренцией проектов. В условиях ее повышаются требования к руководителю, который должен уметь концептуализировать свою позицию и сформулировать собственные критерии видения проекта или программы.

6. Проблема формирования команды. Формирование команды предполагает решение двух задач. Во-первых, определение ее состава; во-вторых, создание условий для работы. Сложнее всего обстоит дело с решением первой.

В муниципальном управлении на данный момент используются три модели формирования команды для работы над проектами¹. Первая модель охватывает проектирование силами самих управленческих структур. Достоинством такой модели является максимальная компетентность в практических вопросах. Также данная модель имеет ряд недостатков, связанных с дефицитом квалифицированных специалистов в области проектирования. Модель функционирует по принципу минимальной затраты сил государственных и муниципальных служащих при разработке и реализации проекта и максимальным привлечением ресурсов.

Вторая модель основывается на приглашение независимых специалистов и экспертов. Независимые проектанты более свободны от субъективности. В данной модели также имеют место быть недостатки, выражающиеся в недостаточно четком представлении экспертами конкретной ситуации и невозможностью нахождения общего языка с заказчиком.

Третья модель определяется как комбинированная. Данная модель реализуется использованием как внутреннего потенциала (государственных и муниципальных служащих), так и потенциалом внешних проектантов. Главными преимуществами комбинированной модели являются:

¹ Рамзаева Е.П. Теоретические основы развития и интеграции проектного управления // Материалы научно-практической конференции. Пенза, 2015. С.59.

- соединение методологически обоснованного теоретического анализа с использованием опыта практической деятельности;
- возможность сопоставлять данные, которые получены проектировщиками в различных регионах;
- наличие всех видов ресурсов.

В данном случае проектная группа является не только разработчиком предполагаемого социального изменения. Она выступает одновременно как символ достигнутых договоренностей между различными участниками проектной деятельности.

7. Разработка программы и плана работ. Данная процедура осуществляется по традиционному алгоритму, и в ходе ее, на наш взгляд, возникает меньше всего проблем.

8. Осуществление проекта. В этой деятельности между участниками проектирования в системе государственного и муниципального управления складываются сложные и многоуровневые отношения. К числу основных противоречий относятся:

- необходимость формирования единой стратегии управления проектом и корпоративные интересы;
- субъекты проектирования и непосредственные исполнители;
- цели, реализуемые в ходе проектирования, и условия, заданные состоянием и самоорганизацией системы управления.

Решение этих противоречий требует постоянного контроля со стороны руководителей, анализа хода работ и внесения корректив.

9. Оценка проектов и программ – важный элемент программно-целевого управления. Она реализуется двумя способами. Первый предлагает использовать внутреннюю экспертизу, второй – привлечение внешних экспертов. На основании проектной оценки диагностируются основные проблемы.

10. Внедрение проекта, несомненно, представляет собой ключевую процедуру программно-целевого управления. Множество проектов и

программ на этом этапе, терпят крах, так как реализуются неадекватными методами, в основе которых лежит административное принуждение. Опыт показывает, что в настоящее время его уже недостаточно. Требуется формирование и осуществление новой стратегии, основанной на принципе участия в программно-целевом управлении конкретных целевых групп, выступающих в программах и проектах как объекты воздействия.

Эффективное осуществление проектной деятельности возможно только путем четкой координации деятельности всех участников проектной группы. Координация – является важнейшей функцией менеджмента.

Координация проектной деятельности – составная часть процессов управления проектами, состоящая в согласовании, упорядочении действий разных частей управляемой системы.

Нужно отметить, что основной целью координации проектной деятельности органов местного самоуправления является обеспечение согласованности действий всех членов команды проектирования. Перед организацией или ее подразделением стоят разные задачи, а это значит, что каждый работник должен стремиться к достижению этих целей. Если действия не будут согласованными, то деятельность организации будет хаотичной¹.

Важную роль в процессе координирования играет организация информационных потоков. Если выполнение частной задачи зависит от выполнения другой задачи, необходимо, чтобы информация о том, что последняя задача решена, своевременно поступала к работникам, которые должны решать следующую задачу.

Следует отметить, что в нашей стране только формируется особая группа муниципальных менеджеров, целенаправленно занимающихся коммуникациями, и специалистов, способных дать полноценные

¹ Горчакова Л.И. Этапы становления и развития теории управления проектами в России и за рубежом // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политех. университета. М., 2012. №5.С. 19.

консультации в области коммуникаций, помочь разработать хорошо и экономно функционирующую систему информационных потоков. Любой руководитель должен уделять достаточно внимания этим вопросам, а по возможности прибегать к помощи специалистов.

Коммуникации – это сложный процесс, и для того, чтобы разобраться в нем, необходимы специальные знания, которые помогут выявить проблемы и увидеть их действительные причины. Разумеется, такими специальными знаниями может овладеть каждый управленец, но это требует определенных усилий и времени, которого обычно не хватает.

На данный момент существуют традиционные формы, позволяющие координировать действия работников в процессе осуществления проектной деятельности¹.

Первая форма предполагает проведение совещаний. Регулярные совещания помогают решить множество проблем. Однако, организация совещания – не такая уж простая задача. Во-первых, необходимо собрать информацию, которая имеет значение с точки зрения вопросов, обсуждаемых на совещании. Данную информацию следует распространить заранее, чтобы его участники могли обдумать свою позицию по данному вопросу. Во-вторых, важно умение направлять обсуждение вопроса в нужное русло. Здесь имеется в виду не изменение мнения работников в нужную сторону, а умение пресекать непродуктивные формы обсуждения вопросов (например, эмоциональный спор). Желательно, чтобы все точки зрения на решение проблемы были высказаны – это будет способствовать принятию более эффективного решения.

Ко второй форме, позволяющей координировать действия работников в процессе осуществления проектной деятельности, относятся личные контакты между руководителями структурных подразделений. Зачастую

¹ Дмитрик А. Управление проектами как стадия процессного управления // Проблемы теории и практики управления. 2013. №2. С. 100.

личные контакты позволяют решить проблемы, связанные с координированием деятельности отдельных работников или подразделений, могут принести большую пользу. Кроме того, необходимо всегда уточнять важные с этой точки зрения показатели (например, сроки выполнения работы), обращаясь к ответственному за этот вопрос работнику, для чего иногда достаточно простого телефонного звонка.

Последующая форма – согласование рабочих планов и графиков. Каждое подразделение имеет планы; они не всегда имеют материально выраженную форму (в виде документа), однако они всегда есть. По данной причине необходимо ставить в известность руководителей других подразделений о том, в какие сроки вы планируете выполнить возложенную на вас работу. Это необходимо делать в первую очередь в тех случаях, когда либо другое подразделение зависит от вас, либо вы зависите от другого подразделения. Если этого не сделать, неожиданно может возникнуть конфликт.

Координация в работе над документами – важная форма координации участников проектной деятельности. Часто можно столкнуться с ситуацией, когда документ, предназначенный для внутреннего пользования или направляемый в другую организацию, затрагивает интересы разных работников. В данном случае исполнитель, готовящий данный документ, должен предоставить первый вариант всем лицам, заинтересованным в нем. При передаче документа, необходимо указать срок, к которому должны быть подготовлены все замечания по нему.

При их готовности, исполнитель должен внести их (или не вносить, но в таком случае свою позицию необходимо четко мотивировать). Новый вариант снова передается всем заинтересованным лицам. В этом случае целесообразно собрать согласительное совещание, на котором будут высказаны все соображения относительно того, каким должен быть документ. Такое обсуждение, осуществляемое лицом к лицу, нередко приносит очень хорошие плоды и помогает разрешить несогласие.

Можно предположить, что на сегодняшний день перечисленные формы координации проектной деятельности в органах власти муниципальных образований как руководителями, так и непосредственными участниками/исполнителями проектного управления еще недостаточно изучены. Следствием этого является недостаточно эффективная реализация различных экономических и социальных проектов, которая зачастую проявляется как в увеличении сроков реализации проекта, так и невыполнении отдельных мероприятий, предусмотренных проектом.

Можно утверждать, что проблема неэффективной проектной деятельности в органах местного самоуправления связана, прежде всего, с тем, что муниципальные чиновники пока еще до конца не осознают эффективности проектного управления.

Вследствие этого, на основе теоретического анализа основ организации проектной деятельности в муниципальном образовании, можно сделать следующие выводы.

1. Проект – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению. Проектная деятельность ориентируется на решение следующих задач: создание новых (адаптация уже действующих) структур; разработку механизма функционирования; подготовку кадров; оптимизацию механизма финансирования.

2. Основными функциями проектного менеджмента можно считать: финансовый менеджмент – обеспечение бюджетных и других ограничений; управление персоналом – определение профессионально-квалификационного состава работников; мотивация и система оплаты труда; операционный (производственный) менеджмент; определение потребностей, выбор поставщиков, логистика; технико-технологические аспекты управления –

создание нового продукта, инжиниринг, управление качеством; маркетинг – от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

3. Целью координации проектной деятельности органов местного самоуправления является обеспечение согласованности действий всех членов команды проектирования. Основными формами координации проектной деятельности в органах местного самоуправления являются: совещания; личные контакты между руководителями структурных подразделений; согласование рабочих планов и графиков; координация в работе над документами.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ КОРОЧАНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгородская область находится в числе первых субъектов Российской Федерации по внедрению принципов проектного управления в органах государственной и муниципальной власти. Модель построения проектного управления, функционирующая в Белгородской области, является результатом адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран. Уникальность модели – применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом.

Следует выделить три фактора, которые способствуют развитию идей проектного управления в органах муниципальной власти Белгородской области.

1. Административная реформа. Бюджетирование по результатам останется пустой декларацией, если не будет создано управленческих инструментов, позволяющих свести воедино цели, задачи, мероприятия и показатели эффективности, а также обеспечивающих внедрение организационных инноваций.

2. Стратегическое планирование. На данный момент целесообразность в подготовке масштабного стратегического плана не выражена, так как содержит пространные научные выкладки по каждому направлению и отрывается в функционировании от текущей деятельности администрации. Если стратегию рассматривать как рамочный документ, увязывающий между собой «совокупность проектов и программ, объединенных одной целью и поддерживаемых соответствующими операциями», то её реализация будет наиболее эффективной.

3. Перевод муниципальных учреждений в автономные и новые бюджетные. В их основу положено выполнение государственного (муниципального) задания, содержащего, среди всего, показатели

эффективности. Задание по своим характеристикам имеет признаки проекта, так как законодатель предусматривает введение конкурентных начал в его распределении, а также точное соответствие между объемом задания и финансовыми средствами, выделенных на его выполнение.

Происходящие изменения в системе управления выражаются в повышении прозрачности деятельности органов государственной и муниципальной власти. Это в свою очередь ведет к созданию благоприятной административной среды, оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг. К тому же, снижаются инфраструктурные риски для инвесторов и приток инвестиций по приоритетным направлениям развития региона. Нужно иметь в виду, что любой проект рассматривается как система, которая состоит из ряда элементов: при изменении одного из них может измениться вся структура проекта¹. Абсолютная прозрачность и управляемость проектом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для бизнеса и органов власти.

Переходя к анализу проектной деятельности в администрации Корочанского района Белгородской области, следует отметить, что основой для разработки нормативов организации проектной деятельности в муниципальных образованиях региона является распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794 «Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»².

¹ Мазур И.И. Управление проектами. М., 2014.

² Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. №794 (в ред. от 27.04.2015 № 231-р.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

Координирующий орган проекта в данном постановлении определяется как уполномоченный государственный орган области, орган исполнительной власти области, администрация муниципального района или городского округа в случае использования средств областного бюджета и/или федерального бюджета, уполномоченное в порядке, установленном законодательством, хозяйственное общество, 100 процентов акций (долей в уставном капитале) которого находятся в государственной собственности Белгородской области, осуществляющий организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проекта.

Основные подходы к организации проектной деятельности в Корочанском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области».

Анализируя указанное положение можно выделить ряд важных, с исследовательской точки зрения, элементов, на основании которых осуществляется проектная деятельность в муниципальном образовании¹.

Целью проекта является запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. При этом цель проекта должна отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта, иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения, а также быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект.

Следующий элемент – результат проекта, т.е. материальное выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате осуществления проекта.

¹ Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области»: Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области №614 от 1 сентября 2014г. URL:http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 18.01.2016).

Инициатор проекта – физическое или юридическое лицо (администрация муниципального района, администрации городского и сельских поселений, отраслевые (функциональные) органы администрации района, хозяйствующие субъекты, учреждения и организации), выступающее с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициатор проекта представляет интересы заказчика, исполнителя или координирующего органа проекта.

В данном случае заказчик проекта представлен физическим или юридическим лицом (администрация муниципального района, администрации городского и сельских поселений, отраслевые (функциональные) органы администрации района, хозяйствующие субъекты, учреждения и организации), который прямо или косвенно заинтересован в достижении цели проекта и приобретении прав на использование результатов проекта.

Важным элементом проектного управления в администрации Корочанского района является исполнитель проекта, т.е. физическое или юридическое лицо, принимающее на себя обязательства перед заказчиком проекта по достижению целей проекта и эффективному использованию средств, выделенных для реализации проекта.

Администрация муниципального района «Корочанский район» выступает координирующим органом проекта, она и осуществляет организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

Следующий элемент – группа управления проектом – группа лиц, представляющих интересы заказчика, исполнителя и координирующего органа проекта в ходе его реализации. В данную группу входят:

– представитель заказчика проекта – уполномоченное заказчиком проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта;

– руководитель проекта – уполномоченное исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению всеми работами проекта;

– куратор проекта – уполномоченное координирующим органом проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта;

– рабочая группа проекта – группа лиц, непосредственно выполняющих работы проекта.

Также следует отметить, что в рабочую группу проекта входят:

– администратор проекта – лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;

– оператор мониторинга проекта – лицо, назначаемое координирующим органом проекта, которое отвечает за размещение и обеспечение актуальности информации о текущем состоянии проекта в РИАС ПУВП «Электронное правительство Белгородской области».

В процессе осуществления проектной деятельности является важным организационное сопровождение проекта, предполагающее координацию межведомственного взаимодействия участников проекта, которое осуществляется куратором проекта на протяжении всех этапов проекта.

Цель получения систематической информации о ходе реализации проекта продиктована необходимостью мониторинга проекта.

Квалифицированная оценка проектной деятельности является задачей экспертной комиссии, представляющая собой совещательно-консультационный орган по экспертному рассмотрению проектов, созданный при администрации муниципального района «Корочанский район».

Отдел координации проектной деятельности в администрации Корочанского района закрепляет за собой право организации проектной деятельности.

Существующий отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, приказами, инструкциями и методическими указаниями министерств и ведомств Российской Федерации, Уставом Белгородской области, законами области, постановлениями и распоряжениями областной Думы, постановлениями, распоряжениями и поручениями Губернатора области, постановлениями и распоряжениями правительства области, Уставом муниципального района «Корочанский район», постановлениями и распоряжениями администрации района, а также другими нормативно-правовыми актами, методическими указаниями и рекомендациями.

При реализации своих задач и функций отдел координации проектной деятельности взаимодействует с департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области, а также со всеми структурными подразделениями администрации района, предусмотренными в структуре управления района.

Основными задачами отдела координации проектной деятельности являются:

– обеспечение реализации администрацией района, возложенных на нее в соответствии с действующим законодательством, Уставом муниципального района «Корочанский район» полномочий, по сопровождению и реализации долгосрочных системных проектов;

– 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 Корочанского района, областными целевыми программами, правовыми

актами Губернатора и правительства области, поручений Губернатора области;

– мониторинг реализации комплексных, системных проектов на территории Корочанского района и формирование промежуточных отчетов об их состоянии по целям, срокам и бюджетам;

– организация работ по завершению проектов, формирование и ведение базы данных проектов;

– обеспечение деятельности комиссии при главе администрации Корочанского района по управлению БИИС в муниципальном районе «Корочанский район»;

– информационно-аналитическое обеспечение главы администрации района по вопросам материального выражения социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате осуществления проектов;

– осуществление контроля над выполнением нормативных правовых актов, касающихся деятельности отдела¹.

Также, за отделом координации проектной деятельности администрации Корочанского района закреплены 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 реализации комплексных и системных проектов реализуемых на территории Корочанского района;

¹ Об утверждении Положения об отделе координации проектной деятельности администрации муниципального района «Корочанский район»: Решение Муниципального совета Корочанского района от 31 октября 2012 г. №Р/468-52-1. URL: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 19.01.2016).

- консолидация сводной информации о проектах, реализуемых на территории Корочанского района;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных и Реестра методического обеспечения;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных инициативных заявок на открытие проекта;
- аналитическое и методическое обеспечение органов местного самоуправления района по разработке проектов, планов, программ и иных документов в контексте БИИС;
- учет трудовых ресурсов, занятых в проектах.

Функциональная нагрузка отдела закрепляет и некоторые права за ним. Это, прежде всего, возможность получать от структурных подразделений администрации района, предприятий и организаций различных форм собственности необходимую информацию, документы, сведения, обоснованные расчеты и другие материалы, связанные с разработкой проектов, а также право проведения проверки состояния реализуемых проектов.

Отдел координации проектной деятельности района в процессе осуществления своей деятельности несет определенную ответственность:

- соблюдение в своей работе требований законодательных и иных нормативно-правовых актов;
- своевременное и качественное выполнение возложенных на него функций, а также постановлений, распоряжений вышестоящих органов;
- обеспечение контроля над выполнением распорядительных документов Губернатора области, правительства Белгородской области, администрации муниципального района «Корочанский район», приказов департамента области по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

Следует отметить, что успешная реализация проектов зависит от непосредственных участников – тех, кто непосредственно занят

осуществление проекта. В этой связи важной является мотивация всех участников проекта.

Можно провести детальный анализ в области проектного менеджмента за 2015 год на основании представленных организационно-правовых аспектов организации проектной деятельности в Корочанском районе.

Для эффективности реализации стратегии социально-экономического развития Белгородской области и Корочанского района, чаще всего применяется метод проектного управления. Внедрение проектного управления в регионе инициировано департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области.

В течение многих лет существенно изменялась нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, многократно вносились изменения в действующие правовые акты, разрабатывались новые. В результате, постановлением администрации района № 614 от 1 сентября 2014 года «Об утверждении Положения об управлении проектами в муниципальном районе «Корочанский район» Белгородской области» назначен ответственный за проектное управление в Корочанском районе.

Для повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами, постановлением администрации района №874 от 19 октября 2012 года утверждена типовая модель развития проектного офиса, определены должностные обязанности сотрудников. Рассмотрим указанную модель более подробно. Создание проектного офиса обусловлено в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории района.

К основным задачам проектного офиса относятся:

- обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в органах местного самоуправления;
- поддержание в актуальном состоянии проектной методологии на уровне муниципального образования;

– обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории муниципального образования.

Основными функциями проектного офиса являются:

– участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий на муниципальном уровне по вопросам, отнесенным к компетенции проектного офиса;

– подготовка проектов нормативных правовых актов по вопросам проектного управления в рамках Корочанского района;

– формирование и поддержание в актуальном состоянии банка данных проектов, планируемых к реализации, реализуемых и завершенных на территории Корочанского района в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области»;

– формирование и поддержка электронных баз данных участников проектов;

– осуществление процедур эффективного мониторинга и контроля всего жизненного цикла проектов;

– планирование, подготовка и протоколирование совещаний с участием заинтересованных сторон проектов;

– координация деятельности сотрудников администрации Корочанского района по вопросам, отнесенным к компетенции проектного офиса.

Также необходимо проанализировать процесс взаимодействия участников проектной деятельности в администрации муниципального района. Постановлением администрации района №614 от 01 сентября 2014года¹ утвержден регламент администрирования проектов в Корочанском районе, который позволит осуществлять контроль за реализацией проектов

¹ Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области»: Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области №614 от 1 сентября 2014г. URL:http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 20.03.2016).

на всех этапах, определяет взаимодействие и ответственность участников проектной деятельности.

Для повышения мотивации служащих, участвующих в разработке и реализации проектов, распоряжением администрации района №168-р от 20 мая 2015 г. был утвержден новый порядок материального стимулирования муниципальных служащих Корочанского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, которые не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы района¹. Помимо этого, был разработан и утвержден порядок распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности. Порядок материального стимулирования муниципальных служащих Корочанского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Корочанского района, участвующих в разработке и реализации проектов, является важным, так как определяет порядок материального стимулирования. Целесообразным представляется рассмотреть указанный Порядок более подробно. Данный порядок устанавливает систему мотивации муниципальных служащих района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Корочанского района, участвующих в разработке и реализации проектов, и общие правила осуществления премиальных выплат за участие в реализации проектов.

Отделом координации проектной деятельности администрации района определяется размер премиальных выплат на этапе закрытия проекта на

¹ О внесении изменений в распоряжение администрации муниципального района «Корочанский район» от 26 июня 2012 г. №259-р: Распоряжение администрации муниципального района «Корочанский район» №168-р от 20.05.2015. URL:http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 20.03.2016).

основании итогового отчета по проекту с учетом уровня сложности и эффективности проекта, успешности реализации.

При материальном стимулировании участников проектов не учитываются трудозатраты, понесенные при выполнении работ, завершенных более чем за два месяца до утверждения плана управления проектом.

Уровень сложности проекта определяется согласно распоряжению администрации района от 2 февраля 2015 года №26-р «Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления»¹.

Определяются и основываются размеры премиальных выплат участникам проектов на базовом размере премиальной выплаты и применения поправочных коэффициентов.

Под базовым размером премиальной выплаты участникам проектов понимается денежное выражение труда муниципальных служащих района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности, не относящиеся к муниципальным должностям муниципальной службы Корочанского района, за один восьмичасовой рабочий день участия в реализации одного проекта.

Трудозатраты участников проектов в реализации одного проекта в год, подлежащие материальному стимулированию, не должны превышать²:

¹ Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления: Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области №26-р от 2 февраля 2015г. URL: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 20.03.2016).

² Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области: Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области №614 от 1 сентября 2014г. URL: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 20.03.2016).

- для руководителя проекта 300 дней;
- для администратора проекта 300 дней;
- для куратора проекта 100 дней;
- для члена рабочей группы 150 дней;
- для оператора мониторинга проекта 50 дней.

Под поправочными коэффициентами, которые применяются к базовому размеру премиальной выплаты участникам проектов, имеются ввиду, повышающие или понижающие коэффициенты, учитывающие персональный вклад каждого участника проекта в его успешную реализацию, а также коэффициенты сложности, эффективности проекта и успешности его реализации.

К поправочным коэффициентам, учитывающим персональный вклад каждого участника проекта в его успешную реализацию, относят коэффициент занятости в проекте его участника и сложность работ в соответствии с занимаемой ролью в проекте.

Также размер премиальных выплат каждому участнику проекта подлежит рассмотрению и утверждению на комиссии по вопросам материального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти Корочанского района.

Если имеются отклонения в ходе реализации проектов или завышения фактических трудозатрат участников проектов комиссия осуществляет корректировку трудозатрат.

Стимулирование труда участников проектов осуществляется разовыми выплатами по результатам закрытия проектов в конце отчетного квартала в следующем порядке:

1. Оператором мониторинга проекта в срок до 20 числа последнего месяца отчетного квартала в РИАС ПУВП «Электронное правительство Белгородской области» размещается отчет о закрытии проекта, утвержденный членами группы управления проектом.

2. Отдел координации проектной деятельности администрации района инициирует проведение заседания комиссии по вопросам материального стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти Корочанского района.

3. Протокол заседания комиссии в двухнедельный срок после ее заседания рассылается в органы исполнительной власти Корочанского района, сотрудники которых участвовали в реализации успешно завершенных проектов.

4. Отдел координации проектной деятельности администрации района на основании итоговых отчетов по проектам и протокола заседания межведомственной комиссии ежеквартально готовит проект распоряжения администрации района, в котором утверждается перечень закрытых в отчетном квартале проектов.

5. Распоряжение администрации района, проект которого готовится, является основанием для подготовки представителями нанимателя (работодателями) правового акта о выплате премии участникам проекта. Размер премии участникам проектов включает страховые взносы в государственные внебюджетные фонды.

Выплата премий, муниципальным служащим района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Корочанского района, осуществляется в соответствии с порядком выплаты муниципальным служащим премий за выполнение особо важных и сложных заданий, распоряжением администрации Корочанского района от 20 мая 2015 года № 167-р «О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов», а также иными нормативными актами¹.

¹ О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов: Распоряжение администрации муниципального района

В 2015 году муниципальным служащим было выплачено 280 тыс. рублей, участвующим в разработке и реализации проектов. Оценку премиальных выплат участникам проектной деятельности на уровне района осуществляет комиссия по вопросам материального стимулирования, задачами которой являются: определение обоснованности и утверждение размера премиальных выплат участникам проектов, а также распределение премиального фонда между участниками. Количество проектов, по которым осуществлена мотивация, составляет 27 ед. или 75,4% от общего количества завершённых проектов. Размер премии за успешно реализованный проект, в среднем, составляет 9439 рублей на команду проекта.

Оценка проектных специалистов на соответствие требованиям компетентности проводится отделом координации проектной деятельности на основании постановления администрации района №26-р от 2 февраля 2015 года «Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления»¹. Всего в 2015г. прошли тестирование и получили допуск на участие в проектах 47 служащих района.

Каждый специалист, участвующий в проектной деятельности, приобретёт навыки и опыт в проектном управлении. На основании данного опыта, в зависимости от сложности проекта, в котором участвовал служащий, ему присваивается соответствующий ранг. Следовательно, за успешную реализацию проектов в 2015 году 18 служащим присвоен ранг

«Корочанский район» Белгородской области №167-р от 20 мая 2015г. URL: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza (дата обращения: 27.02.2016).

¹ Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления: Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области №26-р от 2 февраля 2015 г. URL: <http://korocha.ru/sites/default/files/26-r.pdf> (дата обращения: 20.03.2016).

проектный менеджер 4 класса и 31 служащим – проектный специалист 4 класса¹.

В настоящее время муниципальный портфель проектов состоит из 85 проектов. Из них 43 завершены с различной степенью успешности, 5 проектов в стадии инициации, остальные находятся на этапе реализации. Преобладают социальные проекты. Их доля составляет 52% от общего количества проектов².

В 2014-2015 годах было реализовано множество различных проектов. По моему мнению, наиболее значимые проекты.

1. «Популяризация бренда Корочанского района через проведение цикла культурно-массовых мероприятий «Яблочное колесо».

2. «Развитие дворового футбола», результатом проекта стал комфортный отдых сельских жителей, развитие спортивного потенциала населения. Появились оборудованные стадионы, площадки.

3. «Обустройство площадок для сбора ТБО в микрорайонах ИЖС на территории Бехтеевского сельского поселения ».

4. «Благоустройство парка им. Героя Советского Союза П.П. Кожанова в селе Клиновец Бехтеевского сельского поселения ».

5. «Создание ботанического сада на территории Соколовского сельского поселения».

6. «Совершенствование работы с кадровыми резервами муниципального района «Корочанской район»».

Анализ проектной деятельности в Корочанском районе показал, что реализуемые проекты разные, но все они направлены на развитие Корочанского района, повышение социального, культурного, экономического потенциала района.

¹ Об итогах работы Корочанского района в области проектного менеджмента за 2015 год: заседание экспертной комиссии по рассмотрению проектов. URL: http://korocha.ru/proekty_v_deistvii (дата обращения: 12.02.2016).

² Там же (дата обращения: 12.02.2016).

Координирующую функцию в процессе реализации проектов вполне эффективно выполняет отдел координации проектной деятельности администрации Корочанского района.

Эффективная реализация проектов администрацией Корочанского района Белгородской области связана, в первую очередь, с эффективной координацией проектной деятельности. Все известные формы координации проектной деятельности (проведение совещаний, личные контакты между руководителями структурных подразделений, согласование рабочих планов и графиков, работе над документами) находят свое применение в деятельности Отдела. Однако, по мнению некоторых руководителей муниципального образования, проведение совещаний является наиболее оптимальной и эффективной.

Есть ряд не менее значимых социально-экономических проектов, реализация которых в силу различных причин может быть затруднена.

Можно полагать, что это связано с низкой оценкой степени важности этих проектов со стороны непосредственных исполнителей, а также степенью их сложности. Этот факт должен быть рассмотрен руководителями администрации Корочанского района и предприняты меры, чтобы такая недооценка больше не имела места в проектной деятельности органов местного самоуправления муниципального образования.

Кроме того, можно выделить ряд барьеров, которые препятствуют осуществлению эффективной проектной деятельности в администрации Корочанского района.

1. Административно-бюрократический барьер. Он определяется предрасположенностью аппарата управления на муниципальном уровне к чиновничьей корпорации, которая ориентирована на удовлетворении групповых интересов, поддержании собственного статуса и использовании служебного положения в личных целях.

2. Компетентно-образовательный барьер. В нём определяется недостаточная компетентность государственных и муниципальных

служащих при использовании социальных технологий в управлении. Проблема не только в том, что муниципальные чиновники имеют недостаточные навыки в сфере социальных технологий их применения, но и в том, что многие из них не поднимаются до осознания необходимости их освоения.

3. Политико-идеологический барьер. Идея разработки и реализации проектов социально-экономического развития обосновывается и внедряется на своеобразном политико-идеологическом фоне.

Таким образом, практика организации проектной в деятельности позволяет сделать следующие выводы.

1. Функции по организации проектной деятельности в администрации Корочанского района закреплены за отделом координации проектной деятельности. Координирующий орган реализации проектов – администрация муниципального района «Корочанский район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

2. Основные подходы к организации проектной деятельности в Корочанском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области». Данное положение содержит подробное описание следующих элементов: цель проекта, результат проекта, инициатор проекта, заказчик проекта, исполнитель проекта, координирующий орган проекта, группа управления проектом, представитель заказчика проекта, руководитель проекта, куратор проекта, рабочая группа проекта, организационное сопровождение проекта, мониторинг проекта, команда проекта, экспертная комиссия.

3. В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами в администрации Корочанского района утверждена типовая модель развития проектного офиса, определены должностные обязанности сотрудников. В

целях повышения мотивации служащих, участвующих в разработке и реализации проектов, утвержден новый порядок материального стимулирования муниципальных служащих Корочанского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы района.

4. Наиболее значимыми реализованными проектами являются: «Обустройство площадок для сбора ТБО в микрорайонах ИЖС на территории Бехтеевского сельского поселения», «Благоустройство парка им. Героя Советского Союза П.П. Кожанова в селе Клиновец Бехтеевского сельского поселения», «Создание ботанического сада на территории Соколовского сельского поселения», «Совершенствование работы с кадровыми резервами муниципального района «Корочанский район»».

5. Основные трудности, возникающие в процессе осуществления проектной деятельности, связаны, прежде всего, с низким уровнем профессиональной компетентности муниципальных служащих в области проектного менеджмента и, как следствие, с низкой оценкой важности проектных мероприятий со стороны непосредственных исполнителей проектов, а также степенью их сложности. Это обстоятельство должно быть детально изучено руководителями администрации Корочанского района.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КООРДАНИЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Анализ организации управления проектной деятельностью в администрации Корочанского района позволяет выделить группу проблем, связанных, прежде всего, с не высоким уровнем профессиональной компетентности муниципальных служащих муниципального образования в области организации и координации проектного менеджмента. Кроме того, диагностирован ряд барьеров, препятствующих формированию проектной компетентности. Это стало основанием для разработки проекта по повышению качества проектной деятельности в Корочанском районе.

Обоснование проектных мероприятий.

Для развития профессиональной муниципальной службы необходимо провести ряд улучшений в области проектной деятельности в системе подготовки кадров муниципальной службы Корочанского района.

Для совершенствования деятельности по управлению проектами в муниципальном образовании представлен к реализации проект «Формирование проектных компетенций в администрации Корочанского района Белгородской области», паспорт данного проекта представлен в приложении 1.

Обращая внимание на проблему повышения уровня проектной деятельности муниципальных служащих Корочанского района Белгородской области, следует заметить на необходимость привлечения в управление проектами наиболее талантливых людей, обладающих высоким личностным потенциалом и профессиональной культурой.

Основными проблемами в сфере проектной деятельности муниципалитета являются:

1. Слабое соответствие уровня профессионализма некоторых работников современным требованиям развития муниципальной службы.

2. Неразвитость системы профессионального обучения муниципальных служащих в области проектной деятельности.

3. Отсутствие сети специализированных учебных учреждений, реализующих образовательные программы подготовки кадров в области проектной деятельности, выполняющих функции обеспечения муниципальных организаций квалифицированными кадрами.

Для решения данных проблем администрация Корочанского района нуждается в совершенствовании процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих в области проектной деятельности; проведении экспериментов и осуществлении пилотных проектов по применению проектных технологий, направленных на развитие Корочанского района.

Цели и задачи реализации проекта.

Цель проекта – развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Корочанского района, занимающихся проектной деятельностью.

Задачи реализации проекта:

– аргументирование мер по повышению проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Корочанского района;

– аргументирование процедуры конкурсного отбора проектов в Корочанском районе Белгородской области.

Целевая группа участников проекта: муниципальные служащие и другие лица Корочанского района Белгородской области, занимающиеся проектной деятельностью; население района.

Сроки реализации проекта.

Сроки рассчитываемой в рамках проекта работы составят, в среднем, два года. Из этого следует, что данный проект считается объектом среднесрочного планирования.

Состав мероприятий.

1. Развитие и формирование проектной компетентности муниципальных служащих, занимающихся проектной деятельностью в Корочанском районе Белгородской области.

2. Внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Корочанском районе Белгородской области.

Развитию, формированию и улучшению проектной компетентности муниципальных служащих, занимающихся проектной деятельностью в Корочанском районе Белгородской области, может подействовать включение неких мероприятий по формированию знаний, умений, навыков проектного менеджмента в индивидуальные планы профессионального развития муниципальных служащих или составление отдельных индивидуальных планов формирования проектной компетентности специалиста. Данные индивидуальные планы формируются с целью установления соответствия служащего занимаемой должности (квалификационным требованиям) и характеру выполняемых проектных работ, а также для повышения эффективности и качества труда.

Мероприятия по повышению уровня проектной компетентности для индивидуального плана специалиста включают в себя:

- развитие навыков коммуникаций;
- участие в прикладных исследованиях, написание статей, отчетов, обзоров и т.п., изучение, обобщение опыта работы в различных направлениях проектной деятельности и внедрение его в практику;
- освоение современных информационных технологий в сфере проектной деятельности;
- подготовку к аттестации;
- развитие организаторских способностей;
- приобретение и развитие навыков управленческой деятельности (участие в анализе, обобщении достигнутых результатов проектов, планировании, прогнозировании, подготовке распорядительных проектных документов, контроле исполнения и т.д.);

- изучение технических средств, используемых в проектной работе;
- самостоятельное изучение проблем проектной деятельности;
- другие мероприятия по формированию проектной компетентности, учитывающие специфику профессиональной деятельности муниципального служащего.

При выполнении мероприятий индивидуального плана формируются:

- профессионально значимые личностные качества – набор качеств, который предопределяет большую (по сравнению с другими) успешность в определенных сферах проектной деятельности;

- знания – результат обучения в определенной проектной области;

- умения и навыки – результат освоения способов проектной деятельности и приобретенного опыта.

Индивидуальные планы формирования проектной компетентности муниципальных служащих должны являться исходным документом для разработки планов мероприятий по развитию муниципальной службы.

Индивидуальные планы формирования проектной компетентности муниципальных служащих нужно составлять в трех экземплярах, один из них передается в кадровую службу, второй – руководителю структурного подразделения, третий – муниципальному служащему.

В индивидуальном плане развития компетентности муниципального служащего в сфере проектной деятельности следует отразить следующие разделы:

1. Основания для формирования компетентности в проектном менеджменте:

- требования нормативных документов, определяющих уровень проектной компетентности данной категории и группы муниципальных служащих;

- объективные потребности Отдела в уровне и содержании проектной квалификации специалиста (требования должностной инструкции), а также

перспективные потребности, учитывающие развитие организации (уточнение функций, наделение дополнительными полномочиями).

2. Цели формирования проектной компетентности формулируются как в общем, так и в частном виде:

– в общем виде – на основании требований нормативных документов к уровню проектного развития специалиста (квалификационные требования);

– в частном виде – на основании самооценки уровня формирования проектной компетентности муниципального служащего.

Изложение целей формирования проектной компетентности должно быть самым важным этапом процесса разработки плана, так как целевые установки служат основанием для определения конкретного перечня мероприятий, сроков их реализации и ожидаемого результата.

Данные мероприятия должны включать обучение по образовательным программам (дополнительное профессиональное образование). Выбор вида, формы и продолжительности дополнительного профессионального образования осуществляется совместно со специалистом, с учетом его мнения и пожеланий.

Ряд оснований для направления специалиста на обучение:

– назначение работника в порядке должностного роста на иную должность;

– включение муниципального служащего в кадровый резерв;

– решение аттестационной комиссии о соответствии муниципального служащего занимаемой должности при условии успешного освоения им образовательной программы.

Муниципальный служащий, принимающийся на работу, связанную с проектной деятельностью, направляется на повышение квалификации по истечении испытательного срока или 6 месяцев после поступления на службу.

Стажировка является самостоятельным видом дополнительного профессионального образования служащего района или составной частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

Под целью стажировки понимается изучение передового опыта, закрепление теоретических знаний, полученных муниципальным служащим в ходе переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей.

Нужно отметить, что проектная компетентность муниципальных служащих Корочанского района в некоторой степени связана с особенностями жизненного опыта, уровнем и профилем профессионального образования.

Чтобы повысить профессиональный уровень специалистов Корочанского района в области проектной деятельности необходимо:

- повысить уровень проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти;

- улучшить систему подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения. Служащим необходимо знать основные принципы и нормы, которыми он должен руководствоваться во время проектной работы;

- руководители должны поощрять проектную компетентность работников. Организационная среда, где соблюдение высоких норм поведения поощряется посредством соответствующих стимулов (таких, например, как создание адекватных условий проектной работы и действенная оценка показателей проектной работы), оказывает непосредственное воздействие на проявление уважения к ценностям муниципальной службы и соблюдение этических норм в повседневной практике. Важную роль в этом играют руководители, обеспечивая последовательное руководство и являя собой образец исполнения служебных обязанностей в том, что касается их в

профессиональных взаимоотношениях с представителями политических партий, другими муниципальными служащими и гражданами;

– в муниципальной службе должны действовать адекватные механизмы подотчетности. Сотрудники в области проектной деятельности должны быть подотчетны в своих действиях руководству и, в более широком смысле, обществу. Подотчетность должна касаться как соблюдения действующих правил, так и достижения необходимых проектных результатов. Механизмы реализации подотчетности могут быть как внутренними по отношению к учреждению, так и действующими в масштабах государственного аппарата региона, или могут быть предоставлены гражданскому обществу. Механизмы обеспечения подотчетности могут быть разработаны таким образом, чтобы обеспечивать адекватный контроль при одновременном допущении надлежащей гибкости управления и руководства;

– чтобы побороть неправомерное поведение должны предусматриваться соответствующие процедуры и санкции. Формирование проектной компетентности муниципального служащего зависит от совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации, что в свою очередь оказывает немаловажную роль на эффективность муниципальной службы в целом.

При этом важным направлением является аттестация, которая способствует повышению проектной компетентности муниципальных служащих. В ходе проведения аттестации специалистов наряду с определением их соответствия занимаемым должностям необходимо решить ряд задач, в частности:

– выявить перспективы использования потенциальных способностей сотрудника, стимулирования роста его проектной компетенции;

– определить степень необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего;

– обеспечить возможность долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения сотрудника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

Выявление в области проектного менеджмента высококвалифицированных специалистов может осуществляться посредством оценки соответствующих знаний и умений в рамках различных современных кадровых технологий. К таким можно отнести:

- конкурса на замещение должности муниципальной службы и включение в кадровый резерв;
- проведение аттестации;
- проведение квалификационного экзамена.

Оценка специалиста должна осуществляться в соответствии с показателями эффективности и результативности проектной деятельности, разработанными администрацией Корочанского района, в интересах обеспечения уровня профессионализма работников, соответствующего требованиям задач и функций современного управления.

Важное место в работе с сотрудниками отдела координации проектной деятельности должны занимать:

- регулярная аттестация муниципальных служащих, ориентированная на определение уровня их компетентности в области проектного менеджмента;
- сдача квалификационных экзаменов по курсу «Управление проектами в муниципальном образовании»;
- регулярное повышение квалификации специалистов в области проектной деятельности.

Чтобы оценить результаты деятельности проектных менеджеров важно использовать показатели эффективности и результативности проектной деятельности муниципального служащего, разработанных администрацией района.

К таким показателям труда в проектной деятельности муниципального служащего относятся:

- производительность (выполняемый объем работ);
- результативность (мера достижения поставленных целей);
- интенсивность труда (способность в короткие сроки выполнять определенный объем работ);
- соблюдение трудовой дисциплины;
- своевременность и оперативность выполнения поручений и распоряжений в установленные законодательством, должностной инструкцией или руководством сроки.

Можно установить критерии качества выполненной работы. К таковым можно отнести:

- подготовка документов в соответствии с установленными требованиями;
- полное и логичное изложение материала проекта;
- юридически грамотное составление документа;
- отсутствие стилистических и грамматических ошибок.

К критериям профессионализма специалиста в области проектной деятельности можно отнести:

- проектная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта проектного кругозора, умение работать с проектными документами);
- способность выполнять проектные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;
- умение четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;
- творчески подходить к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий;

- способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
- стремление к получению новых проектных знаний и навыков;
- осознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;
- умение сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

В зависимости от значимости показателя, каждый оценивается в процентах. Сумма оценок показателей проектной деятельности должна составлять 100%.

Механизм оценки результативности специалиста проектной деятельности должен включать в себя три этапа:

- 1) оценка исполнения каждого по отдельности показателя проектной деятельности;
- 2) общая оценка результативности специалиста проектной деятельности;
- 3) формулировка вывода о результативности проектной деятельности.

При общей оценке результативности проектной деятельности должен принимать участие специалист администрации района с последующим подтверждением этой оценки руководителем.

Самооценка руководителя должна подтверждаться его вышестоящим руководителем. Основным критерием оценки будет являться отсутствие нарушений выполнения показателя проектной деятельности. Наличие нарушения показателя будет считаться отрицательным результатом выполнения, а значит, значение результата этого показателя не будет приниматься в расчет при определении общей оценки результативности проектной деятельности муниципального служащего.

Главным субъектом оценки является непосредственный руководитель сотрудника. Что во многих случаях ведет к субъективизму оценки, это, в

свою очередь, является основанием для принятия необоснованных решений по поводу найма и продвижения кадров.

Для решения этой проблемы предлагается введение следующих процедур:

- формализация системы оценки (на уровне процедур и оценки потенциала работника);
- оценка самого руководителя по результату работы отдела координации проектной деятельности, которая будет побуждать руководителя стимулировать карьерный рост сотрудников и поощрять результативность их проектной деятельности;
- расширение круга субъектов оценки (например, привлечение экспертов из научного сообщества региона и департамента внутренней кадровой политики Белгородской области).

Также с оценкой непосредственного и вышестоящего руководителя может использоваться оценка по горизонтали, причем не только сотрудниками того же отдела, но и сотрудниками других отделов, с которыми происходит взаимодействие.

Самооценка муниципального служащего и учет разницы между самооценкой и оценкой по вертикали и горизонтали используется не только для оценки самого сотрудника, но и косвенно для оценки управленческих качеств руководителя. Данная оценка проводится на основе экспертных заключений, формализованных параметров и показателей результативности, выражаемых в качественном и количественном измерении, а также других критериев оценки результативности проектной деятельности.

Главное в этом процессе определяется ключевыми факторами для муниципальной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки. Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям,

т.е. иметь установленные стандарты работы, и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить проектную деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Чтобы проверить выбранные критерии необходимо заполнить анкету, представленную в приложении 2.

В результате необходимо составить подробный список должностных обязанностей. После чего все рабочие функции перераспределяются по нескольким группам в соответствии с основными областями компетенции сотрудника, проявленные наиболее отчетливо в процессе изучения должностных обязанностей.

Требуется составить общий перечень проектных качеств (знаний, умений/навыков, способностей, установок и личных качеств), которые могли бы рассматриваться для успешного выполнения рассматриваемых обязанностей. Профессиональные качества, наиболее соответствующие данной должности и проектной компетенции сотрудника, выбирать из всего списка.

Помимо этого, критерии оценки сотрудников целесообразно распределить по основным группам результативности проектной деятельности:

- выполнение проектной деятельности (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки);
- отношение к проектной работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение с руководителем; внешний вид и рабочее место);
- качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
- коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);

- понимание проектной работы и потенциал (достижение ключевых результатов);

- степень обучаемости, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику в проектной деятельности.

Основными критериями в системе планирования, по которым оценивается эффективность деятельности муниципального служащего, могут быть:

- соответствие запланированных и полученных результатов;

- применение необходимых профессиональных навыков к выполнению поставленных проектных задач;

- эффективное использование времени и ресурсов, затраченных на выполнение поставленной проектной задачи;

- успешное удовлетворение ожиданий и потребностей получателя услуг.

К тому же рациональным будет предложить критерии оценки потенциала работника:

- профессиональный уровень (почти всегда понимаемый формально, как наличие образования и опыт работы);

- специальные знания и навыки (разработка проекта – от описания идеальной ситуации до планирования ресурсов; реализация проекта – выполнение действий, запланированных при его разработке; оценка проекта – текущий мониторинг деятельности и конечное измерение достигнутых результатов по завершении проекта), знание нормативно-правовой базы, навыки работы с компьютером и т.п.);

- ответственность, исполнительская дисциплина, самостоятельность, инициативность, творчество и т.п.;

- ответственность к работе (уровень мотивации), готовность повышать квалификацию;

- взаимоотношения в коллективе, способность к работе в команде;

– управленческие качества, коммуникативные навыки.

Руководящих работников нужно рассматривать и оценивать по дополнительным критериям, характеризующих эффективность управления:

– лидерские качества;

– организация работы подчиненных (распределение обязанностей, постановка проектной задачи, контроль и др.).

При проведении оценки по данным позициям важно учитывать, какие из них наиболее важны для конкретной должности специалиста, занимающегося проектной деятельностью.

Для специалистов отдела координации проектной деятельности можно предложить следующие оценки:

1. Оценка проектной компетентности: знаний; навыков; умений.

2. Оценка личностных и деловых качеств: коммуникативные навыки; понимание проектной работы; умение принимать решения; самостоятельность и инициативность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных.

3. Оценка руководителя: объем работы; качество работы; уровень сложности; результаты работы; эффективность деятельности; качество труда; лояльность к организации; дисциплина.

Также вместе с проведением оценки результативности проектной деятельности муниципальных служащих и оценки профессиональных и личностных качеств работников отдела, предлагаются рекомендации по разработке индивидуальных планов формирования проектной компетентности муниципальных служащих отдела.

Данное мероприятие связано с повышением качества разрабатываемых проектов и использованием конкурсных процедур для их отбора.

Такое мероприятие проводится среди специалистов, участвующих в проектной деятельности специального конкурса проектов. К участию в конкурсе могут приниматься проекты, имеющие определенные конечные результаты, разработанные в 2015-2016 годах.

Во время проведения конкурса проекты предлагается разделить по трем направлениям: социальные проекты, экономические проекты, проекты, ориентированные на установление партнерских отношений другими муниципальными образованиями и органами государственной власти Белгородской области.

I. Социальное направление включает в себя:

- проекты, ориентирующиеся на сохранение и развитие гуманных человеческих отношений;
- образовательные проекты в социальной сфере;
- проекты в сфере этнического искусства, в том числе традиционные формы, адаптированные к современному стилю;
- медиа-проекты (видеофильмы, интернет-сайты и пр.);
- исследовательские проекты, ориентированные на практическую деятельность в социальной сфере;
- исторические проекты, ориентированные на просветительскую деятельность;
- социально-значимые проекты, направленные на социальную адаптацию незащищенных слоев населения (инвалидов, детей-сирот, воспитанников детских домов и интернатов, детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, неполных, многодетных семей, пенсионеров, безработных и др.) и способствующие решению их проблем;

II. Экономическое направление включает в себя:

- обновление производства в различных отраслях экономики;
- привлечение инвестиций в экономику района;
- проекты, снижающие уровень безработицы;
- проекты формирования новых рабочих мест.
- проекты, направленные на преобразование культурной среды территории и работу с местным сообществом;

III. Проекты, ориентированные на установление партнерских отношений включают в себя:

- проекты по развитию партнерских межмуниципальных и межрегиональных связей;
- проекты, направленные на презентацию и продвижение бренда Корочанского района в регионе и за его пределами;
- проекты, направленные на развитие туристского потенциала территории, привлечение представителей из туристического бизнеса;
- межотраслевые проекты, реализуемые администрацией района в партнерстве с другими муниципальными образованиями.

Проекты могут оцениваться по пятибалльной шкале по каждому из критериев:

- целостность и логика построения проекта: соответствие целей, задач проекта и проводимых мероприятий решаемой социальной проблеме, последовательность действий при реализации проекта;
- социальная значимость проекта:
 - а) решаемость проектом социальной проблемы для муниципального образования или определенной проектом целевой аудитории;
 - б) полный анализ социальной проблемы, ее причин и следствий;
 - в) возможность повторения проекта при сохранении его актуальности;
 - г) общественный резонанс проекта;
- инновационный характер проекта: оригинальность и креативность проектного замысла, новизна предлагаемого проектом способа решения социальной проблемы;
- рациональность проекта:
 - а) эффективность и целесообразность использования имеющегося потенциала, интеллектуальных и материальных ресурсов;
 - б) расширение ресурсной базы проекта;
- партнерский характер проекта: партнерство с органами государственной власти и местного самоуправления, коммерческими и некоммерческими организациями, волонтерами с целью привлечения к

реализации проекта организационных, административных, материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных и других ресурсов;

– методический уровень: уровень научных и/или методических разработок, учебных и методических программ;

– охват населения: удельный вес населения, привлеченного к реализации проекта (отношение числа участников, организаторов и зрителей проекта к численности населения территории);

– информационное сопровождение: освещение хода и результатов реализации проекта в СМИ (газеты, телевидение, радио, интернет), наличие положительных отзывов потребителей продукта/услуги, произведенных в результате реализации проекта.

Итоги проведенного конкурса подводятся на основании решения экспертного совета и утверждаются распоряжением администрации Корочанского района Белгородской области.

Список материалов, предоставляемых на конкурс, включает в себя:

- заявку на участие в проекте, подписанную руководителем;
- краткое резюме проекта на 1-2 печатных листах;
- описание проекта;
- конкурсная документация.

На основании данных материалов организационный комитет и экспертный совет конкурса координирует деятельность по подготовке и проведению конкурса, передает проекты для профессиональной оценки в экспертный совет, осуществляет подготовку и проведение церемонии награждения победителей конкурса.

Экспертный совет, в свою очередь, рассматривает и оценивает проекты в соответствии с критериями, определяет победителей в номинациях конкурса.

Финансовое обеспечение проекта.

Финансирование проекта предполагается осуществить за счет средств, выделенных из местного бюджета:

- курсы повышения квалификации 84 тыс. рублей;
- оплата экспертов для проведения процедуры отбора кадров 78 тыс. рублей.

Планируемые результаты проекта.

Целенаправленная работа по повышению качества проектной деятельности в Корочанском районе приведет к следующим результатам:

- 1) создание эффективного механизма подбора кадров в области управления проектами на основании проектных компетенций.
- 2) повышение профессионального развития специалистов в области проектной деятельности в количестве 12 человек.
- 3) формирование кадрового резерва муниципальной службы кадрового резерва в проектной деятельности в количестве 26 человек.

Оценка эффективности проекта.

Вследствие реализации предложенных мероприятий появится возможность создавать условия для эффективного проектного менеджмента в Корочанском районе. Помимо этого, проведение конкурсных мероприятий позволит увидеть фактическую работу муниципальных чиновников и выявить проблемы и недоработки в их профессиональной деятельности.

Ресурсное обеспечение проекта.

Проектное планирование включает в себя следующие виды ресурсов:

- нормативно-правовые: проект необходимо обеспечить нормативно-правовыми актами, регулирующими деятельность проектных специалистов в Корочанском районе;
- информационные: предоставление полной, своевременной и точной информации на всех этапах реализации проекта;
- материально-технические: ресурсы, которые составляют материально-техническую базу администрации Корочанского района и зависят от качества и количества выполненных работ в ходе реализации проекта;

– мониторинг проектной деятельности и его контроль необходимы в первую очередь для определения эффективности проекта и учета всех последующих недостатков в ходе реализации проекта.

Ресурсное, нормативно-правовое обеспечение проекта, мониторинг и контроль проектной деятельности возлагается на отдел координации проектной деятельности. За информационное и материально-техническое обеспечение проекта отвечают глава муниципального образования и его заместители.

Оценка рисков внедрения проекта.

Из основных рисков проекта можно выделить:

- недофинансирование отдельных проектных мероприятий;
- сопротивление определенной части муниципальных служащих нововведениям в муниципальном управлении;
- недооценка руководителями муниципального образования значимости проектной деятельности;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава муниципальной службы, следовательно, низкий процент граждан, назначаемых из кадрового резерва муниципальной службы;
- вероятность того, что отдел не сможет реализовать проект в заданные временные и бюджетные рамки.

Вследствие этого, на основании предложенных направлений совершенствования проектной деятельности можно сделать следующие выводы:

1. Для повышения качества проектной деятельности в муниципальном образовании предложен к реализации проект: «Формирование проектных компетенций в администрации Корочанского района Белгородской области». Целью данного проекта является развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Корочанского района, занятых в проектной деятельности. Главными задачами внедрения проекта являются: обоснование

мер для повышения проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Корочанского района; аргументирование процедуры конкурсного отбора проектов в Корочанском районе Белгородской области.

2. Внедрение и реализация проекта предполагают выполнение следующих мероприятий: формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, а также внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Корочанском районе Белгородской области. Первое мероприятие предполагает повышение уровня проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти; совершенствование системы подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения; профессиональную социализацию. Второе – проведение специального конкурса, который направлен на поиск наиболее важных для Корочанского района социально-экономических проектов.

3. Работа по повышению качества проектной деятельности в Корочанском районе позволит: разработать эффективный механизм подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков; управлять развитием профессиональных качеств муниципальных служащих и специалистов в области реализации проектов; повысить объективность в оценке результатов проектной деятельности при проведении аттестации; повысить авторитет муниципальных служащих в области проектной деятельности и, в целом, престиж муниципальной службы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение и анализ вопросов координации проектной деятельности в органах местного самоуправления в очередной раз подтвердило актуальность этой темы. В настоящее время проектная деятельность приобретает массовый характер и используется практически во всех эффективных организациях независимо от юридической формы деятельности.

Проект представляет собой целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Основными функциями проектного управления можно считать: обеспечение бюджетных и других ограничений; определение профессионально-квалификационного состава работников; мотивация и система оплаты труда; производственный менеджмент; определение потребностей, выбор поставщиков, логистика; технико-технологические аспекты управления – создание нового продукта, инжиниринг, управление качеством;

Ориентированность проектной деятельности нацелена на решение следующих задач: создание новых (адаптация действующих) структур; разработку механизма функционирования; подготовку кадров; финансирование. Проектная деятельность в администрациях муниципальных образований основана на технологии программно-целевого подхода, а базовыми понятиями являются понятия «программа» и «проект».

Осуществление проектной деятельности в администрации Корочанского района выполняет отдел координации проектной деятельности. В данном случае координирующим органом проекта выступает администрация муниципального района «Корочанский район»,

осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

Подходы к организации проектной деятельности в Корочанском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области». Данное положение включает в себя показатели: цель проекта, результат проекта, инициатор проекта, заказчик проекта, исполнитель проекта, координирующий орган проекта, группа управления проектом, представитель заказчика проекта, руководитель проекта, куратор проекта, рабочая группа проекта, организационное сопровождение проекта, мониторинг проекта, команда проекта, экспертная комиссия.

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами, в администрации Корочанского района утверждена типовая модель развития проектного офиса, определены должностные обязанности сотрудников. В целях повышения мотивации служащих, участвующих в разработке и реализации проектов, утвержден новый порядок материального стимулирования муниципальных служащих Корочанского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы района.

Наиболее значимыми реализованными проектами являются «Строительство детских игровых площадок на территории Погореловского сельского поселения», «Благоустройство сквера в этническом стиле в с. Мальцевка Анновского сельского поселения», «Строительство колокольни к храму – часовне Сергия Радонежского в с. Мазикино Шляховского сельского поселения», «Производство, переработка и реализации овощей на территории Корочанского района».

Основные проблемы, возникающие в процессе осуществления проектной деятельности, связаны, прежде всего, с низким уровнем

профессиональной компетентности муниципальных служащих в области проектного менеджмента и, как следствие, с недооценкой степени важности непосредственных исполнителей проектов, а также степенью их сложности. Данное обстоятельство должно быть полностью изучено руководителями администрации Корочанского района и предприняты меры, чтобы такой недооценки не существовало в проектной деятельности органов местного самоуправления муниципального образования.

Для повышения качества проектной деятельности в муниципальном образовании предлагается к реализации проект: «Формирование проектных компетенций в администрации Корочанского района Белгородской области». Целью данного проекта является развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих и других лиц, занимающихся проектной деятельностью Корочанского района.

К основным задачам внедрения проекта относятся: улучшение проектной компетентности муниципальных служащих отдела и других лиц, занимающихся проектной деятельностью Корочанского района; улучшение качества разрабатываемых проектов и использование конкурсных процедур их отбора.

Реализация данного проекта предполагает выполнение следующих мероприятий: повышение проектной компетентности служащих и других лиц, занимающихся проектной деятельностью Корочанского района; улучшение качества разрабатываемых проектов за счет внедрения конкурсных процедур их отбора. Первое мероприятие связано с повышением проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти; улучшением системы подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения; профессиональной социализацией. Второе – с проведением специального конкурса, который направлен на поиск важных для муниципального образования социально-экономических проектов.

Проведя анализ проектной деятельности в администрации Корочанского района Белгородской области можно сформулировать ряд практических рекомендаций, внедрение которых существенно повысит эффективность проектной деятельности муниципальных служащих.

1. Отделу муниципальной службы и кадров администрации района необходимо конкретизировать профессиональные компетенции, которыми должны обладать специалисты в области управления проектами.

2. Отделу координации проектной деятельности следует разработать методологию формирования проектной компетентности муниципальных служащих.

3. Отделу муниципальной службы и кадров администрации района внедрить систему непрерывного образования, сопровождающую муниципальных служащих, занимающихся проектной деятельностью. Так же необходимо связать профессиональное развитие с карьерным продвижением. Обучение должно быть эффективным в использовании компетенций проектного управления и способствовать служебному росту.

4. Конкурсные процедуры в проектной деятельности муниципального образования в последующем должны стать обязательными и носить системный характер.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Российская газета. – 2015.– 21 января.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (в ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 ФЗ (в ред. от 15.02.2016) // Российская газета. – 2016. – 7 марта.
4. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс] : федер. закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ (в ред. от 09.03.2016) // Справочно-правовая система «Консультант плюс» Информ. банк «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
5. Об оценке эффективности деятельности органов власти местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 (в ред. от 14.10.2012) // Справочно-правовая система «Консультант плюс» Информ. банк «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
6. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти и государственных органов Белгородской области [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794 (в ред. распоряжения от 27.04.2015 №231-р) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».
7. О формировании и исполнении премиальных выплат участникам

разработки и реализации проектов [Электронный ресурс] : Постановление Губернатора Белгородской области от 20 июля 2012 г. № 2 (в ред. постановления от 15.04.2015 № 37)// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

8. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012г. № 408 (в ред. распоряжения от 22.06.2016 №174-р) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

9. 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 (в ред. от 06.11.2012) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

10. Об утверждении Положения об отделе координации проектной деятельности администрации муниципального района «Корочанский район» [Электронный ресурс] : Решение Муниципального совета Корочанского района от 31 октября 2012 г. № Р/468-52-1 // Корочанский район : [сайт] / Администрация Корочанского района Белгородской области. – Короча, 2016.– Режим доступа: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza.

11. Об управлении проектами в органах местного самоуправления муниципального района «Корочанский район» Белгородской области» [Электронный ресурс] : Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области № 614 от 1 сентября 2014г. // Корочанский район: [сайт] / Администрация Корочанского района Белгородской области. – Короча, 2016. – Режим доступа: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza.

12. О внесении изменений в распоряжении администрации муниципального района «Корочанский район» от 26 июня 2012г.№ 259-р [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации муниципального района «Корочанский район» № 168-р от 20 мая 2015г. // Корочанский район : [сайт] / Администрация Корочанского района Белгородской области. – Короча, 2016.– Режим доступа: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza.

13. Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления [Электронный ресурс] : Постановление администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области № 26-р от 2 февраля 2015 г. // Корочанский район : [сайт] / Администрация Корочанского района Белгородской области. – Короча, 2016.– Режим доступа: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza.

14. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации муниципального района «Корочанский район» Белгородской области № 167-р от 20 мая 2015г. // Корочанский район : [сайт] / Администрация Корочанского района Белгородской области. – Короча, 2016.– Режим доступа: http://korocha.ru/normativnopravovaya_baza.

15. Афанасьев, А.А. Конституционно-правовые основы местного самоуправления: организационные основы местного самоуправления сельских поселений [Текст] / А.А. Афанасьев // Право и образование. – 2014. – № 10. – С. 110-123.

16. Балашов, А.И. Управление проектами [Текст] / А.И. Балашов. – М. : Изд-во Юрайт, 2013. – 383с.

17. Бусов, В.И. Теория и практика принятия управленческих решений [Текст] / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах. – М. : Изд-во Юрайт, 2015. – 225с.

18. Бэгьюли, Ф. Управление проектом [Текст] / Ф. Бэгьюли. – М. : Издательско-торговый дом ГРАНД Фаир пресс, 2012. – 208с.

19. Воронин, Б.А. История и современные задачи органов местного

самоуправления по социально-экономическому развитию сельских территорий [Текст] / Б.А. Воронин // Аграрный вестник Урала. – 2015. – № 10. – С. 19-20.

20. Веремьев, В.Л. Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами [Текст] / В.Л. Веремьев, Д.О. Горовая // Управление проектами и программами. – 2015. – № 3. – С. 26-28.

21. Вылегжанина, А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления [Текст] / А.О. Вылегжанина. – М.: Изд-во Директ-медиа, 2015. – 160с

22. Горбачева, М.С. Подходы к управлению проектами [Текст] / М.С. Горбачева // Вестник ИНЖЭКОНА, серия «экономика». – 2012. – № 7(58). – С. 180-181.

23. Этапы становления и развития теории управления в России и за рубежом [Текст] // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; отв. ред. Л.И. Горчакова. – 2012. – № 5(156). – С. 19-21.

24. Грудкин, А.А. Управление проектами [Текст] : / А.А. Грудкин. – Орёл : Изд-во ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2015. – 112 с.

25. Дмитрик, А. Управление проектами как стадия процессного управления [Текст] / А. Дмитрик, И. Томорадзе // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С. 95-96.

26. Елькина, А.А. Органы местного самоуправления - элемент системы местного самоуправления: общая характеристика / А.А. Елькина // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 7. – С. 29-31.

27. Закиева, Г.Н. Информационные технологии в проектном управлении [Текст] / Г.Н. Закиева, Н.В. Сафронова // Перспективы развития информационных технологий. – 2015. – № 27. – С. 134-139.

28. Заренков, В.А. Управление проектами [Текст] / В.А. Заренков. – М. : Изд-во АСВ, 2014. – 312с.

29. Коротков, Э.М. Основы менеджмента [Текст] : / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М. : Изд-во Инфра-М, 2013. – 272с.
30. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Изд-во Омега-Л, 2014. – 960с.
31. Маликова, Я.И. Государственная и муниципальная служба [Текст] / Я.И. Маликова. – Вологда : Изд-во ВГУ ун-та, 2015. – 101с.
32. Мельников, Р.М. Критерии отбора приоритетных проектов для оказания поддержки за счет бюджетных ресурсов [Текст] / Р.М. Мельников // Финансы. – 2015. – №1. – С.25-30.
33. Мирзоева, С.М. Особенности дефиниций «Управление проектами» и «Проектное управление» [Текст] / С.М. Мирзоева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №10-1. – С. 1118-1120.
34. Об управлении стратегическими изменениями на основе методики управления проектами [Текст] : материалы II международной научно-практической конференции, Кызыл, 2015 г. / ред.кол.: С.В. Мицык [и др.] – Кызыл: КГУ, 2015. – 76-80с.
35. Огородникова, Ю.Г. Развитие местного самоуправления и его проблемы в современной России [Текст] / Ю.Г. Огородникова. – Киров: Изд-во ООО «Веси», 2015. – 363с.
36. Пархоменко, В.А. Анализ факторов повышения эффективности управления проектами развития территории [Текст] / В.А. Пархоменко, А.Р. Моисеенков // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №10(39). – С. 268-271.
37. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли. Теория организации. Организационное поведение [Текст] / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – М. : Изд-во Директ-Медиа, 2015. – 311с.
38. Попова, О.В. Ценностно-нормативные основы развития проектного управления в регионе [Текст] / О.В. Попова // Вестник Омского университета. – 2015. – №3. – С. 14-16.

39. Постников, В.М. Методы принятия решений в системе организационного управления [Текст] / В.М. Постников, В.М. Черненко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2014. – 158с.
40. Поташева, Г.Н. Управление проектами [Текст] : / Г.Н. Поташева. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
41. Разу, М.Л. Управление проектами. Основы проектного управления [Текст] : учебник / М.Л. Разу. – М. : Дело, 2012. – 354 с.
42. Райзберг, Б.А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] : учебное пособие / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко. – М. : Инфра-М, 2012. – 145 с.
43. Теоретические основы развития и интеграции проектного управления [Текст] : на материалах Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 2015 г./ под общ. ред. Е.П. Рамзаева. – Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2015. – 54-59с.
44. Сафаров, Р.Р. Информатизация органов местного самоуправления ресурсов [Текст] / Р.Р. Сафаров, Р.Р. Шапошникова // Экономика и социум. – 2014. – №3. – С. 219-220.
45. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Текст] : материалы международной научно-практической конференции кафедры «Экономика организации производства», Москва, 26 мая 2015 г. / ред.кол.: М.В. Старостина [и др.] – М.: Научный консультант, 2015. – 95-98с.
46. 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.
47. Чурсина, В.Н. Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти [Текст] / В.Н. Чурсина // Открытие. – 2015 г. – № 12. – С. 181-183.
48. Влияние местного самоуправления на развитие сельских территорий [Текст] : материалы международной научно-практической

конференции, Санкт-Петербург, 2014 г. / ред.кол.: Л.В. Шанина [и др.] – СПб.: ООО «Принт ПРО», 2014. – 517с.

49. Шаталова, О.И. Государственная и муниципальная служба [Текст] : / О.И. Шаталова. – Ставрополь : Изд-во Фабула, 2014. – 168 с.

50. Эссер, М. Управление проектами [Текст] / М. Эссер, Н.В. Ильин. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2015. – 311 с.

51. Merriam-Webster [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://w.merriam-webster.com/netdict.htm>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта
Формирование проектных компетенций в администрации Корочанского района Белгородской области

Цель проекта	Развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Корочанского района, занятых в проектной деятельности в течение 2016-2017г.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Включение мероприятий, направленных на формирование знаний, умений и навыков проектного управления, в индивидуальные планы профессионального развития муниципальных служащих. 2. Диагностика уровня проектной компетентности муниципальных служащих в рамках применяемых кадровых технологий. 3. Формирование системы непрерывного профессионального образования специалистов в области проектной деятельности. 4. Внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Корочанском районе Белгородской области.
Результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание эффективного механизма подбора кадров в области управления проектами на основании проектных компетенций (4 компетенции). 3.Повышение профессионального развития специалистов в области проектной деятельности в количестве 12 человек. 4.Формирование кадрового резерва муниципальной службы кадрового резерва в проектной деятельности в количестве 26 человек.
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> – недофинансирование отдельных проектных мероприятий; – сопротивление определенной части муниципальных служащих нововведениям в муниципальном управлении; – недооценка руководителями муниципального образования значимости проектной деятельности; – старение кадров муниципальной службы, оказывающее негативное влияние на внедрение инновационных технологий в профессиональную деятельность персонала; – отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава муниципальной службы, следовательно, низкий процент граждан,

	назначаемых из кадрового резерва муниципальной службы; – вероятность того, что Отдел не сможет реализовать проект в заданные временные и бюджетные рамки
Пользователи результата проекта	Муниципальные служащие и другие лица Корочанского района Белгородской области, задействованные в проектной деятельности; население района

Приложение 2

АНКЕТА: «МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СЛУЖАЩИЙ»

Заполните, пожалуйста, нашу анкету и помните, чем более подробно вы расскажите о себе, тем более привлекательным будет выглядеть ваше резюме.

1. Ваша Фамилия Имя Отчество
2. Контактная информация: e-mail: телефон:
3. Удобное время для связи с до
4. Дата рождения
5. Семейное положение:
женат /холост
замужем /не замужем
6. Где проживаете в настоящее время?
7. Какое учебное заведение вы закончили (в каком учебном заведении вы учитесь?)
Годы учебы: с по
Учебное заведение
Факультет:
Специальность:
8. Научная степень
9. Дополнительное образование.
10. Ваш опыт работы (укажите организации, где вы работали, начиная с последнего места работы)
Название организации:
Сфера деятельности:
Работали с по
Ваша должность:
Основные обязанности:
Основные достижения на данной должности, успешные проекты:
11. Интересует ли Вас проектная деятельность?
12. Способны ли Вы анализировать поставленную проектную задачу на основе проектной деятельности?
13. Способны ли Вы определить цели и задачи разрабатываемого проекта?
14. Способны ли Вы осуществить обоснованный выбор проектных решений?
15. Проводили ли Вы самоанализ проектной деятельности?
16. Проводили ли Вы самооценку проектной деятельности?
17. Приобретали ли Вы самостоятельно недостающие знания (дополнительное обучение, источники)?
18. Пользовались ли Вы приобретенными знаниями для решения познавательных и практических задач в профессиональной деятельности?
19. Обладаете ли Вы лидерскими качествами, если да, то какими?
20. Способны ли Вы работать в команде?
21. Какие у Вас отношения в коллективе?
22. Отношение к новому?
23. Насколько Вы понимаете проектную работу?
24. Насколько Вы умеете планировать и организовывать проектную работу?
25. В какой проектной работе Вы участвовали: индивидуальная, парная, групповая?
26. Готовы ли Вы к личностному и профессиональному самосовершенствованию и самореализации?
27. Какой Ваш опыт творческой проектной деятельности?
28. Какие Ваши проектные обязанности в департаменте?
29. Профессиональные качества, наиболее соответствующие Вашей должности и проектной компетентности?
30. Какая проектная работы была Вами выполнена в департаменте?
31. Пожелания к будущей проектной работе?
32. Что вы еще хотели бы рассказать о себе, что не указано в нашей анкете?