

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ ВОЗНЕСЕНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО  
ПОСЕЛЕНИЯ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 05001302  
Берлизевой Алины Витальевны

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

БЕЛГОРОД 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ВОЗНЕСЕНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ВОЗНЕСЕНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Актуальность проектного управления обусловлена новыми вызовами к системе государственного управления в России. В современных условиях критически важной становится способность исполнительного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. Методы проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей проектов.

Управление проектами обладает рядом достоинств. Объектом проектного управления является проект как особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Управление проектами за последнее время завоевало признание как наилучший метод планирования и управления реализацией проектов. По американским оценкам применение методологии управления проектами обеспечивает высокую надежность достижения целей проекта и на 10–15% сокращает затраты на его реализацию.

Проектная работа, которая одновременно ориентирована на четкую цель и ограничена четкими временными рамками, в полной мере соответствует быстро меняющимся требованиям делового мира. Традиционные методы оказываются слишком затратными по времени и чересчур трудоемкими, чтобы и дальше их активно использовать.

Для России внедрение современных методов и средств управления проектами имеет особое стратегическое значение. Только научившись

эффективно использовать свои ресурсы, страна сможет стать конкурентоспособной на мировом рынке.

В настоящее время проектное управление внедряется в деятельность местного самоуправления поскольку оно представляет собой одно из наиболее востребованных направлений менеджмента.

Тем не менее, во многих муниципальных образованиях, в том числе и в Вознесенском сельском поселении, переход к проектному управлению характеризуется рядом проблем, решение которых требует теоретического обоснования.

В настоящее время в ряде муниципальных образований накоплен опыт проектного управления, который также активно используется в деятельности администрации Вознесенского сельского поселения.

**Степень научной разработанности темы исследования.** В последнее время проблемы проектного управления стали все больше привлекать внимание политиков и социологов.

Управление проектами глубоко рассматривалось в работах Р. Арчибальда, В. Воропаева, Р. Гарайса, П. Морриса, Р. Тернера<sup>1</sup>.

Основной вклад в историю развития управления проектами внесли такие ученые и практики как К. Ф. Грей, Г. Дитхелм, А. С. Товб и другие<sup>2</sup>.

Так же использовались концепции основ менеджмента в государственном и муниципальном управлении таких российских экспертов

---

<sup>1</sup> См.: Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами // Рассел Д. Арчибальд; Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. М., 2014; Воропаев В. И. Управление программами и проектами М., 2010; Р. Гарайс Восприятие проектов и его влияние на управление проектами / Управление проектами и программами. № 2(14). 2010; Моррис П. Управление проектами / Под ред. Пинто Дж. К. СПб., 2014; Тернер Р. Дж. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании // Управление проектами и программами. № 2. 2011.

<sup>2</sup> См.: Грей К.Ф. Управление проектами. М., 2010; Дитхелм Г. Управление проектами. СПб., 2012; Товб А. С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2011.

в области проектного управления, как А. М. Афонин, И. В. Гонтарева, С. П. Коваленко, Ю. И. Попов, М. В. Романова<sup>1</sup>.

Однако, несмотря на весьма значительное количество работ по управлению проектами, в отечественной экономической науке существует необходимость всестороннего изучения методов и механизмов развития системы управления проектами в сфере государственного и муниципального управления.

Таким образом, недостаточная изученность и степень разработанности, с одной стороны, и научно - практическая значимость – с другой, определили выбор темы исследования, цель, задачи и круг рассматриваемых в нем вопросов.

**Проблема выпускной квалификационной работы** обусловлена наличием противоречия между необходимостью повышения результативности работы органов местного самоуправления и недостаточной сформированностью условий внедрения проектного управления в деятельность администрации Вознесенского сельского поселения.

**Объект исследования** – проектное управление в деятельности муниципального образования.

**Предмет исследования** – организация проектного управления в муниципальном образовании Вознесенское сельское поселение Шебекинского района Белгородской области.

**Цель выпускной квалификационной работы** – предложить практические рекомендации по совершенствованию проектного управления в деятельности муниципального образования «Вознесенское сельское поселение» Шебекинского района Белгородской области.

**Задачи выпускной квалификационной работы:**

---

<sup>1</sup> См.: Афонин А. М. Управление проектами. М. 2010; Гонтарева И. В. Управление проектами // И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. М. 2013; Коваленко С. П. Управление проектами // С. П. Коваленко. М. 2013; Попов Ю. И. Управление проектами // Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. М. 2013; Романова М. В. Управление проектами // М. В. Романова. М. 2013

- изучить теоретические основы проектного управления в деятельности муниципального образования;
- проанализировать практику проектного управления в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области;
- определить направления совершенствования проектного управления в деятельности муниципального образования Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области.

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Теоретико-методологической основой дипломной работы выступают концепции проектного управления, разработанные такими авторами как И. И. Мазур, В. Д. Шапиро<sup>1</sup>, в соответствии с которыми оно рассматривается как вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели.

В работе были использованы следующие **методы**: анализ документов, статистический анализ, сравнение, наблюдение.

**Эмпирическая база исследования:**

1. Нормативно-правовые акты Российской Федерации, Белгородской области, Шебекинского района и Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области, регулирующие функционирование проектного управления<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шапиро В. Д. Управление проектами / под общ. ред. И. И. Мазур. М. 2013.

<sup>2</sup> См.: 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 12 октября 2015 г. № 363-пп) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Об управлении проектами муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области: Постановление главы администрации муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области от 24 января 2012 г. № 72 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»;

2. Отчетная документация главы администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области<sup>1</sup>.

**Научно-практическая значимость** исследования заключается в возможности практического применения предложенного проекта и представленных практических рекомендаций органами местного самоуправления в процессе совершенствования проектного управления для администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области.

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

---

<sup>1</sup> Отчёт главы администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района за 2016 год. URL: <http://voznosenovskoe.ru> (дата обращения: 16.04.2017).

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Основополагающим элементом эффективного местного самоуправления является знание сущности и специфики объекта, на котором оно организуется. В соответствии со ст. 131 Конституции РФ<sup>1</sup> местное самоуправление в нашей стране осуществляется в границах городских и сельских поселений, а также других территорий с учетом исторических и иных местных традиций, что позволяет говорить о наличии в России муниципальных территорий, существенно различающихся как по площади, так и по населению.

Муниципальное образование – городское, сельское поселение, или несколько поселений, объединённых общей территорией, часть поселения, иная населённая территория, в пределах которой осуществляется местное самоуправление, именуется муниципальной собственностью, местный бюджет и выборные органы. Принятые путём прямого волеизъявления граждан управленческие решения, а также решения органов местного самоуправления, принятые в пределах их компетенций, обязательны для исполнения всеми расположенными на территории муниципального образования предприятиями, учреждениями и организациями, независимо от их форм собственности, органами местного самоуправления и гражданами<sup>2</sup>.

На современном этапе Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует в государственном управлении программно-целевой подход. Суть его в том, что теперь стратегия развития страны подкрепляется целевыми показателями, которые, в свою очередь, трансформируются в перечень исполняемых государственных программ, охватывающих все

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации - принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2014. - № 15. - Ст. 131.

<sup>2</sup> Бараненко С. П. Управление проектами. М. 2014. С. 244.



стороны жизни общества и государства в целом. Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий – проектов. Для того чтобы достичь поставленных целей и в современных условиях эффективнее расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих инструментов.

Один из таких инструментов – проектное управление. Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. Правительство Российской Федерации, сформировав бюджетный процесс по программному принципу, тем самым создало предпосылки для развития практики проектного управления в российских государственных органах. Ведь государственная программа – это и есть система проектов. На данном этапе возникает потребность соответствующим образом усовершенствовать деятельность органов государственной власти, внедрив эффективные технологии проектного управления.

Более того, использование методов проектного управления как ключевого инструмента повышения эффективности деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти отражено в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года<sup>1</sup>.

В сфере проектного управления на федеральном уровне в настоящий момент принят ряд документов:

– Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

---

<sup>1</sup> Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года: утв. Правительством Российской Федерации от 14 мая 2015 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

– Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

– Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

– Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»<sup>1</sup>.

В государственном органе (как и в любой другой организации) можно условно выделить два вида деятельности, существенно различающихся друг от друга: процессную (операционную) и проектную. Процессная деятельность имеет циклический, повторяющийся характер. Чаще всего организация и создается для осуществления конкретных процессов. Процесс – это регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя. И, напротив, для развития, модернизации, улучшения тех или иных показателей требуются качественно новые преобразования, которые осуществляются посредством реализации проектов. Проект – это единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат, когда объединяют множество проектов, формируют программы проектов, включая государственные программы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26 Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

<sup>2</sup> Воропаев В. И. Управление программами и проектами. М. 2010. С. 73.

В современных представлениях об управлении любой комплекс мероприятий, в результате которого к заданному сроку должна быть достигнута некоторая цель, при ограниченных ресурсах, рассматривается как проект.

Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг. Проект обладает новизной и неповторимостью и имеет строго определенные во времени начало и окончание<sup>1</sup>.

Под проектом понимается комплекс организационно-технических и финансовых мероприятий, осуществляемых в оговоренные сроки начала и окончания работ и направленных на достижение заданной цели. Проект представляет собой самостоятельную деятельность, не являющуюся продолжением ранее принятых программ и не являющуюся изначально частью какой-либо действующей программы, но финансируемую за счет средств, выделяемых в рамках программ. Большинство проектов становятся элементами той или иной долгосрочной программы после прохождения конкурса<sup>2</sup>.

Управление проектом, в широком понимании – это профессиональная творческая деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов и созидательной деятельности путем успешного осуществления проектов как целенаправленных изменений<sup>3</sup>.

Проектная работа, которая одновременно ориентирована на четкую цель и ограничена четкими временными рамками, в полной мере соответствует быстро меняющимся требованиям делового мира. Традиционные методы оказываются слишком затратными по времени и чересчур трудоемкими, чтобы и дальше их активно использовать.

---

<sup>1</sup> Верзух Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. М. 2015. С. 480.

<sup>2</sup> Полковников А. В. Управление проектами. М. 2013. С. 552.

<sup>3</sup> Гонтарева И. В. Управление проектами. М. 2013. С. 384.

Под управлением проектом подразумевается профессиональная деятельность, направленная на выполнение проекта с максимальной возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, в денежных средствах и материальных и трудовых ресурсах, а также по качеству конечных результатов проекта. Управление проектом характеризуется следующими основными компонентами: целью управления, временными и ресурсными ограничениями, объектом и субъектом управления, контуром управления, организационными структурами управления, методами и средствами управления<sup>1</sup>.

Для того чтобы грамотно управлять проектной деятельностью муниципального образования, необходимо уметь различать понятия процесса и проекта.

В то же время проект состоит из взаимосвязанных последовательных процессов<sup>2</sup>:

1) инициирование проекта;

Инициация включает единственный подпроцесс – авторизацию, то есть решение начать следующую фазу проекта.

2) планирование проекта;

Планирование имеет большое значение для проекта, поскольку проект содержит то, что ранее не выполнялось. Естественно, что планирование включает сравнительно много процессов. Однако не следует считать, что управление проектами – это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует соизмерять с целями проекта и полезностью полученной информации.

Следует различать цели проекта и цели продукта проекта, под которым понимается продукция (или услуги), созданная или произведенная в результате исполнения проекта.

---

<sup>1</sup> Моррис П. Управление проектами. СПб. 2014. С. 294.

<sup>2</sup> Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М. 2013. С. 180.

Цели продукта – это свойства и функции, которыми должна обладать продукция проекта.

Цели проекта – это работа, которую нужно выполнить для производства продукта с заданными свойствами.

В ходе исполнения проекта эти процессы многократно повторяются. Изменениям могут подвергнуться цели проекта, его бюджет, ресурсы и т. д. Кроме того, планирование проекта – это не точная наука. Различные команды проекта могут разработать различные планы для одного и того же проекта. А пакеты управления проектами могут составить различные расписания выполнения работ при одних и тех же исходных данных.

Некоторые из процессов планирования имеют четкие логические и информационные взаимосвязи и выполняются в одном порядке практически во всех проектах. Так, например, сначала следует определить, из каких работ состоит проект, а уж затем рассчитывать сроки выполнения и стоимость проекта. Эти основные процессы выполняются по несколько раз на протяжении каждой фазы проекта.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта:

- планирование качества – определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как этих стандартов достичь;
- планирование организации – определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
- назначение персонала – назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;
- планирование взаимодействия – определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;

- идентификация риска – определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
- оценка риска – оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
- разработка реагирования – определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
- планирование поставок – определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
- подготовка условий – выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков<sup>1</sup>.

Взаимосвязи между вспомогательными подпроцессами, как и само их наличие, в большой мере зависят от природы проекта.

### 3) исполнение и контроль проекта;

Под исполнением подразумеваются процессы реализации составленного плана. Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект. Регулярное измерение параметров проекта и идентификация возникающих отклонений далее также относится к процессам исполнения и именуется контролем исполнения. Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта.

Как и в планировании, процессы исполнения можно подразделить на основные и вспомогательные.

К основным можно отнести сам процесс исполнения плана проекта.

Среди вспомогательных процессов отметим:

- учет исполнения – подготовка и распределение необходимой для участников проекта информации с требуемой периодичностью;

---

<sup>1</sup> Зуб А. Т. Управление проектами. Люберцы. 2016. С. 422.

- подтверждение качества – регулярная оценка исполнения проекта с целью подтверждения соответствия принятым стандартам качества;
  - подготовка предложений – сбор рекомендаций, отзывов, предложений, заявок и т. д.;
  - выбор поставщиков – оценка предложений, выбор поставщиков и подрядчиков и заключение контрактов;
  - контроль контрактов – контроль исполнения контрактов поставщиками и подрядчиками;
  - развитие команды проекта – повышение квалификации участников команды проекта<sup>1</sup>.
- 4) мониторинг и координация;
  - 5) завершение проекта.

Проект заканчивается, когда достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Конкретный характер этих обязанностей зависит от характера самого проекта.

Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Может быть, необходимо составить окончательные отчеты, а промежуточные отчеты по проекту организовать в виде архива.

В ходе завершения проекта вся информация по нему должна быть переведена в разряд архивной информации. Достигнутые результаты должны

---

<sup>1</sup> Коваленко С. П. Управление проектами. М. 2013. С. 192.

быть документально зафиксированы и утверждены. Вся необходимая информация должна быть передана потребителю проекта (заказчику), т. к. именно он будет дальше работать с результатами проекта. Обязательно должны быть соблюдены вопросы секретности информации.

Для государственных органов, в чью сферу деятельности входит большое множество функций, целей и задач, чрезвычайно важно определять, где проходит граница между проектной и процессной деятельностью. Сегодня одной из актуальных проблем отмечается все еще недостаточно высокая эффективность деятельности органов власти. Зачастую работа сотрудников органа власти заключается в выполнении нескончаемого потока различных поручений и заданий. В этом потоке трудно разобраться и понять, к какой цели относится то или иное поручение. Основной же доход от внедрения проектного управления – повышение вероятности достижения поставленных целей и минимизация рисков, четкое структурирование деятельности и бюджетный эффект, ведь проектный подход помогает точнее спланировать финансовые затраты<sup>1</sup>.

Выделим особенности управления проектами, присущие государственному сектору:

- 1) осуществление деятельности в жестких правовых рамках;
- 2) подотчетность вышестоящим органам власти;
- 3) финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов;
- 4) публичная отчетность и общественный контроль;
- 5) амбициозность целей проектов;
- 6) многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов;
- 7) направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Никитенкова П. Г. Проектный менеджмент в коммерческих предприятиях. Ростов. 2012. С. 83.

<sup>2</sup> Володин С. В. Стратегическое управление проектами. М. 2014. С. 152.



Проектное управление как понятие включает в себя набор методов, инструментов и приемов, направленных на достижение цели проекта при балансировании между объемами работы, ресурсами (деньги, труд, время, материалы), качеством и рисками.

Для управления проектом необходимо знать его планируемые характеристики. Выбор путей и способов достижения принятых значений показателей проекта является основной задачей управления проектом.

Проект, как объект управления, имеет следующие отличительные признаки:

1. Признак изменений.
2. Признак ограниченной конечной цели.
3. Признак ограниченной продолжительности.
4. Признак ограниченности бюджета.
5. Признак ограниченности требуемых ресурсов.
6. Признак новизны для предприятия, которое реализует проект, и для рынка предполагаемого спроса на создаваемый в проекте продукт.
7. Признак правового и организационного обеспечения.
8. Признак разграничения с другими проектами предприятия<sup>1</sup>.

Таким образом, основным отличием проектного управления от предприятием, осуществляющим регулярную, повторяющуюся, цикличную деятельность, является однократность т.е. нецикличность деятельности.

Каждый проект от возникновения идеи до полного завершения проходит ряд фаз. Полный набор этих фаз представляет собой жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта – набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте.

Жизненный цикл проекта имеет определенную начальную и конечную точки, которые могут быть привязаны к временной шкале. Жизненный цикл проекта можно разделять на фазы, фазы – на стадии и этапы.

---

<sup>1</sup> Попов Ю. И. Управление проектами. М. 2013. С. 208.

Жизненный цикл проекта – это набор последовательных фаз, выделенных для лучшего контроля и управления.

Фазы жизненного цикла проекта<sup>1</sup>:

#### 1. Формирование концепции.

Общепринятой концепцией разделения жизненного цикла проекта на фазы нет и быть не может, так как каждый проект уникален. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта.

Тем не менее, ключевые фазы жизненного цикла присутствуют в любом проекте и присущи практически всем успешным проектам.

Каждый проект независимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния «проекта еще нет», до состояния «проекта уже нет».

Имеются некоторые отличия в определении количества фаз и их содержания, поскольку эти характеристики во многом зависят от условий осуществления конкретного проекта и опыта основных участников. Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях являются общими.

#### 2. Разработка коммерческого предложения.

Главным содержанием этой фазы является разработка предложения и переговоры с заказчиком о заключении контракта. Общее содержание работ этой фазы:

- разработка основного содержания проекта, конечные результаты и продукты, стандарты качества, базовая структура проекта, составление технического задания;
- планирование, декомпозиция базовой структурной модели проекта, смета и бюджет проекта, потребность в ресурсах, определение и распределение рисков, календарные планы и укрупненные графики работ;

---

<sup>1</sup> Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. М. 2014. С. 164.

- проведение и составление технико-экономического обследования и бизнес-плана;
- подписание контрактов, договоров с заказчиком, контрагентами и инвесторами;
- ввод в действие средств коммуникации участников проекта и контроля за ходом работ.

### 3. Проектирование.

На этой фазе определяются подсистемы, их взаимосвязи, выбираются наиболее эффективные способы выполнения проекта и использования ресурсов.

Характерные работы этой фазы:

- организация выполнения базовых проектных работ по проекту, разработка частных технических заданий;
- выполнение концептуального, эскизного детального проектирования;
- составление технических спецификаций, комплектов чертежей и инструкций;
- представление проектной разработки, экспертиза и утверждение.

### 4. Изготовление.

Производится координация и оперативный контроль по проекту, изготовление подсистем, их объединение и тестирование.

Основное содержание:

- организация выполнения опытно-конструкторских работ и их оперативное планирование;
- организация и управление материально-техническим обеспечением работ;
- подготовка производства, строительного-монтажных и пусконаладочных работ;

– координация работ, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта.

#### 5. Сдача объекта и завершение проекта.

Производятся комплексные пуско-наладка испытания, опытная эксплуатация системы, ведутся переговоры о результатах выполнения проекта и о возможных новых контрактах.

Основные виды работ:

- комплексные испытания;
- подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта;
- подготовка рабочей документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию;
- сопровождение, поддержка и сервисное обслуживание;
- оценка результатов проекта и подготовка итоговых документов;
- разрешение конфликтных ситуаций и закрытие работ по проекту;
- реализация оставшихся ресурсов;
- накопление опытных данных для последующих проектов, анализ опыта. Состояния, определение направлений развития;
- расформирование команды проекта.

Наиболее часто на начальных фазах допускаются следующие ошибки:

1. В определении интересов заказчиков.
2. Концентрация на маловажных, сторонних интересах.
3. Неправильная интерпретация исходной постановки задачи.
4. Неправильное или недостаточное понимание деталей.
5. неполнота функциональных спецификаций (системных требований).
6. Чрезмерная загруженность.
7. Ошибки в определении рыночной ниши и позиционирования.
8. Ошибки в переговорах.
9. Ошибки в определении требуемых ресурсов и сроков.

10. Редкая проверка на согласованность этапов и контроля со стороны заказчика (нет привлечения заказчика).

11. Слабость координации.

12. Ненаглядное предоставление результатов для оценки<sup>1</sup>.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы, как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа: формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты инициируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условия дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения. Приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются исходя из наличия ресурсов, и в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы.

Для сравнительного анализа проекта на данном этапе применяются методы проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, коммерческий, организационный, экологический, анализ рисков и другие виды анализа проекта. Системы для планирования и управления проектами, на этой стадии, как правило, используются в ограниченном виде.

---

<sup>1</sup> Ларсон Э. У. Управление проектами. М. 2013. С. 784.

Управление проектами в сфере государственного и муниципального управления является своеобразным трендом в течение последних нескольких лет, демонстрируя при этом, две крайности. С одной стороны, органы власти активно включаются в различные проектные инициативы, разрабатывая методические рекомендации, и организуют проектные офисы на разных уровнях исполнительной власти. С другой стороны, до сих пор отсутствует четкое понимание проектной деятельности в сфере государственного и муниципального управления: что является проектом, как отличить проектную деятельность от обычной, операционной<sup>1</sup>.

Проектное управление в органах исполнительной власти представляет собой метод управления и координации разрабатываемыми на уровне хозяйствующих единиц программами и проектами с целью решения всеохватывающих задач народно-хозяйственного значения методом расчета технико-экономических характеристик, приходящихся на каждый этап жизненного цикла проекта<sup>2</sup>.

В органах исполнительной власти реализация проектного управления имеет следующие отличительные особенности:

1. Цели изначально только намечаются, и существует необходимость их корректировки (как только будут достигнуты промежуточные результаты, следует сопоставить их с целями, и по мере необходимости изменить);

2. Сроки и продолжительность проекта впоследствии подлежат уточнению (продолжительность проекта, дата завершения проекта зависят от факторов микро- и макросреды);

3. Расходы на проект, как правило, не оптимизированы и зависят от бюджетных ассигнований, а не от сроков реализации проекта или его актуальности;

---

<sup>1</sup> Афонин А. М. Управление проектами. М. 2010. С. 184.

<sup>2</sup> Балашов А. И. Управление проектами. Люберцы. 2016. С. 383.

4. Ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного (по достижению промежуточных результатов выделяются необходимые ресурсы для достижения последующих результатов);

5. Нормативные изменения происходят без проведения базисных преобразований (проектная деятельность встраивается в существующую линейно-функциональную организационную структуру, не способную гибкому реагированию на изменяющиеся условия внешней среды);

6. Организационная культура не предусматривает риск и инновации (отсутствие поддержки инновационной деятельности, минимизация рисков);

7. Наблюдается инертность государственных или муниципальных служащих, которые воспринимают только инициативы, спускаемые сверху (пассивность, вялость, отсутствие инициативы и творческой активности служащих)<sup>1</sup>.

С точки зрения теории, преимущества использования проектного подхода выражаются в достижении конечного результата и соблюдении сроков, в непосредственной управляемости проектом, в четком распределении персональной ответственности, в создании благоприятной административной среды, оптимизации и повышении качества предоставляемых услуг.

Однако с точки зрения нормативного регулирования и разработки стандартов применения проектного управления в государственном и муниципальном управлении российская практика значительно отстает.

Включение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти в Российской Федерации ставит вопрос о разработке специального стандарта, учитывающего специфику государственного управления.

Данный стандарт должен быть основан на международных требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами, а также с учетом

---

<sup>1</sup> Харпер-Смит П. Управление проектами. М. 2011. С. 240.

методических рекомендаций Минэкономразвития и опыта внедрения проектного подхода в субъектах РФ.

Специалист в области управления государственными проектами, помимо проектных компетенций, должен знать:

- практические нюансы реализации контрактных процедур в государственном секторе;
- специфику деловой переписки и документооборота, включая сферу проектного управления;
- навыки работы в строгих, линейно-функциональных структурах;
- предметную зону деятельности органов исполнительной власти<sup>1</sup>.

Внедрение данного стандарта позволит добиться следующих эффектов:

1. Достижение результатов. Внедрив систему проектного управления, руководитель органа власти получает гарантию того, что задачи будут четко ставиться перед проектными командами, и в результате исполнения проекта органы исполнительной власти будут получать именно те результаты, которые планировались;

2. Соблюдение сроков и бюджета проекта. Важно не только получить запланированный результат проекта, но и уложиться в заданные заранее сроки и бюджет при его реализации. Систематизация проектного управления дает органу власти единый подход к проектному управлению;

3. Интенсификация деятельности за счет внутренних резервов. Внедрение системы проектного управления дает руководству органа власти возможность оценить любые затраты (временные, финансовые, пр.) в разрезе проектов. Это позволяет существенно интенсифицировать работу и повысить эффективность использования существующих в органе власти ресурсов при проектной деятельности;

4. Более эффективная реализация стратегии. Реализация стратегии социально-экономического развития субъекта федерации или

---

<sup>1</sup> Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб. 2011. С. 394.



муниципального образования приобретает новое качество в рамках эффективного выполнения проектов<sup>1</sup>.

В 2013 г. в целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета входят представители органов государственной власти Российской Федерации, коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений. Для государственных органов Советом по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти<sup>2</sup>.

Для грамотного построения проектного управления весь процесс организации его системы в органах исполнительной власти должен полагаться на следующие принципы<sup>3</sup>:

- Последовательность. Система проектного управления внедряется поэтапно, с выделенными выполнимыми сроками.
- Ориентация на внятные результаты. Результаты мероприятий по созданию системы проектного управления должны иметь выделенную полезность и практическую применимость: Проектный комитет, Проектный офис, Информационная система проектного управления (ИСПУ), обученный персонал, система показателей, мотивации, шаблоны документов, регламенты и т.д.
- Определенные направления (по вспомогательным процессам).
- Разрабатываемые решения должны поддерживаться по всем блокам работ: организация – мотивация – обучение – ИТ.

---

<sup>1</sup> Шапиро В. Д. Управление проектами. М. 2013. С. 960.

<sup>2</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. N 26 Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

<sup>3</sup> Романова М. В. Управление проектами. М. 2013. С. 256.

- Постепенное усложнение. На начальной стадии необходимо создавать и отрабатывать несложные приемы, поэтапно усложняя систему, добавляя в нее новые элементы и связи.
- Итерационность. Апробация наработок, выявление ошибок, их исправление и фиксация результата.
- Целостность. Решения взаимосвязаны и обладают синергетическим эффектом.
- Простота. Ориентация на унификацию, типизацию решений без потери эффективности.
- Гибкость. Элементы системы могут быть адаптированы к изменяющимся организационным, технологическим, внешним условиям.
- Полезность. Внедряемая система проектного управления должна повышать эффективность и результативность деятельности органа государственной власти.

Многие внутренние проекты развития по повышению эффективности деятельности организации успешнее реализуются с применением методов проектного управления. Таким образом, главным достоинствами проектного подхода являются<sup>1</sup>:

- повышение качества и эффективности работы сотрудников за счет продуктивных методов управления проектами и результативности контроля персонала;
- предсказуемость сроков и результатов работ, поскольку у проекта есть план и график его выполнения;
- возможность быстрой корректировки целей, задач и соответственно при необходимости тактики проекта;
- возможность быстрого подключения новичков и партнеров к проекту;
- оптимизация сроков решения задач;

---

<sup>1</sup> Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М. 2011. С. 66.

- повышение эффективности взаимодействия участников проекта.

Преимущества проектного подхода к управлению проектами сделали его одним из самых востребованных способов управления. Таким образом, методы проектного управления могут и должны применяться в проектной деятельности государственных органов.

Проанализировав теоретические основы организации проектного управления в муниципальном образовании, были сделаны следующие выводы:

1. Проект представляет собой самостоятельную деятельность, не являющуюся продолжением ранее принятых программ и не являющуюся изначально частью какой-либо действующей программы, но финансируемую за счет средств, выделяемых в рамках программ. Большинство проектов становятся элементами той или иной долгосрочной программы после прохождения конкурса.

2. Под управлением проектом подразумевается профессиональная деятельность, направленная на выполнение проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, в денежных средствах и материальных и трудовых ресурсах, а также по качеству конечных результатов проекта. Управление проектом характеризуется следующими основными компонентами: целью управления, временными и ресурсными ограничениями, объектом и субъектом управления, контуром управления, организационными структурами управления, методами и средствами управления.

3. Управление проектами в сфере государственного и муниципального управления является своеобразным трендом в течение последних нескольких лет, демонстрируя при этом, две крайности. С одной стороны, органы власти активно включаются в различные проектные инициативы, разрабатывая методические рекомендации, и организуют проектные офисы на разных уровнях исполнительной власти. С другой стороны, до сих пор отсутствует четкое понимание проектной деятельности в сфере государственного и

муниципального управления: что является проектом, как отличить проектную деятельность от обычной, операционной.

Проектное управление в органах исполнительной власти представляет собой метод управления и координации разрабатываемыми на уровне хозяйствующих единиц программами и проектами с целью решения всеохватывающих задач народно-хозяйственного значения методом расчета технико-экономических характеристик, приходящихся на каждый этап жизненного цикла проекта.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ВОЗНЕСЕНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА**

Муниципальное образование Вознесенское сельское поселение в соответствии с пунктом 6 статьи 22 закона Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района»<sup>1</sup> обладает статусом сельского поселения и входит в состав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области.

Муниципальное образование «Вознесенское сельское поселение» входит в состав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области, образовано 01 января 2006 года, административным центром которого является село Вознесенка<sup>2</sup>.

Вознесенское сельское поселение граничит с северной стороны проходит по левому берегу реки Нежеголь, затем в восточном направлении по лесополосе до автодороги Шебекино-Короча, далее по левой стороне автодороги Шебекино-Короча в северном направлении и далее в восточном направлении по лесной полосе до земель государственного лесного фонда; с северо-восточной и восточной сторон проходит по границе Белянского сельского поселения; с южной стороны проходит по границе Белгородской области; с западной стороны от границы Белгородской области проходит в северном и северо-западном направлении по лесной полосе до пересечения с

---

<sup>1</sup> Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района: Закон Белгородской области от 20 декабря 2004 г. № 159 (в ред. от 29 апреля 2015 г. № 353) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

<sup>2</sup> Официальный сайт Администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области URL: <http://voznosenovskoe.ru>. (дата обращения: 16.05.2017).

автодорогой Шебекино - Волоконовка, далее по восточной границе города Шебекино. Население составляет 7243 человека.

В состав Вознесенское сельское поселение входят 12 административно-территориальных единиц: село Вознесенка, село Нежеголь, село Ржевка, хутор Марьино, хутор Белокриничный, село М.Михайловка, поселок Ленинский, поселок Красное, хутор Мухин, поселок Первомайский, хутор Панков, село Щигоревка.

Вознесенское сельское поселение в 2006 году объединено в одно из трех бывших сельских округов: Вознесенский, Ржевский, Красненский.

Село Вознесенка образовалось к началу XVIII столетия между городом Нежегольском и слободой Маломихайловской земля оставалась еще свободной. В 1730 году её покупает поручик Андрей Артемьевич Полибин, состоявший в то время комендантом и провиантмейстером крепости Коротяк на Белгородской черте. В том же году на купленные земли он привез крепостных черкас (украинцев) и основал новое селение. Оно было названо Вознесенкой, по построенной черкесами Вознесенской церкви. В северной части села протекает река Нежеголь, На северо-востоке от села располагаются меловые горы. Здесь находится Бекарюковский ботанический заказник Федерального значения, где произрастают реликтовые сосны.

Администрация Вознесенского сельского поселения является исполнительно-распорядительным органом сельского поселения.

К полномочиям администрации сельского поселения в сфере осуществления муниципального контроля относятся<sup>1</sup>:

1) организация и осуществление муниципального контроля на территории сельского поселения;

---

<sup>1</sup> Устав Вознесенского сельского поселения муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области // Официальный сайт администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области. URL: <http://voznesenovskoe.ru> (дата обращения: 16.05.2017).

2) организация и осуществление регионального государственного контроля (надзора), полномочиями по осуществлению которого наделены органы местного самоуправления;

3) разработка административных регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности. Разработка и принятие указанных административных регламентов осуществляются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Белгородской области;

4) осуществление иных предусмотренных федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Белгородской области полномочий;

Структуру администрации сельского поселения образуют заместители главы администрации сельского поселения, помощники главы администрации сельского поселения, а также иные должностные лица администрации сельского поселения. Структура администрации сельского поселения утверждается решением земского собрания сельского поселения по представлению главы сельского поселения. Решением земского собрания сельского поселения об утверждении структуры администрации сельского поселения определяются также должностные обязанности каждого из указанных должностных лиц администрации сельского поселения.

Любые акты должностных лиц администрации сельского поселения могут быть отменены главой администрации сельского поселения, за исключением случаев, когда федеральным законом установлена особая процедура их отмены или признания недействительными.

Главой администрации сельского поселения является лицо, назначаемое на должность земским собранием сельского поселения по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности, сроком на 5 лет.

Условия контракта для главы администрации сельского поселения утверждаются земским собранием сельского поселения.

На должность главы администрации сельского поселения может быть назначен гражданин, достигший возраста 25 лет.

Решение земского собрания сельского поселения об объявлении конкурса на замещение должности главы администрации сельского поселения подлежит обнародованию. Порядок проведения конкурса на замещение должности главы администрации сельского поселения, а также общее число членов конкурсной комиссии устанавливается решением земского собрания сельского поселения в соответствии с федеральным законом.

Решение земского собрания сельского поселения о назначении на должность главы администрации сельского поселения считается принятым, если за его принятие проголосовало не менее двух третей от установленной численности депутатов, и подлежит обнародованию в порядке, предусмотренном настоящим Уставом.

Глава администрации сельского поселения<sup>1</sup>:

1) от имени сельского поселения может приобретать и осуществлять имущественные и иные права и обязанности, выступать в суде без доверенности;

2) руководит на принципах единоначалия администрацией сельского поселения, в том числе назначает на должность и освобождает от должности ее должностных лиц;

3) вправе требовать созыва внеочередного заседания земского собрания сельского поселения;

4) осуществляет иные полномочия, предусмотренные федеральным законом, законом Белгородской области, настоящим Уставом и решением земского собрания сельского поселения.

---

<sup>1</sup> Устав Вознесенского сельского поселения муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области // Официальный сайт администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области. URL: <http://voznosenovskoe.ru> (дата обращения: 16.05.2017).



Глава администрации сельского поселения вправе издавать постановления по вопросам местного значения (статья 8 настоящего Устава), а также по вопросам, связанным с осуществлением отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Белгородской области, устанавливающие правила, обязательные для исполнения на территории сельского поселения и рассчитанные на неоднократное применение, за исключением случаев, если федеральным законом, законом Белгородской области или настоящим Уставом принятие решений по соответствующим вопросам отнесено к компетенции земского собрания сельского поселения. По вопросам организации деятельности администрации сельского поселения глава администрации сельского поселения издает распоряжения<sup>1</sup>:

Для более эффективной реализации стратегии социально-экономического развития Белгородской области и Шебекинского района в частности, на смену прогностико-целевому исполнению полномочий органами государственной и муниципальной власти приходит проектное управление.

Проектный менеджмент направлен, прежде всего, на то, чтобы все задачи, стоящие перед органами власти, имели не только понятные цели, но и четкие сроки исполнения, конкретных исполнителей, свой бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководителей, которые персонально ответственны за управление тем или иным проектом, конечную его реализацию. Руководители администрации района, ее комитетов, администраций городского и сельских округов сегодня видят: жизненно назрела необходимость того, чтобы мероприятия, ранее прописанные в различных программах, разбить на управляемые проекты, поскольку через

---

<sup>1</sup> Устав Вознесенского сельского поселения муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области // Официальный сайт администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области. URL: <http://voznesenovskoe.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

паспорт проекта и контрольные события можно отследить качество его выполнения и увидеть конкретный результат.

Проектное управление является одним из механизмов контроля достижения целей, определенных Стратегией социально-экономического развития Шебекинского района, а также, одним из основных инструментов достижения поставленных задач, ускоренного и результативного развития экономики.

Внедрение проектного управления на территории Шебекинского района начато в 2012 году, в рамках которого<sup>1</sup>:

- разработана и утверждена вся необходимая нормативная правовая база;
- создана экспертная комиссия по рассмотрению проектов при главе администрации района (экспертная комиссия);
- создан проектный офис – отдел по организации проектного управления комитета экономического развития администрации Шебекинского района.

Основными функциями Отдела являются<sup>2</sup>:

- подготовка проектов нормативных правовых актов по направлениям своей работы;
- подготовка справочных, информационных, аналитических, инструктивных, методических и иных материалов по вопросам, связанным с проектным управлением;
- осуществление методического обеспечения проектной деятельности на уровне муниципального образования области;

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Администрации Шебекинского района Белгородской области. URL: <http://admsheb.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

<sup>2</sup> Об отделе организации проектного управления комитета экономического развития администрации Шебекинского района: Положение утверждено решением муниципального совета Шебекинского района от 24 ноября 2016 г. № 8. URL: <http://admsheb.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

- внесение предложений по направлению работников администрации на обучение проектному управлению;
- формирование и ведение базы данных проектов Шебекинского района в АИС «Проектное управление» (от регистрации инициативной заявки до закрытия проекта);
- подготовка плана проектной деятельности Шебекинского района, контроль его выполнения и оценка его реализации;
- проверка проектной документации (паспорт проекта, план управления проектом, итоговый отчет по проекту) на соответствие предъявляемым требованиям;
- обеспечение деятельности работы экспертной комиссии по рассмотрению проектов при главе администрации Шебекинского района;
- осуществление мониторинга (контроля) разработки и реализации проектов;
- подготовка предложений по организации проектного управления в администрации Шебекинского района;
- подготовка материалов в части проектного управления для размещения на сайте муниципального образования;
- отдел осуществляет иные функции, отнесенные к его компетенции и в рамках федерального законодательства, Устава Шебекинского района и иными правовыми актами Белгородской области и Шебекинского района.

Применение принципов проектного управления в органах местного самоуправления Шебекинского района регулируется постановлением главы администрации муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области от 24 января 2012 года №72 «Об управлении проектами

муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области»<sup>1</sup>.

Управление проектами в органах местного самоуправления состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта, представленных на рисунке 1.



Рис.1 Этапы жизненного цикла проекта

Проектная документация, подготавливаемая на всех этапах жизненного цикла проекта, оформляется по формам, утвержденным департаментом кадровой политики области и нормативно-правовыми актами администрации Шебекинского района, с учетом специфики, масштаба и сложности проекта.

Началом этапа инициации проекта является инициативная заявка по вопросу открытия проекта, которая направляется инициатором проекта в отдел организации проектного управления комитета экономического развития администрации Шебекинского района в электронном виде. Отдел осуществляет регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС «Проектное управление»<sup>2</sup>.

Решение экспертной комиссии о целесообразности реализации проекта является основанием утверждения паспорта проекта. После утверждения паспорта проекта проект считается открытым. Подлежат открытию проекты, которые соответствуют всем следующим условиям:

- результаты проекта с заявленными требованиями нельзя достичь

<sup>1</sup> Об управлении проектами муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области: Постановление главы администрации муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области от 24 января 2012 г. № 72. URL: <http://admsheb.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

<sup>2</sup> Там же.

в ходе текущей деятельности;

- результаты проекта уникальные или инновационные;
- выполнение работ по проекту имеет сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации, либо необходимость межведомственного взаимодействия;
- высокие риски выполнения работ проекта;
- ограниченность ресурсов (временные, материальные и т.д.);
- реализация мероприятий в виде проекта принесет дополнительные эффекты (экономия ресурсов, повышение результативности работ и т.д.);
- получаемые результаты проекта не являются результатами уже существующих проектов<sup>1</sup>.

Этап инициации завершается утверждением паспорта проекта председателем экспертной комиссии и куратором проекта.

Отдел по организации проектного управления является структурным подразделением комитета экономического развития администрации Шебекинского района Белгородской области.

Основными задачами Отдела являются:

- Обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в администрации Шебекинского района.
- Поддержание в актуальном состоянии нормативно-правовой базы по вопросам проектной деятельности в администрации Шебекинского района.
- Обеспечение повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Шебекинского района.

---

<sup>1</sup> Об управлении проектами муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области: постановление главы администрации муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области от 24 января 2012 г. № 72. URL: <http://admsheb.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

– Информационно-аналитическое обеспечение главы администрации Шебекинского района и других заинтересованных сторон по вопросам осуществления проектной деятельности в администрации Шебекинского района.

– Администрирование хода разработки и реализации проектов администрации Шебекинского района.

– Формирование и развитие системы проектной мотивации (материальной и нематериальной) для участников проектной деятельности.

В своей работе администрация Вознесенского сельского поселения опирается на Федеральный закон № 131-ФЗ от 06 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Ведь, непосредственная практическая деятельность органов местного самоуправления имеют особую значимость как один из ведущих факторов формирования имиджа власти в глазах жителей сельского поселения, так как именно на уровне муниципального управления понятия «власть», «политика» приобретают «человеческий облик».

На современном этапе развития Белгородской области благодаря реализации различных проектов, направленных на экономическую стабильность, улучшение качества жизни и среду обитания жителей, сельские территории получили новый виток развития.

В Вознесенском сельском поселении предпринимаются серьезные практические действия по повышению уровня и качества жизни населения, выявляются актуальные проблемы.

В рамках социально-экономического развития Вознесенское сельское поселение принимает участие в проектном управлении. На 2016 год

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

муниципальный портфель включает около 10 проектов, нацеленных на решение различных задач.

Уже сегодня можно сказать о выполнении некоторых из них<sup>1</sup>:

1) Проект: «Формирование механизма принятия управленческих решений на основе народной экспертизы в Шебекинском районе»

Цель: Внедрение механизма принятия управленческих решений на основе народной инициативы в муниципальном районе Шебекинский район и город Шебекино

По Вознесенскому поселению поступило 3 инициативы, исполнено 2, в том числе в 2015 году – 1

В рамках реализации данного проекта в Вознесенском сельском поселении проведена реконструкция основной школы в посёлке Красное, построен детский сад, Дом культуры, где расположилась и сельская библиотека. Проведена реконструкция наружной части Ржевской средней школы.

В 2015 году построен новый жилой массив пер.Первомайский в с.Ржевка для переселения из аварийного ветхого жилья в новое. Улучшили свои жилищные условия 25 семей.

2) Проект: «Развитие территориального общественного самоуправления в Шебекинском районе в 2014 – 2015 годах»

Цель: Привлечь к концу 2015 года население Шебекинского района в количестве не менее 980 человек к участию в решении вопросов территориального и общего муниципального значения путем доведения общего количества ТОС до не менее чем 100 единиц.

На территории Вознесенского сельского поселения создано 8 ТОСов.

Жители поселения принимают активное участие в экологических субботниках, наведении порядка на улицах сел, высаживаются цветы и

---

<sup>1</sup> Отчёт главы администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района за 2016 год и планах на 2017 год. URL: <http://voznesenovskoe.ru>. (дата обращения: 22.05.2017).

газонная трава, оказывается посильная помощь пожилым и инвалидам. Члены ТОС принимают участие в установке детских площадок, наведении благоустройства на памятниках, принимают активное участие в жизни сельского поселения, благоустраивают территорию села, также приняли участие в конкурсе «Лучшее территориальное самоуправление Шебекинского района в 2015 году».

3) Проект: «Формирование и внедрение института наставничества в органах местного самоуправления муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области»

Цель: Ко второму полугодю 2016 года повысить уровень развития профессиональных компетенций не менее чем у 25 работников, нуждающихся в наставничестве (впервые назначенных на должности муниципальной службы Шебекинского района, а так же работников ОМС, назначенных на должность муниципальной службы Шебекинского района, в порядке кадрового роста), не менее чем на 5% от уровня входящей оценки с использованием инструментов наставничества.

По Вознесенорвскому поселению определен 1 наставляемый, 1 наставник, разработаны индивидуальные планы работы наставников (Главный специалист Денисова М. А., наставник зам.главы Стёпкин В. Г.).

4) Проект: «Формирование положительного имиджа органов местного самоуправления Шебекинского района Белгородской области»

Цель: Повысить уровень удовлетворенности жителей Шебекинского района работой органов муниципальной власти не менее чем до 68% к концу 2016г. (2014г.-61,4%)

По Вознесенскому поселению проведено анкетирование граждан, в социологическом опросе приняли участие 50 чел., оформлены уличные стенды с размещением информации, фотографий о деятельности органов местного самоуправления распространены листовки в учреждениях поселения.



5) Проект: «Оформление бесхозного и выморочного имущества на территории Вознесенского сельского поселения»

Цель: Оформить в муниципальную собственность и эффективно использовать не менее 5 объектов выморочного и бесхозного имущества к концу 2016 года

На данный момент оформлено в муниципальную собственность 3 объекта (1 дом в селе Вознесенка по ул.Шоссейная, 2 квартиры в с.Ржевка).

6) Проект: «Благоустройство сквера в поселке Красное на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района».

Цель: Благоустроить сквер в пос. Красное на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района общей площадью не менее 1,5 га, к концу 2016 года.

Благоустроена территория сквера в пос. Красное на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района общей площадью 1,5 га. Установлена детская игровая площадка. Произведено озеленение сквера и детской площадки. Проложены тротуарные дорожки.

7) Проект: «Благоустройство игровых детских площадок в селе Нежеголь Вознесенского сельского поселения Шебекинского района».

Цель: Обустроить две игровые детские площадки для одновременного пребывания не менее 40 детей в селе Нежеголь Вознесенского сельского поселения к июню 2016 года.

Всего на территории сельского поселения детских площадок: 14. В каждом из детских садов и в населенных пунктах поселения.

В рамках реализации проекта благоустроены две игровые детские площадки в с. Нежеголь для одновременного пребывания не менее 40 детей.

В настоящее время в рамках социально-экономического развития администрацией Вознесенского сельского поселения также реализуется несколько проектов<sup>1</sup>:

1) Проект «Организация использования водных объектов в рекреационных целях органами территориального общественного самоуправления на территории Шебекинского района»

Сроки реализации данного проекта: 01.11.2016 – 30.11.2017г.

Цель: К концу 2017 года организовать использование в рекреационных целях не менее 9 водных объектов (прудов) органами территориального общественного самоуправления, расположенных на территории Шебекинского района.

В рамках реализации данного проекта организовано использование в рекреационных целях пруда в посёлке Красное.

2) Проект: «Проведение фитосанитарных защитных мер борьбы с карантинными объектами на территории Шебекинского района»

Сроки реализации: 27.01.2017 – 01.12.2017 г.

Цель: Обеспечить принятие фитосанитарных карантинных мер по борьбе с карантинными объектами в отношении 100% выявленных на территории Шебекинского района карантинных объектов к октябрю 2017 г.

К июню 2017 года проведено обследование территории поселения на наличие карантинных растений. В дальнейшем проведение мероприятий по уменьшению площадей карантинных растений. В бюджете сельского поселения на 2017 год заложено 10 тысяч рублей на борьбу с карантинными растениями.

3) Областной проект: «Обустройство родников на территории Белгородской области»

Сроки реализации: 01.10.2016 – 06.04.2018г.

---

<sup>1</sup> Отчёт главы администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района за 2016 год и планах на 2017 год. URL: <http://voznesenovskoe.ru>. (дата обращения: 22.05.2017).

Цель: Обустроить к 08.04.2018 г. не менее 55 родников в 19 муниципальных образованиях Белгородской области.

На территории Вознесеновского сельского поселения определен родник в с. Ржевка. Территория родника огорожена, произведена уборка и выпиловка растительности.

На территории сельского поселения много сделано для улучшения качества жизни жителей, но как и всегда есть проблемы над которыми совместно с жителями производится работа.

Так в период предвыборных компаний жителями сельского поселения были даны 99 наказов: 15 наказов Губернатору Белгородской области Савченко Е.С., из них исполнено 12, 68 наказов депутату Областной думы Сотникову А.С. их них исполнено 41, 16 наказов депутатам органов местного самоуправления из них исполнено 9.

Остро стоящие наказания жителей были исполнены:

- отремонтирован Ржевский сельский Дом культуры;
- осуществлено новое строительство и капитальный ремонт автодорог Вознесеновского сельского поселения;
- установлены детские игровые площадки в населенных пунктах поселения.

Среди не решенных вопросов остаются:

- строительство водопровода в с. Нежеголь Вознесеновского сельского поселения Шебекинского района;
- строительство тротуаров в населенных пунктах Вознесеновского сельского поселения.

Работа администрации, Земского собрания в целом направлена на улучшение качества жизни жителей Вознесеновского сельского поселения, социально-экономическую стабильность территории. Необходимо ставить перед собой цели и задачи, совместными усилиями стремиться к их выполнению.

Однако существует ряд проблем и трудностей, с которыми сталкиваются на практике применения проектного управления в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области.

Во-первых, отсутствие у муниципальных служащих необходимого уровня профессиональных компетенций по управлению проектами.

Это приводит к расхождению понимания основных понятий: «проект», «программа», «портфель проектов» и др. Действующие проекты и государственные программы зачастую сложно оценить как проекты, так как отсутствует совокупность ключевых элементов проекта: дерево целей, ограничение по времени, бюджету, качеству, промежуточные результаты проекта, ответственные исполнители и т.д.

Недостаточный уровень компетенций муниципальных служащих в сфере проектного управления зачастую не позволяет соблюдать на практике и такое требование ведения проектов, как корректная разработка проектной документации. Присутствуют недостатки при составлении карт проектов, отсутствуют в документах сведения обо всех необходимых событиях или мероприятиях проектов.

Кадровые проблемы в своем большинстве вызваны недостаточным уровнем готовности работников к изменениям, нехваткой компетенций и отсутствием ориентации на достижение конечного измеримого результата труда. Фактически не хватает специалистов, не просто имеющих практику проектного управления, но и способных самостоятельно разрабатывать проекты. Причины этого могут быть достаточно разными – от инертности организационных систем до стремления к «стабильности» и страха разрушения сложившихся традиций. Однако без формирования нового «проектного» мышления госслужащего, без обязательного обучения служащих основам проектного управления решение кадровой проблемы представляется маловероятным.

Зачастую новые «правила игры» выполняются «для галочки» ввиду психологической неподготовленности персонала, неготовности руководящего состава к повышению ответственности за принимаемые решения и большей прозрачности процесса их принятия, высокой степени инертности старых систем управления и кардинальности изменений, что, в конечном итоге, может повлечь отторжение инструментов проектного управления в принципе.

Во-вторых, наложение проектных технологий на управление проектами в органах муниципальной власти. Сложности наложения проектных технологий на функциональные задачи муниципальных служащих возникают из-за того, что проекты осуществляются параллельно с решением текущих задач. Это приводит к задержке сроков исполнения проекта, вовлечения в проект большого количества исполнителей, тем самым отнимает у проекта значительные временные и человеческие ресурсы, что в конечном итоге влияет на эффективность его реализации.

В-третьих, недостаточно широкое использование специализированных информационных систем по управлению проектами. Отсутствие информационных систем по управлению проектами приводит к затруднению процедур отбора наиболее эффективных и менее затратных проектов, создания реестра проектов, контроля выполнения работ по проектам (отслеживание сроков, качества и затрат по проектам), формирования пула ресурсов, оценке риска проектов, хранения документации по проектам и др.

Основной причиной отсутствия информационных систем по управлению проектами выступает отсутствие финансирования их внедрения, а также нехватка квалифицированных специалистов по управлению проектами, которые могли бы массово проводить обучение по работе с информационными системами по управлению проектами.

Таким образом, на эффективность осуществления проектной деятельности в органах муниципальной власти влияет большое количество факторов, среди которых особо стоит выделить как саму специфику

деятельности муниципального управления, затрудняющую внедрение традиционных проектных технологий, так и человеческий фактор.

Однако в муниципальном секторе давно назрела необходимость изменения отношения к проектному управлению. Сейчас этот вопрос становится ключевым, и его решение позволит дать толчок в повышении эффективности реализации проектов и программ в сфере государственного и муниципального управления.

Другой методической проблемой реализации проектного менеджмента в муниципальном управлении является проблема согласования проектной и текущей деятельности. Процессы разработки и реализации программ и проектов, по сути, создают дополнительную нагрузку на государственных служащих, одновременно предъявляя к ним новые требования в части командной работы, коммуникаций и ответственности.

В системе корпоративного управления эти проблемы частично решаются путем создания проектного офиса, проектного комитета и организации проектных сессий. В государственном управлении все гораздо сложнее, поэтому для эффективного функционирования система проектного управления наряду с организационными изменениями, например, создание проектных офисов, назначение единственного руководителя проекта, должна сопровождаться методической поддержкой и обучением чиновников.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод о том, что проектное управление – это неотъемлемая часть современного бизнес-пространства, и изучение его основ просто необходимо для грамотного принятия управленческих решений как на уровне государства, так и в рамках отдельно взятого бизнеса.

Таким образом, несмотря на то, что проектное управление в муниципальном секторе только делает свои первые шаги, можно с уверенностью утверждать, что оно становится новым этапом формирования культуры в органах государственного и муниципального управления. Те регионы, которые активно включаются в процесс внедрения проектного

управления, получают существенные преимущества в развитии перед остальными. А вовлеченность региональных институтов развития в этот процесс должна стать одним из факторов улучшения инвестиционного климата территории.

Проанализировав анализ практики проектного управления в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района, были сделаны следующие выводы:

1. Для более эффективной реализации стратегии социально-экономического развития Белгородской области и Шебекинского района в частности, на смену программно-целевому исполнению полномочий органами государственной и муниципальной власти приходит проектное управление. Проектное управление является одним из механизмов контроля достижения целей, определенных Стратегией социально-экономического развития Шебекинского района, а также, одним из основных инструментов достижения поставленных задач, ускоренного и результативного развития экономики.

2. Деятельность администрации сельского поселения в целом направлена на улучшение качества жизни в сельском округе, социально-экономическую стабильность территории, чтобы каждый житель чувствовал себя не сторонним наблюдателем, а непосредственным участником всего хорошего, что происходит в округе, чтобы уровень активности участия самого населения в местном самоуправлении стал выше.

3. Переход к проектному управлению характеризуется рядом таких проблем, как недостаточность сформированности условий внедрения проектного управления в деятельность администрации Вознесенского сельского поселения, нехватка проектных специалистов необходимого уровня, психологическая неподготовленность персонала, неготовность руководящего состава к повышению ответственности за принимаемые решения, которые требуют теоретического обоснования и практического решения.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ ВОЗНЕСЕНОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

Проектное управление в органах власти – достаточно новое явление современности. Программно-целевой метод управления, развивающийся с советского периода, теперь приобрел форму проектного менеджмента в масштабах всей страны. Сейчас для решения стратегически важных для государства задач используются программы, включающие отдельные проекты с целевыми показателями и сроками реализации. Однако, сама методология управления такими программами еще далека от идеала и требует модернизации и обновления.

Внедрение метода проектного управления позволило обеспечить максимальную эффективность управления реформами. В настоящее время применяются качественно новые технологии управления. Проводится укрепление и обновление государственных основ, сокращение расходов и увеличение доходов, эффективность использования ресурсов для качественного изменения экономики региона (увеличения доходов и снижения расходов). Технологии эффективного проектного управления также обеспечивают повышение уровня межфункционального взаимодействия между всеми органами государственного управления<sup>1</sup>.

Особенность региональной модели проектного управления заключается в конечной цели – формировании качественно нового типа государственных и муниципальных служащих – сотрудников с проектным мышлением, людей, способных генерировать новые идеи, привлекать необходимые ресурсы, намечать и осуществлять план действий для достижения конкретного результата.

Анализ практики проектного управления, проведенный во втором разделе работы, показал, что в настоящее время отделом по организации

---

<sup>1</sup> Гарайс Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами. М. 2010. С. 143.



проектного управления комитета экономического развития администрации Шебекинского района (Проектный офис) разработан и реализуется комплекс мероприятий и задач различного характера, связанных с обеспечением организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности, поддержанием в актуальном состоянии нормативно-правовой базы, обеспечением повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области.

В процесс проектного управления активно включены структурные подразделения администрации Шебекинского района, территориальные органы исполнительной власти области, государственные органы области, органы местного самоуправления, общественные объединения, организации и граждане.

Проектное управление должно выполнять не только контрольную и организационную функции, но и являться частью кадровой работы по формированию и развитию компетенций госслужащих, обеспечению их профессионального и личностного роста, повышению материальной и нематериальной мотивации их труда. Исходя из поставленных задач, в регионе внедрены соответствующие инструменты проектного управления, выстраиваются коммуникации, пересматривается организация труда, создаются кадровые, организационные и технические условия. В тоже время эффективной организации проектного управления на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района препятствует ряд барьеров:

- отсутствие у муниципальных служащих необходимого уровня профессиональных компетенций по управлению проектами;
- наложение проектных технологий на управление проектами в органах муниципальной власти;

– недостаточно широкое использование специализированных информационных систем по управлению проектами.

Решение данных проблем, требует разработки комплекса мер, направленных на оптимизацию процесса проектного управления в муниципальном образовании. В целях совершенствования проектного управления в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области нами предлагается специальный проект **«Создание отдела проектно-организационной деятельности в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района»**. Данный проект направлен на активное взаимодействие всех субъектов и объектов социально-экономического развития муниципального образования, применение различных подходов к развитию проектного управления в сельском поселении с учетом особенностей территории, запросов населения и представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками.

**Обоснование проектных мероприятий.** Актуальность предлагаемого проекта, его цели и задачи определяются исходя из наличия комплекса проблем в сфере организации проектного управления в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района, решение которых должно носить технологичный характер. Кроме того, формирование эффективной системы организации проектного управления в условиях местного самоуправления должно учитывать особенности современной социально-экономической ситуации, характеризующейся низким кадровым обеспечением муниципальной службы.

Возможными областями деятельности, в которых необходимы изменения, могут быть:

- знания и профессиональные навыки людей;
- назначение и распределение ответственности;

– политика в области управления проектами, процессы, процедуры, системы, средства и методы управления проектами или все области сразу.

Для достижения существенных улучшений в такой сложной области, как управление проектами, необходимо проводить изменения во всех сферах деятельности – человеческие ресурсы, организационные структуры, процессы, системы, процедуры – и все эти изменения должны быть точно увязаны друг с другом.

Таким образом, в настоящее время возникла необходимость поиска новых подходов к организации проектного управления в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области.

Среди основных причин успешного применения принципов нового подхода к управлению проектами можно выделить следующие:

- 1) организация отбирает к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют стратегии развития организации;
- 2) все обязательства принимаются только для реально осуществимых целей: технических, бюджетных и календарных;
- 3) ответственность за управление портфелями проектов, программами и проектами тщательно распределена и неукоснительно реализуется;
- 4) каждый проект планируется, исполняется и контролируется (управляется) так, чтобы все обязательства по нему были выполнены;
- 5) команды управления проектом должны работать совместно и в соответствии с обязательствами по целям, планам и графикам исполнения проекта.

Отдел проектно-организационной деятельности – это централизованный, координируемый отдел, который представляет центральный пункт для области управления проектами в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области. Он может определить и обрабатывать проблемы управления проектами для того, чтобы поддержать и способствовать достижению результатов проекта организации.

Некоторыми преимуществами создания отдела управления проектами являются:

- разработка или улучшение навыков управления проектами и знаний путем тренингов;
- обеспечение постоянства и однородности относительно результатов проектов;
- снижение перерасходов проектов и увеличение скорости выполнения;
- увеличение удовлетворенности клиентов посредством достижения результатов;
- сохранение операционных и рабочих характеристик проекта;
- предоставление централизованной опорной точки для опыта в управлении проектами.

Основные задачи отдела:

- обеспечение повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами, в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области;
- организационно-методическое руководство при внедрении и осуществлении проектной деятельности;
- поддержание в актуальном состоянии нормативно-правовой базы по вопросам проектной деятельности на уровне сельского поселения;
- формирование и оценка компетенций работников в сфере проектного управления;
- осуществление мониторинга и контроля проектов, реализуемых в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области.

Функциями отдела будут являться:

- обзор и одобрение требований проекта и распределение бюджета;

- разработка стандартных процессов, инструментов и шаблонов проекта;
- распределение сотрудников проекта и централизованное управление всеми проектами;
- предоставление тренингов и сертификации для построения центральных навыков управления проектами;
- отслеживание статуса и достижений всех проектов муниципального образования;
- поддержка управления проектов и предоставление обучения в пределах организации;
- управление распределением приоритетов и руководством проектов.

**Цель внедрения проекта.** Основной целью предлагаемого нами проекта является координация деятельности органов местного самоуправления Вознесенского сельского поселения по реализации программ развития муниципального образования и формирование благоприятных условий организации проектного управления.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

- 1) обеспечение всех участников проектной деятельности необходимой информацией;
- 2) формирование кадрового резерва проектных специалистов необходимого уровня;
- 3) контроль соблюдения методологии управления проектами.

**Сроки реализации проекта:** Проект, предлагаемый к реализации, относится к среднесрочным объектам планирования. Общий период от разработки концепции проекта до реализации его базовых мероприятий рассчитан на период 2017 – 2018 гг.

**Перечень мероприятий.** Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта:

## **1. Разработка нормативно-правового акта – положения об отделе проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области.**

Правовое регулирование управления проектами является важнейшим элементом эффективной деятельности любой организации. Оно должно быть основано на рациональном сочетании экономических, управленческих и правовых инструментах воздействия на систему управления. В современных условиях менеджмента просто необходимы грамотно составленные и официально опубликованные правила управления проектами в конкретной организации.

На основании проведенного исследования по нормативно-правовому регулированию управления проектом, можно утверждать, что конкретного нормативно-правового акта по управлению проектом в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области на данный момент не существует. Но в современных условиях менеджмента просто необходимы грамотно составленные и официально опубликованные правила управления проектами в конкретном муниципальном образовании.

Таким образом, остро встает вопрос о создании положения об отделе проектно-организационной деятельности в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области, в котором будут содержаться следующие разделы:

- общие положения, где четко описывается, что относится к понятиям проект, структура проекта, управление проектом, муниципальное образование, цель проекта, результат проекта, рабочая группа проекта, портфель проектов, устанавливается порядок деятельности проектного офиса, определяется структура и функции проектного офиса;
- порядок управления проектами, включающий в себя информацию о жизненном цикле проекта, его этапах;

- лица, в этом разделе структурируется весь персонал, который связан с управлением проекта (руководитель, исполнитель, заказчик и др.);
- заключение договора, здесь регулируются договорные отношения по управлению проектами в муниципальном образовании с документальным оформлением;
- должностные обязанности, в этом разделе четко изложены права и обязанности персонала, осуществляющего проектное управление;
- ответственность с четким пояснением штрафных санкций за нарушение установленных правил.

Положение также будет закреплять основные задачи, функции отдела проектно-организационной деятельности в сельском поселении.

Основные задачи отдела:

- обеспечение повышения результативности и эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами, в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области;
- организационно-методическое руководство при внедрении и осуществлении проектной деятельности;
- поддержание в актуальном состоянии нормативно-правовой базы по вопросам проектной деятельности на уровне сельского поселения;
- формирование и оценка компетенций работников в сфере проектного управления;
- осуществление мониторинга и контроля проектов, реализуемых в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области.

Функциями отдела будут являться:

- обзор и одобрение требований проекта и распределение бюджета;
- разработка стандартных процессов, инструментов и шаблонов проекта;

- распределение сотрудников проекта и централизованное управление всеми проектами;
- предоставление тренингов и сертификации для построения центральных навыков управления проектами;
- отслеживание статуса и достижений всех проектов муниципального образования;
- поддержка управления проектов и предоставление обучения в пределах организации;
- управление распределением приоритетов и руководством проектов.

Данные разделы документа четко регламентируют построение и функционирование системы управления проектами в муниципальном образовании.

В предложенном нормативно-правовом акте, можно добавить специально разработанные приложения, с образцами оформления: бланков, положений, структуры проекта, договора, учредительного документа и др., что поможет, при грамотном составлении структуры управления проектом, во избежании ошибок и упущения важных аспектов, как для руководителя, так и для исполнителя.

Данным положением устанавливается порядок организации проектной деятельности, который определяет организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ).

Кроме того, утверждается функциональная структура системы управления проектной деятельностью, которая включает в себя:

- формируемые в целях реализации проектов (программ) временные органы управления проектной деятельностью: кураторы, проектные комитеты, функциональные заказчики, старшие должностные лица, руководители проектов, администраторы проектов, руководители рабочих органов проектов, рабочие органы проектов, участники проекта;



– обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью: общественно-деловые советы, экспертные группы, центр компетенций проектного управления.

Положение об отделе проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области призвано формализовать общие требования к функциям подразделения, ответственного за:

- централизованное планирование проектов;
- контроль исполнения проектов;
- разработку внутренних правил (стандартов) по управлению проектами и изменение их в связи с реалиями конкретных проектов;
- совершенствование способностей разрешать конфликты между проектами и контролировать относительные приоритеты проектов, установленные руководством администрации.

Положение об отделе имеет своей целью определить права и обязанности этого подразделения таким образом, чтобы у руководства администрации была уверенность в том, что планирование направлено на достижение оптимальных результатов деятельности как для муниципального образования в целом, так и для каждого проекта.

Один из показателей зрелости управления проектами в муниципальном образовании – осознание необходимости создания специального функционального подразделения (отдела проектно-организационной деятельности), отвечающего за управление проектами в администрации.

Отдел проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области призван исполнять функцию планирования и контроля работ мультипроекта, применять методологию быстрого и надежного планирования работ по реализации проектов.

**2. Формирование кадрового состава квалифицированных специалистов необходимого уровня.**

Успешность реализации любого проекта во многом зависит от профессиональной подготовки специалистов, которые его осуществляют. Чтобы быть профессионалом необходимо обладать определенными профессиональными компетенциями (знаниями, умениями, навыками и практическим опытом) в области управления проектами.

Любое обсуждение проблем подготовки специалистов по управлению проектами будет бессмысленным, если нет желающих специализироваться в данном направлении. В настоящее время потребность в специалистах по управлению проектами очень высока, но отсутствуют именно профессионалы, квалифицированные специалисты. Таким образом, руководитель проекта должен уметь:

- решать проблемы, которые не могут быть полностью предоставлены другим специалистам;
- в процессе управления проектами должен учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, оценивать совместимость, непротиворечивость отдельных решений, регулировать связи между фазами постановки и реализации целей;
- в связи с тем, что решения в процессе выполнения проекта могут меняться, уметь скорректировать конкретные подцели и нормы на определенный период, а также предлагать сценарии возможных направлений развития и рекомендации для других уровней;
- уметь существенно перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами в различных подразделениях;
- уметь работать и договариваться с инвесторами;
- обладать способностью решать, уметь принимать нетривиальные решения и при случае терпеть неудачу.

Также, особенность проектной деятельности заключается во временности проекта и уникальности создаваемых продуктов и услуг. Выполнение проекта осуществляется командой, собираемой только на срок

выполнения проекта или даже меньше, поэтому возникают дополнительные сложности управления коллективом управленцев и исполнителей. В связи с этими особенностями можно перечислить ключевые качества, которыми должен обладать руководитель проекта:

- организаторские способности;
- склонность к лидерству;
- психологическая устойчивость;
- образованность;
- адаптируемость.

Возможная схема оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов в руководители проектов начинается с определения основных квалификационных требований. К ним относятся профессиональные качества, социальные особенности, особенности характера, прочие качества.

К оценке профессиональных качеств можно отнести теоретическую подготовку, наличие навыков и опыта работ с проектами. Теоретические знания включают: математическую подготовку, особенно в области построения моделей; техническую подготовку (технику и технологию); в области анализа и управления проектами; иностранных языков; регионов и страны, где осуществляются проекты. Кандидат в руководители должен иметь навыки и опыт работы с крупномасштабными, небольшими и средними проектами, в проектировании, в производстве, коммерческой деятельности.

К социальным особенностям можно отнести умение работать с коллективом: способность к организации (координации), умение общения и вести переговоры, готовность к компромиссу, способность к лидерству (принятие чужого мнения, побуждать к действию и объединению, сдержанность).

Особенности характера включают аналитический ум, планирование своей деятельности, настойчивость самостоятельность, способность к

учению и пониманию (гибкость), готовность к работе, инициатива и независимость, самоконтроль.

К прочим качествам можно отнести отношение в семье, состояние здоровья, родственные связи.

Приоритетные профессиональные качества по их важности можно расположить в следующей последовательности: способность к лидерству, способность к организации, наличия опыта реализации проектов, проявление инициативы, настойчивость добиваться поставленной цели, знание иностранных языков.

### **3. Подготовка помещения.**

На данном этапе необходимо выделение отдельного кабинета для расположения отдела проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области. Также необходимо организовать закупку оборудования (компьютеров), их установку и приведение в эксплуатацию.

### **4. Организация структуры отдела проектно-организационной деятельности.**

Отдел должен подчиняться непосредственно главе администрации Вознесенского сельского поселения муниципального образования «Шебекинский район и город Шебекино».

Структуру и штатную численность Отдела должен утверждать глава администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района.

Отдел должен иметь в своем составе следующие единицы:

- начальник Отдела - 1 чел.;
- главный специалист Отдела - 2 чел.;
- консультант Отдела - 1 чел.

**Смета проекта.** Финансирование проекта предполагается из средств муниципального бюджета, а также из средств спонсорской помощи руководителей предприятий, организаций и учреждений - ООО «Урожай»,

ООО «Шебекинская свинина», КФХ «Авангард». Финансовое обеспечение (смета) проекта представлена в Приложении 2.

**Планируемые конкретные результаты проекта** включают в себя количественные и качественные показатели. Вероятными последствиями реализации предлагаемого проекта могут стать:

- обеспечение нормативно-правового и организационно-методического сопровождения процесса проектного управления, в результате создания положения об отделе проектно-организационной деятельности;
- повышение уровня квалификации специалистов в области проектного управления;
- увеличение процента успешно выполненных проектов;
- сокращение сроков реализации проектов;
- рационализация процессов использования и распределения ресурсов и сопутствующий эффект экономии инвестиционных бюджетов;
- стандартизация и унификация процессов реализации проектных мероприятий;
- упрощение доступа к информации всех участников мероприятий, повышения уровня коммуникаций;
- снижение трудоемкости и координации проектной практики.

К количественным показателям реализации проекта относятся:

- создание положения об отделе проектно-организационной деятельности администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области;
- увеличение кадрового резерва проектных специалистов необходимого уровня на 15%;
- повышение эффективности и результативности проектов, реализованных на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области на 30%.

Таким образом, проанализировав основные направления совершенствования проектного управления в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области можно сделать следующие выводы по третьему разделу выпускной квалификационной работы:

1. В регионе внедрены соответствующие инструменты проектного управления, выстраиваются коммуникации, пересматривается организация труда, создаются кадровые, организационные и технические условия. В тоже время эффективной организации проектного управления на территории Шебекинского района препятствует ряд барьеров:

- отсутствие у муниципальных служащих необходимого уровня профессиональных компетенций по управлению проектами;
- наложение проектных технологий на управление проектами в органах муниципальной власти;
- недостаточно широкое использование специализированных информационных систем по управлению проектами.

2. Способствовать повышению эффективности организации проектного управления, по нашему мнению, может разработка и реализация муниципального проекта «Создание отдела проектно-организационной деятельности в администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области». Целью проекта является координация деятельности органов местного самоуправления Вознесенского сельского поселения по реализации программ развития муниципального образования и формирование благоприятных условий организации проектного управления.

3. Предлагаемый проект является среднесрочным и представляет собой комплекс мероприятий, которые направлены на: обеспечение всех участников проектной деятельности необходимой информацией; формирование кадрового резерва проектных специалистов необходимого уровня; контроль соблюдения методологии управления проектами.

4. К основным мероприятиям предлагаемого нами проекта относятся мероприятия, направленные на развитие различных сторон социально-экономического развития региона. В сфере решения проблем административно-управленческого характера предлагается разработка нормативно-правового акта – положения об отделе проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области, формирование кадрового состава квалифицированных специалистов необходимого уровня, подготовка специального помещения для расположения отдела, организация структуры отдела проектно-организационной деятельности.

От реализации проекта в Вознесенском сельском поселении Шебекинского района Белгородской области ожидается: создание положения об отделе проектно-организационной деятельности администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области, увеличение кадрового резерва проектных специалистов необходимого уровня на 15%, повышение эффективности и результативности проектов, реализованных на территории Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области на 30%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в исследовании были рассмотрены особенности проектного управления в деятельности муниципального образования.

В ходе написания выпускной квалификационной работы удалось выявить, что тема действительно актуальна, так как несет практическую значимость в том, что управление проектами осуществляется во всех областях деятельности и заключается в согласовании исполнительной и обеспечивающей деятельности. Само же понятие проекта рассматривается как уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам. Необходимым условием, для эффективного осуществления проекта, является планирование проектов. Процесс планирования начинается до утверждения объема работ и продолжается в ходе выполнения проекта и внесения изменений.

Так же было выявлено, что планирование и управление проектами опираются на правовую законодательную базу. Основные правила управления проектами на предприятии регулируются Конституцией Российской Федерации, постановлениями Совета Министров РФ, Федеральными законами, существующими подзаконными актами, инструкциями, правилами, положениями и приказами.

Полученные в ходе исследования данные свидетельствуют о том, как происходит организация проектного управления в системе государственного и муниципального управления. Были изучены теоретические основы, раскрыта сущность и понятие проектного управления, описаны основные признаки, стадии и этапы жизненного цикла проекта.

К предложению по совершенствованию управления проектами на предприятии относится системный подход, который становится все более популярным, потому что при его использовании вероятность успешного



выполнения каждого отдельного проекта, реализуемого организацией, и всех проектов организации в целом существенно повышается. Каждый проект успешно выполняется, а конкретные результаты достигаются в соответствии с принятым графиком и в рамках установленного бюджета. Так же, для достижения существенных улучшений в области управления проектами, необходимо проводить изменения во всех сферах деятельности - человеческие ресурсы, организационные структуры, процессы, системы, процедуры - и все эти изменения должны быть точно увязаны друг с другом.

В результате можно сделать следующие выводы:

1. Управление проектами в сфере государственного и муниципального управления является своеобразным трендом в течение последних нескольких лет, демонстрируя при этом, две крайности. С одной стороны, органы власти активно включаются в различные проектные инициативы, разрабатывая методические рекомендации, и организуют проектные офисы на разных уровнях исполнительной власти. С другой стороны, до сих пор отсутствует четкое понимание проектной деятельности в сфере государственного и муниципального управления: что является проектом, как отличить проектную деятельность от обычной, операционной.

Проектное управление в органах исполнительной власти представляет собой метод управления и координации разрабатываемыми на уровне хозяйствующих единиц программами и проектами с целью решения всеохватывающих задач народно-хозяйственного значения методом расчета технико-экономических характеристик, приходящихся на каждый этап жизненного цикла проекта.

2. Переход к проектному управлению характеризуется рядом таких проблем, как недостаточность сформированности условий внедрения проектного управления в деятельность администрации Вознесенского сельского поселения, нехватка проектных специалистов необходимого уровня, психологическая неподготовленность персонала, неготовность руководящего состава к повышению ответственности за принимаемые

решения, которые требуют теоретического обоснования и практического решения.

3. Деятельность администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района в целом направлена на улучшение качества жизни в сельском округе, социально-экономическую стабильность территории, чтобы каждый житель чувствовал себя не сторонним наблюдателем, а непосредственным участником всего хорошего, что происходит в округе, чтобы уровень активности участия самого населения в местном самоуправлении стал выше.

4. К основным рекомендациям по совершенствованию проектного управления в администрации Вознесенского сельского поселения можно отнести:

- создать отдел проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области;

- разработать Положение об отделе проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области.

- организовать повышение квалификации муниципальных служащих Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области в области проектного управления.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации - принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (в ред. от 21.07.2014) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2014. - № 15. - Ст. 131.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
3. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года [Электронный ресурс]: утв. Правительством Российской Федерации от 14 мая 2015 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
4. Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]: Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26 Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
5. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
6. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс]: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

7. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс]: Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

8. Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 20 декабря 2004 г. № 159 (в ред. от 29 апреля 2015 № 353) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

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 12 октября 2015 № 363-пп) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ.банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство».

10. Об управлении проектами муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление главы администрации муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области от 24 января 2012 г. № 72 // Официальный сайт Администрации Шебекинского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://www.admsheb.ru>

11. Об отделе организации проектного управления комитета экономического развития администрации Шебекинского района [Электронный ресурс]: положение утверждено решением муниципального совета Шебекинского района от 24 ноября 2016 г. № 8 // Официальный сайт Администрации Шебекинского района Белгородской области. – Режим доступа: <http://www.admsheb.ru>

12. Устав Вознесенского сельского поселения муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области // Официальный сайт администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://voznesevskoe.ru>.

13. Отчёт главы администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района за 2016 год и планах на 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://voznesevskoe.ru>.

14. Афонин, А. М. Управление проектами [Текст] / А. М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. – М.: Форум, 2010. – 184 с.

15. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. [Текст] / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи, 2014. – 164 с.

16. Балашов, А. И. Управление проектами [Текст] / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова и др. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.

17. Бараненко, С. П. Управление проектами [Текст] / С. П. Бараненко. – М.: АП Наука и образование, 2014. – 244 с.

18. Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA [Текст] / Эрик Верзух. – М.: Вильямс, 2015. – 480 с.

19. Володин, С. В. Стратегическое управление проектами [Текст] / С. В. Володин. – М.: Ленанд, 2014. – 152 с.

20. Воропаев, В. И. Управление программами и проектами [Текст] / В. И. Воропаев. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 73 с.

21. Гарайс, Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами [Текст] Р. Гарайс. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 143 с.

22. Гонтарева, И. В. Управление проектами [Текст] / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – 384 с.

23. Грей, К. Ф. Управление проектами [Текст] / К. Ф. Грей – М.: «Дело и Сервис», 2010. – 523 с.

24. Гультияев, А. К. Управление проектами [Текст] / А. К. Гультияев. – СПб.: Корона-Век, 2012. – 480 с.
25. Джалота, П. Управление проектами в области информационных технологий [Текст] / П. Джалота. – М.: Лори, 2014. – 224 с.
26. Дитхелм, Г. Управление проектами [Текст] / Г. Дитхелм – СПб.: «Бизнес-пресса», 2012. – 83 с.
27. Зуб, А. Т. Управление проектами [Текст] / А. Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 422 с.
28. Йордон, Э. Управление сложными Интернет-проектами [Текст] / Э. Йордон. – М.: Лори, 2014. – 344 с.
29. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Текст] / Г. Керцнер. – М.: ДМК, 2014. – 320 с.
30. Коваленко, С. П. Управление проектами [Текст] / С. П. Коваленко. – Мн.: Тетралит, 2013. – 192 с.
31. Ларсон, Э. У. Управление проектами [Текст] / Э. У. Ларсон, К. Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. – М.: ДиС, 2013. – 784 с.
32. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Текст] / Л. Лич; Пер. с англ. У. В. Саламатова. – М.: Альпина Пабли., 2010. – 354 с.
33. Моррис, П. Управление проектами [Текст] / П. Моррис, Д. И. Клилэнд, Р. А. Лундин – СПб.: Питер, 2014. – 294 с.
34. Никитенкова, П. Г. Проектный менеджмент в коммерческих предприятиях [Текст] / П. Г. Никитенкова, К. Л. Бортников. – Ростов: Феникс, 2012. – 83 с.
35. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. – М.: Альпина Пабли., 2013. – 180 с.
36. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения [Текст] / А. Н. Павлов. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 208 с.

37. Полковников, А. В. Управление проектами [Текст] / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 552 с.
38. Попов, Ю. И. Управление проектами [Текст] / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
39. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения [Текст] / У. Ройс. – М.: Лори, 2014. – 424 с.
40. Романова, М. В. Управление проектами [Текст] / М. В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
41. Соснин, Э. А. Управление инновационными проектами [Текст] / Э. А. Соснин. – Рн/Д: Феникс, 2013. – 202 с.
42. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Текст] / А. Ю. Сооляттэ. – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 816 с.
43. Тернер, Р. Дж. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании [Текст] / Р. Дж. Тернер – М.: ИНФРА-М, 2011. – 128 с.
44. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] / А. С. Товб, Г. Л. Ципес – М.: Олимп-бизнес, 2011. – 66 с.
45. Фласинский, М. Управление информационными проектами [Текст] / М. Фласинский. – М.: Горячая линия-Телеком, 2013. – 190 с.
46. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании [Текст] / В. Н. Фунтов. – СПб.: Питер, 2011. – 394 с.
47. Харпер-Смит, П. Управление проектами [Текст] / П. Харпер-Смит. – М.: ДиС, 2011. – 240 с.
48. Шапиро, В. Д. Управление проектами [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2013. – 960 с.
49. Официальный сайт Администрации Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.voznesenovskoe.ru>

50. Официальный сайт Администрации Шебекинского района Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.admsheb.ru>

51. Практика внедрения проектного управления в исполнительных органах государственной власти регионального уровня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/ProjectPractice2013/ss-52090093>

52. Красильников Д. Г., Якимова М. Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // ARS ADMINISTRANDI. - № 2. – 2015. – С. 36-48: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/factory-deformatsii-proektnogo-upravleniya-vorganah-gosudarstvennoy-vlasti-iz-opyta-realizatsii-gosudarstvennoy-politiki-v>

53. Золочевская Е. Ю., Кривошеева Т. Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // Вопросы управления: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/06/6>



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Паспорт проекта

#### «Развитие организации проектного управления в Шебекинском районе»

<b>Цель проекта</b>	координация деятельности органов местного самоуправления Вознесенского сельского поселения по реализации программ развития муниципального образования и формирование благоприятных условий организации проектного управления.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение всех участников проектной деятельности необходимой информацией;</li> <li>- формирование кадрового резерва проектных специалистов необходимого уровня;</li> <li>- контроль соблюдения методологии управления проектами.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка нормативно-правового акта - положения об отделе проектно-организационной деятельности Вознесенского сельского поселения Шебекинского района Белгородской области;</li> <li>- формирование кадрового состава квалифицированных специалистов необходимого уровня;</li> <li>- подготовка специального помещения для расположения отдела;</li> <li>- организация структуры отдела проектно-организационной деятельности.</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение нормативно-правового и организационно-методического сопровождения процесса проектного управления, в результате создания положения об отделе проектно-организационной деятельности;</li> <li>- повышение уровня квалификации специалистов в области проектного</li> </ul>

	<p>управления;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- увеличение процента успешно выполненных проектов;</li><li>- сокращение сроков реализации проектов;</li><li>- рационализация процессов использования и распределения ресурсов и сопутствующий эффект экономии инвестиционных бюджетов;</li><li>- стандартизация и унификация процессов реализации проектных мероприятий;</li><li>- упрощение доступа к информации всех участников мероприятий, повышения уровня коммуникаций;</li><li>- снижение трудоемкости и координации проектной практики.</li></ul>
<b>Общий объем финансирования проекта</b>	161 000 рублей.

**Предполагаемая смета проекта: «Создание отдела проектно-организационной деятельности в администрации Вознесенского сельского поселения»**

№ п/п	Наименование услуг	Расчет	Всего (руб.)	Муниципальный бюджет	Спонсорская помощь руководителей предприятий, организаций и учреждений - ООО «Урожай», ООО «Шебекинская свинина», КФХ «Авангард».
1	Заработная плата специалиста (2 чел.)	18 000*2	36 000 руб./мес.	36 000 руб./мес.	-
2	Заработная плата начальника отдела	25 000	25 000 руб./мес.	25 000 руб./мес.	-
3	Заработная плата Консультанта	20 000	20 000 руб./мес.	20 000 руб./мес.	-
4	Компьютер (3 шт.)	18 900*3	56 700	-	56 700
5	Установка компьютера	500	500	-	500
	Стоимость программного обеспечения	7 000*3	21 000	18 200	2 800
	Установка программного обеспечения	600*3	1 800	1 800	-
	<b>Итого по проекту:</b>		<b>161 000</b>	<b>101 000</b>	<b>60 000</b>