

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК РОВЕНЬСКОГО  
РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента очной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
2 курса группы 09001707  
Сапачкова Дениса Александровича**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры  
социальных технологий  
Быхтин О.В.

**БЕЛГОРОД 2018**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	12
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК РОВЕНЬСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	33
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК РОВЕНЬСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	82

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях нестабильной финансовой и политической ситуации в мире важнейшей задачей для многих стран становится повышение эффективности муниципальных органов власти, как в экономической, так и в социальной сферах. Тщательно продуманные и качественно реализованные проекты способствуют развитию и отдельных организаций, и общества в целом. В системе государственного и муниципального управления современной России также начал активно использоваться «проектный подход», причем не только на уровне общенациональных программ, но и на уровне программ развития муниципальных образований.

Агропромышленный комплекс Белгородской области и его базовая отрасль – сельское хозяйство является одной из ведущих системообразующих сфер экономики Белгородчины, формирующей агропродовольственный рынок, экономическую безопасность региона, трудовой и поселенческий потенциал сельских территорий.

Ключевым фактором, оказывающим существенное влияние на динамичное развитие агропромышленного комплекса Белгородской области, является комплексный подход Правительства области к вопросам формирования благоприятного инвестиционного климата региона, финансовой поддержке субъектов экономической деятельности, формированию прозрачной организационно-правовой среды и государственно-частного партнерства административных структур и бизнеса.

Внедрение проектного управления в Белгородской области связано с существующей сегодня необходимостью формирования у белгородцев проектного мышления и умения организовывать и осуществлять весь цикл создания материальных ресурсов<sup>1</sup>. На сегодняшний день в каждом муниципалитете созданы проектные офисы и отраслевые экспертные

---

<sup>1</sup> Проектное управление. Официальный сайт департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.02.2019).

комиссии, разработаны нормативно-правовые акты, регламентирующие проектную деятельность, организовано обучение муниципальных служащих.

Практика показывает, что проектное управление нашло успешное применение в деятельности администрации Ровеньского района. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление органов муниципальной власти. Внедрение проектного управления находится в зоне ответственности глав муниципальных образований<sup>1</sup>. На муниципальном уровне проектные офисы должны представлять собой центры компетенций проектного управления, оперативно предоставлять информацию о реализации проектов, а в перспективе обеспечивать обучение специалистов на местах.

Основной проблемой является недостаточная эффективность муниципального планирования в проектной деятельности в сфере АПК, формирование мышления управленческих кадров, нацеленного на достижение конечного измеримого результата в процессе труда, наблюдаются некоторые проблемы в реализации проектов на практике. Требуют внимания качественные характеристики реализуемых проектов в сфере АПК.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена:

- слабой проработкой муниципального планирования и недостаточной объективностью в реализации проектов в сфере АПК Ровеньского района Белгородской области;
- необходимостью совершенствования механизмов реализации проектного управления применительно к сфере АПК Ровеньского района Белгородской области;

---

<sup>1</sup> Глав муниципалитетов обучают проектному управлению URL: <http://www.bel.ru/news/business/2016/05/31/65102.html> (дата обращения: 20.02.2019).

– необходимостью перехода от количества муниципальных проектов в сфере АПК к их качеству.

**Степень научной разработанности темы.** Теоретическое осмысление процессов управления проектами на протяжении последних лет является предметом исследования представителей различных областей научных знаний. Наиболее активно эти проблемы разрабатывались в рамках экономических наук и менеджмента, информационных технологий, государственного и муниципального управления, социологии управления.

Проблематика эффективного управления проектами разрабатывалась в работах таких исследователей и практиков, как А.В. Алешин, Е. Анисимова, С. Анисимов, Ф. Бэгьюли, Д.А. Новиков, М.Ю. Рыбаков, М. Ньюэлл, У. Тёрк, В. Фунтов, К.В. Харченко и др.<sup>1</sup>

Сущность, принципы и методы муниципального управления рассматривались в работах М.С. Богданова, В.В. Гаевский, А.Г. Гладышева, К.О. Магомедова и др.<sup>2</sup>

Исследованию развития АПК посвящены работы И.Г. Ушачёва, А. Петрикова, А. Михалёва, А. Арцибашева<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Алешин А.В. Управление рисками: знания и опыт прошлых проектов // Управление проектами и программами. 2015. №2; Анисимов С., Анисимова Е. Управление проектами. Российский опыт. М., 2016; Бэгьюли Ф. Управление проектом. М., 2014; Ньюэлл М. Управление содержанием проекта // Директор ИС. 2014. №1; Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы. М., 2013; Рыбаков М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе // Управление компанией. 2015. №12; Тёрк У. Управление проектами и здравый смысл. М., 2012; Фунтов В. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. СПб., 2013; Харченко К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации // Практика муниципального управления. 2013. №4.

<sup>2</sup> Богданов М.С. Местное самоуправление в России на современном этапе // Проблемы местного самоуправления. 2016. №5; Гаевский В.В. Грамотное планирование – основа успешного развития регионов и муниципалитетов // Практика муниципального управления. 2017. №4; Гладышев А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика. М., 2016; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2015.

<sup>3</sup> Арцибашев А. Просчитывать риски и действовать // Сельская жизнь. 2014. 5-11авг; Михалёв А. Основа продовольственного благополучия страны // АПК: экономика, управление. 2015. № 1; Петриков А. Обеспечить устойчивое развитие АПК // АПК: экономика управление. 2015. №6; Ушачёв И.Г. Перспективы развития АПК России и его роль в удвоении ВВП // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2015. № 5.

Концептуальные основы, исторические тенденции и современные представления об аграрной науке изложены в монографии И.Н. Буздалова<sup>1</sup>.

Общие основы и механизм осуществления аграрной политики является предметом исследования В.И. Новичкова, И.Б. Калашникова, Е.Е. Румянцевой, Е.В. Серовой<sup>2</sup>.

Управленческие проблемы развития АПК рассмотрены в работах В.Р. Боева, А.Д. Настенко, К.П. Личко<sup>3</sup>.

Современное состояние сельского хозяйства и проблемы его стратегического развития обстоятельно изучены М. Азжеуровой, А. Лебедевым, А.Н. Лубковым, С.Ф. Покровской, А.Г. Папцовым<sup>4</sup>.

На уровне муниципалитетов тема внедрения управления проектами в сфере АПК разработана не столь широко, что позволяет сделать вывод о её недостаточной теоретико-методологической разработке в отечественной науке.

В связи с этим **проблема** работы заключается в противоречии между необходимостью эффективного управления проектами в сфере АПК на муниципальном уровне и недостатком теоретических и практических разработок в деятельности структурных подразделений администрации Ровеньского района.

**Гипотеза** заключается в предположении, что проблемы проектного управления в сфере АПК в муниципальных образованиях недостаточно

---

<sup>1</sup> Буздалов И.Н. Аграрная теория: концептуальные основы, исторические тенденции, современные представления. М., 2015.

<sup>2</sup> Новичков В.И. Аграрная политика. М., 2017; Румянцева Е.Е. Методика оценки результативности аграрных реформ. М., 2016; Серова Е.В. Аграрная экономика. М., 2014.

<sup>3</sup> Методы экономических исследований в АПК / под ред. В.Р. Боева. М., 2015; Настенко А.Д. Прогнозирование отраслевого и территориального развития. М., 2016; Личко К.П. Прогнозирование и планирование АПК. М., 2017.

<sup>4</sup> Азжеурова М. Формирование и реализация инновационной политики в АПК России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2016. №3; Лебедев А. Инновационная деятельность в АПК // Аграрная наука. 2014. №9; Лубков А.Н. Перспективы развития сельскохозяйственного консультирования в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2015. № 12; Покровская С.Ф. Информационные технологии в сельском хозяйстве. Центр информации и технико-экономических исследований АПК. М., 2016; Папцов А.Г. Экономика аграрного сектора развитых стран в условиях мирового продовольственного кризиса. М., 2017.

изучены и требуют корректировки с учетом современной финансово-экономической ситуации в регионе.

**Объект исследования** – проектная деятельность в муниципальном образовании.

**Предмет исследования** – методы проектного управления в сфере АПК Ровеньского района.

**Цель диссертационного исследования** – разработка практических рекомендаций по совершенствованию проектной деятельности в управлении АПК Ровеньского района Белгородской области.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретические основы проектного управления в АПК муниципального образования.
2. Осуществить анализ проектного управления в АПК Ровеньского района Белгородской области.
3. Предложить направления совершенствования проектного управления в АПК Ровеньского района Белгородской области.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся как в общей социологии, так и в сфере социологии управления, муниципального управления и управления проектами<sup>1</sup>.

При исследовании проблемы были использованы общенаучные методы анализа литературных источников, методы системного анализа, представляющие собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы, структурно-функционально метод анализа системы, при котором принимается, что наблюдаемые элементарные структуры выполняют определенные функции внутри системы; сравнительного анализа,

---

<sup>1</sup> Берталанфи Л. Общая теория систем. М., 1970; Алёшина О.В. Комплексная оценка крупных региональных проектов // Регион: экономика и социология. 2015. № 3.

представляющего собой систему специальных знаний, базирующихся на законах развития и функционирования систем; социологические методы.

В качестве **эмпирической базы** исследования выступили:

– нормативно-правовые документы федерального уровня, в которых содержатся основные положения государственной политики в отношении управления проектами<sup>1</sup>;

– региональные нормативно-правовые акты, в том числе постановления Правительства Белгородской области<sup>2</sup>;

– нормативно-правовая база, аналитические и статистические материалы администрации Ровеньского района Белгородской области<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом» ГОСТ Р 54869-2011 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54870-2011 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О развитии АПК : федер. закон от 29 декабря 2006 г. № 261-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

<sup>2</sup> 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 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области: распоряжение Губернатора Белгородской области от 22.11.2012 г. №794-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов: постановление губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. № 2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов : распоряжение губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)»; Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области : распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики Белгородской области от 26.09.2012 г. №76 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

<sup>3</sup> Об утверждении муниципальной программы «Развитие сельского хозяйства в Ровеньском районе на 2015-2020 годы» : Постановление администрации Ровеньского района от 12 сентября 2014 г. №715 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об



– авторское социологическое исследование<sup>1</sup>.

**Научная новизна исследования:**

– разработаны и детализированы составляющие механизмов управления отношениями с экспертами для качественного управления муниципальными проектами в сфере АПК, что является важнейшим условием эффективной разработки и реализации проектов и программ муниципального развития;

– разработан алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды для осуществления проектов в сфере АПК муниципального района, состоящий из 4 последовательных этапов: выбора системы оплаты, выбора масштаба вознаграждения, выбор критериев вознаграждения и выбора принципа начисления фонда оплаты.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Агропромышленный комплекс – это совокупность отраслей экономики, связанных с производством продовольствия и предметов широкого потребления из сельскохозяйственного сырья и поставками их населению. Он подразделяется на группу отраслей, которые осуществляют производство средств производства для сельского хозяйства, его материально-техническое обеспечение и производственное обслуживание; непосредственно сельскохозяйственное производство; группу отраслей и производств, обеспечивающих движение продуктов производства от сельского хозяйства к конечному потребителю. Управление развитием АПК

---

утверждении положения и должностных инструкций отдела по управлению проектной деятельностью. Постановление администрации Ровеньского района от 02 апреля 2013 г. №118 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О порядке формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов. Постановление главы администрации Ровеньского района от 25 марта 2011 г. №149 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента администрирования проектов. Распоряжение администрации Ровеньского района от 29 декабря 2012 года № 2033 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>1</sup> Анкетный опрос муниципальных служащих Ровеньского района проводился автором в период с 15 апреля по 10 мая 2019 г. (количество респондентов – 44).

муниципальных образований – это целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие на составляющие муниципального агропромышленного комплекса с целью их перехода на более высокие ступени состояния, системно осуществляемое как в формах самоуправления, так и специально созданными структурами (общественными объединениями, партиями, фирмами, кооперативами, предприятиями, ассоциациями, союзами и т. д.).

2. АПК занимает ведущее место в структуре экономики Ровеньского района. Основными направлениями развития АПК в районе является присутствие крупных агрохолдингов и сельскохозяйственных предприятий, обеспечивающих интенсивное прибыльное производство; развитие растениеводства; возможность для сельскохозяйственных предприятий получения финансовой поддержки из федерального и областного бюджетов; увеличения числа рабочих мест. Проектное управление развитием АПК в Ровеньском районе осуществляется скоординированностью действий Управления сельского хозяйства, природопользования и развития сельских территорий и Отдела по управлению проектами администрации Ровеньского района. В сфере АПК на сегодняшний день реализуется 18 проектов и в АИС «Проектное управление» зарегистрировано 29 проектов. К недостаткам проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района можно отнести: дробление ресурсов, частичное дублирование функций, некоторый общий декларативный характер ряда реализуемых проектов и ряд других.

3. Совершенствование проектного управления развитием АПК Ровеньского района Белгородской области зависит от целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. В результате должна быть сформирована система управления муниципальными проектами – целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять проектами в сфере АПК и обеспечивать достижение поставленных целей в установленные сроки и в

рамках определенного бюджета для конкретного муниципального образования. Анализ практики управления проектами в деятельности администрации Ровеньского района показал необходимость целенаправленного совершенствования проектного управления в сфере АПК муниципального района, что возможно при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов в сфере АПК», цель которого заключается в создании команды экспертов в проектной деятельности Ровеньского района.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования сформулированных в нем выводов и предложений органами муниципального управления при организации мероприятий, направленных на повышение эффективности проектной деятельности в сфере АПК. Материалы могут использоваться для повышения эффективности реализации муниципальных программ и отдельных проектов в управлении развитием АПК Ровеньского района.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в научных публикациях, общим объемом 0,5 п.л.<sup>1</sup>

**Структура магистерской диссертации** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Сапачков Д.А. Проектное управление развитием АПК в муниципальных образованиях Белгородской области // Успехи современной науки. 2018. №3. С. 51-55; Сапачков Д.А. Совершенствование проектного управления развитием АПК в муниципалитетах // Современный ученый. 2019. №1. С. 121-124.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Общественные ожидания, связанные с обеспечением эффективности управления муниципальным образованием, побуждают руководство администраций к поиску и внедрению в практику муниципального управления современных методов менеджмента и повышения компетентности сотрудников в области их применения.

Агропромышленный комплекс (АПК) – это совокупность отраслей экономики, связанных с производством продовольствия и предметов широкого потребления из сельскохозяйственного сырья и поставками их населению. Он условно делится на три сферы (рисунок 1)<sup>1</sup>:

1) группу отраслей, которые осуществляют производство средств производства для сельского хозяйства, его материально-техническое обеспечение и производственное обслуживание;

2) непосредственно сельскохозяйственное производство;

3) группу отраслей и производств, обеспечивающих движение продуктов производства от сельского хозяйства к конечному потребителю.

Таким образом, центральным звеном агропромышленного комплекса является сельское хозяйство. Поэтому в литературе довольно часто термины «аграрный» и «сельскохозяйственный» используются как тождественные.

Качество муниципального управления в агропромышленном комплексе России уже много лет вызывает множество нареканий со стороны как населения, так и государственных органов власти. Уже не раз на федеральном уровне рассматривались вопросы его улучшения. Предпринимались серьезные шаги по корректировке общих принципов работы муниципалитетов, в частности изменялось законодательство о местном самоуправлении.

---

<sup>1</sup> Правовые основы управления агропромышленным комплексом. URL: [http://yurist-online.com/uslugi/yuristam/literatura/admin\\_pravo/109.php](http://yurist-online.com/uslugi/yuristam/literatura/admin_pravo/109.php) (дата обращения: 20.02.2019).



Рис. 1. Отраслевая структура АПК

Процесс воздействия субъекта, в лице управляющей подсистемы на объект, выступающий в качестве управляемой подсистемы, характеризуется следующими свойствами:

- любой объект или процесс представляет собой систему, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, составляющих целостное образование;

- воздействие субъекта на объект может осуществляться лишь при наличии и циркуляции определённой, необходимой для осуществления организационных операций, информации;

- система организации является сложной, динамической и открытой. Её сложность определяется неоднородностью и разнообразием составляющих её элементов. Динамичность характеризуется постоянными изменениями имеющихся на предприятии ресурсов, динамикой спроса и предложения. Её открытость характеризуется возможностью обмена информацией с внешней средой.

В настоящее время управление агропромышленным комплексом муниципальных образований осуществляется субъектами Российской Федерации и собственно муниципальными образованиями<sup>1</sup>.

По мнению Е.А. Калининой, в настоящее время нельзя говорить о функционировании АПК муниципальных образований как единого целого. На практике произошел разрыв хозяйственных связей между отдельными подкомплексами АПК (зерновым, мясным, молочным и т.д.), каждый из которых разложен на ряд хозяйственно и юридически самостоятельных предприятий одной технологической цепи<sup>2</sup>.

Муниципальная система АПК должна выражать упорядоченную и взаимосвязанную совокупность всех или некоторых участников процесса муниципального уровня, между которыми существуют определенные связи и отношения по поводу реализации общих интересов и целей, получение определенного результата.

Механизм муниципального управления АПК должен расширять возможности и усилить ответственность районных органов за результаты экономической деятельности сельскохозяйственных субъектов. Для того, чтобы предприятия АПК строили свою деятельность с учетом интересов развития района, необходимо обеспечить, два условия: выработку соответствующего мотивирующего воздействия и создание для предприятий такого режима функционирования, при котором они реально могут выполнить производственные задач

Муниципальные органы управления должны экономически воздействовать на предприятия АПК с помощью регулирования (в рамках своей компетенции) условий хозяйствования через долгосрочные

---

<sup>1</sup> Прокофьева Ж.В. Правовое регулирование АПК муниципальных уровней // Вопросы экономических наук. 2016. № 6. С.45.

<sup>2</sup> Калинина Е.А. Формирование кооперировано-интегрированной системы АПК региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2004. С.46.

экономические нормативы, цены, налоги, финансово-кредитную систему. Должна быть предусмотрена и определена сфера прямого воздействия<sup>1</sup>.

Таким образом, управление АПК муниципальных образований – это целенаправленное, регламентированное законодательством воздействие муниципальных органов власти на участников аграрных правоотношений с целью обеспечения устойчивого развития сельскохозяйственного производства в муниципальном образовании.

Субъектами управления АПК в муниципальных образованиях выступают муниципальные органы власти, которые осуществляют управление сельским хозяйством на местном уровне, обеспечивают соблюдение аграрного законодательства, управление подчиненными структурами, а также муниципальные органы сельскохозяйственных инспекций и контроля за деятельностью сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Объектами управления АПК муниципальных образований выступают земли сельскохозяйственного назначения в пределах муниципальных образований, все отрасли и подотрасли сельскохозяйственного производства муниципальных образований (растениеводство, животноводство, садоводство, огородничество); отношения ветеринарного обслуживания сельскохозяйственных товаропроизводителей и граждан-собственников скота и птицы.

Таким образом, анализ ключевых понятий позволяет трактовать управление развитием АПК муниципальных образований как целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие на составляющие муниципального агропромышленного комплекса с целью их перехода на более высокие ступени состояния, системно осуществляемое как в формах самоуправления, так и специально созданными структурами

---

<sup>1</sup> Мустафин Д.М. Организация управления сельскохозяйственным производством АПК района : дис. ... канд. экон. наук. Уфа, 2001. С.145.

(общественными объединениями, партиями, фирмами, кооперативами, предприятиями, ассоциациями, союзами и т. д.).

Муниципальные образования разрабатывают и принимают комплексные планы социально-экономического развития<sup>1</sup>. Кроме долгосрочного стратегического осуществляется полугодовое и месячное планирование развития территории. Долгосрочное планирование производится на основании концепции развития АПК муниципального района на несколько лет. Перспективные планы работы администраций районных муниципальных образований утверждаются главами районов и становятся обязательными для исполнения<sup>2</sup>. В разделах планов содержатся мероприятия по комплексному социально-экономическому развитию территории, в том числе по промышленности и сельскому хозяйству.

Стимулирование развития АПК осуществляется за счет участия органов муниципальной власти в целевых программах различных уровней. За счет муниципального бюджета финансируются: известкование кислых почв; приобретение минеральных удобрений и средств химической защиты растений; проведение ремонтно-эксплуатационных работ на мелиорированных системах; завоз торфа и приготовление компостов; приобретение семенного материала для коренного улучшения земель и перезалужение кормовых угодий. При этом утверждаются размеры муниципальных вложений по каждому виду работ.

Методы регулятивного воздействия на всех субъектов, осуществляющих деятельность в сфере АПК, взаимосвязаны и образуют единый комплекс. Они нуждаются в постоянном совершенствовании содержания и способов применения, основанном на научном подходе.

Управление проектами в России начало активно развиваться в 90-х годах – появились профессиональные объединения, стандарты, системы сертификации по управлению проектами. В конце 90-х годов и начале 21

---

<sup>1</sup> Прокофьева Ж.В. Правовое регулирование АПК муниципальных уровней // Вопросы экономических наук. 2016. № 6. С.46.

<sup>2</sup> Там же. С.47.



века управление проектами получило широкое распространение как управленческая технология в бизнесе и превратилось из более теоретической области знаний в практически применимую дисциплину.

До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» обычно использовался преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко<sup>1</sup>.

За рубежом методология проектного управления представлена в виде национальных стандартов и регламентирующих их проектных институтов. Международные стандарты управления проектами изложены в ISO 10006:2003, Quality management systems - Guidelines for quality management in projects. Существуют также Национальные стандарты управления проектами: ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия); ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия); ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия); NASA Project Management (США); BSI BS 6079 (Великобритания); APM Body of Knowledge (Великобритания); OSCEng (Великобритания); DIN 69901 (Германия); V-Modell (Германия); VZPM (Швейцария); AFITEP (Франция); Hermes method (Швейцария); ANCSPPM (Австралия); CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада); P2M (Япония); C-PMBOK (Китай); South African NQF4 (ЮАР); CEPМ (Индия); PROMAT (Южная Корея).

В западной литературе не существует единого общепринятого определения понятия «проект». Рассмотрим некоторые определения этого понятия, которые используются в управлении проектами.

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

Свод знаний по управлению проектами PMI (PMI - Институт управления проектами, международный некоммерческий институт управления проектами, разработавший набор международно признанных стандартов по управлению проектами, программами, портфелями проектов и развития компетенций менеджеров проектов и программ) дает следующее определение проекту.

Проект – «это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики, отличающееся от других подобных предприятий специфической проектной организацией; это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем, чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения»<sup>1</sup>.

Английская Ассоциация проект-менеджеров указывает, что проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. Проектное управление представляет собой уникальную совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK-4). М., 2010.

<sup>2</sup> British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management.

В соответствии со стандартами ISO, проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Австралийский институт проектного управления определяет проект как уникальную совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели<sup>1</sup>.

Таким образом, понятие «проект» является комплексным, объединяющим разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, наиболее универсальными из которых являются следующие:

- направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов;
- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом<sup>2</sup>.

Деятельность как объект управления рассматривается в виде проекта тогда, когда:

- она объективно имеет комплексный характер и для ее эффективного управления важное значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);
- переходы от одной работы к другой определяют основное содержание всей деятельности;

---

<sup>1</sup> Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management – Guidelines, 1996.

<sup>2</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

- достижение целей деятельности связано с последовательно-параллельным выполнением всех элементов этой деятельности;
- ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;
- продолжительность и стоимость деятельности явно зависит от организации всего комплекса работ<sup>1</sup>.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту.

Управление проектами (англ. project management) - область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов<sup>2</sup>.

Целью управления проектом (-ами) является достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.

В практике государственного управления чаще встречается термин «программа». В таблице 1 показаны различия между программами и проектом.

Таблица 1

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

<sup>2</sup> См. подробнее: Руководство к своду знаний по управлению проектами (РМВОК-4). М., 2010.

### Сравнительная характеристика основных различий между программой и проектом

Программа	Проект
состоит из комплекса различных мероприятий и направлений;	состоит из комплекса мероприятий, направленных на достижение конкретной цели в определенном направлении;
имеет нескольких ответственных лиц по направлениям;	главное ответственное лицо за успешную реализацию проекта – руководитель проекта;
достаточно объемна по содержанию;	отличается измеримостью и прозрачностью;
имеет фиксированные сроки отчетности, связанные не с достижением конкретных результатов, а с завершением определенного временного периода (квартал, год).	достижение каждого промежуточного результата отслеживается по контрольным точкам (заранее определенная дата).

Как видно, проекты принципиально отличаются от программ, даже крупных, федеральных. Программа – способ поэтапной организации деятельности по развертыванию какой-либо работы. Ее конечная цель всегда формулируется как возможная, желательная. Она может быть отдалена во времени весьма существенно. Для работы по программе не создается какого-либо особого механизма реализации и контроля. В противовес этому: а) проект должен в краткосрочной перспективе (два-три года) привести к запланированным промежуточным или окончательным результатам; б) работа над проектом строится в рамках специально созданного механизма реализации проекта.

В практике государственного и муниципального управления принципы проектного менеджмента широко применяются в реализации национальных проектов.

В действительности, национальные проекты по своему содержанию предполагают реализацию стратегических целей и набор мер самого широкого спектра, в частности:

- концентрацию финансовых, административных и общественных ресурсов страны на наиболее приоритетных направлениях развития нашей страны;

- выбор общенациональных приоритетов, который определялся, во-первых, их ролью в развитии потенциала человеческой личности, а, во-вторых, тем, что от них во многом зависит качество жизни человека и социальное самочувствие общества;

- поиск эффективного варианта общественного и государственного развития, «масштабный эксперимент», т.е. разработка нового алгоритма развития общества и государства в условиях глобализации;

- важная роль при реализации нацпроектов принадлежит усилиям по консолидации российского общества и российских элит, переводу взаимоотношений между ними из конфронтационного русла в область сотрудничества;

- разработка наиболее эффективных способов опережающего экономического развития;

- создание новых институциональных механизмов, которые бы позволили использовать более эффективно государственные и общественные ресурсы;

- наконец, решение фундаментальной, или как сказал президент «самой острой проблемы современной России» – демографической.

В определенном смысле национальные проекты, при всем их конкретном, даже прагматическом наполнении, – это концепция новой политической философии развития государства и общества, апробирование новой стратегии развития страны на долгосрочную перспективу, как подчеркнул в Послании Президент, «на ближайшие десятилетия»<sup>1</sup>.

Относительно проектного управления в муниципальном образовании определим следующее. Управление проектами на муниципальном уровне представляет собой деятельность, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели, сроки исполнения, конкретные исполнители,

---

<sup>1</sup> Сангулия М.Н. Национальные проекты: Российское общество и модернизация экономики // Приоритетные национальные проекты: первые итоги и перспективы реализации: сборник научных трудов / Под ред. Ю.С. Пивоварова. М., 2017. С. 30.

бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководители для достижения заранее определенных социально-экономических результатов.

Механизмы проектного управления в сфере АПК позволяют решить ряд проблем, с которыми сталкивается привычная функциональная система управления, а именно:

- координация деятельности нескольких подразделений и структур;
- оптимизация распределения ресурсов и сроков работ;
- оперативность поступления информации для принятия обоснованных управленческих решений, отвечающим стоящим перед руководством задачам;
- повышение эффективности успешного достижения целей среднесрочного планирования в установленные сроки, в рамках бюджета и с требуемым качеством для решения поставленных задач в полном объеме.

В целом проектное управление выступает как инструмент для реализации качественных изменений. Проекты имеют ограниченный срок в отличие от устоявшихся, растянутых во времени функциональных процессов; проекту присуще большое количество рисков вместо их практически полного отсутствия; команда проекта формируется на один проект и заменяет относительно постоянный штат сотрудников.

Управление отдельными компонентами окружения проекта представляет собой управление проектом, т.е. научно-обоснованную системную парадигму управления предприятием, состоящую в организации, планировании и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий<sup>1</sup>.

Содержательно управление проектом подразумевает деятельность, направленную на эффективное достижение целей проекта с заданным

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

Соответственно в качестве объектов управления проектом выступают:

- объемы работ и виды работ по проекту;
- стоимость проекта, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и др.

В целом объектом проектного управления принято считать 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.

В качестве субъектов управления нами рассматриваются все активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений (управленческий и технический персонал предприятия, выделенный для выполнения проекта). Основной структурной единицей, объединяющей участников проекта, является команда проекта – специальная рабочая группа, которая входит организационно в состав одного из участников проекта (а иногда становится и самостоятельным участником проекта) и осуществляет управление инвестиционным процессом в соответствующем проекте<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М., 2008. С. 25.



Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект.

Принципиальная методологическая системная модель управления проектом состоит из трех основных блоков: субъекты управления; объекты управления; процесс управления осуществлением проекта<sup>1</sup>.

Рассмотрим особенности внедрения проектного управления на муниципальном уровне в сфере АПК. Методические рекомендации по особенностям внедрения управления проектами разработаны Министерством экономического развития РФ в 2014 году<sup>2</sup>.

Внедрение системы управления проектами на муниципальном уровне включает в себя две взаимосвязанные задачи: создание и развитие системы управления проектами.

1. Результатом проекта создания системы управления проектами является система управления проектами состоящая из: регламентирующей документации, обученного персонала, информационной системы управления проектами.

2. Результатом процессов внедрения и развития системы управления проектами является корпоративная культура управления проектами в муниципальном образовании. В данном случае, это нематериальный актив муниципального образования, позволяющий относительно малыми ресурсами реализовывать большое количество сложных проектов.

Порядок внедрения проектного управления описан в Методических рекомендациях по особенностям внедрения управления проектами.

Внедрение процессов и инструментов проектного управления в объеме, достаточном для функционирования проектной системы управления, осуществляется в среднем в течение 1 года с момента начала работ. В

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество. URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

<sup>2</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26P-AY. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 20.02.2019).

течение еще 1 года производится ее развитие для обеспечения более эффективной работы.

В рамках 1-го квартала на уровне руководителя муниципального органа власти принимаются решения по внедрению проектно-ориентированной системы управления, назначается руководитель Проектного офиса и ответственные должностные лица, сотрудники Проектного офиса, формируется реестр проектов, утверждается Положение об управлении проектами, утверждается запуск пилотных проектов для апробации инструментов и методов проектного управления, проводятся конкурсы на внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП), обучение руководящего состава администрации муниципального образования и участников пилотных проектов проектному управлению.

В рамках 2-го квартала продолжается формирование Проектного офиса, создается и начинает работать Проектный комитет, оказывается методологическая и административная поддержка пилотным проектам, проводится обучение руководящего состава органа исполнительной власти и участников первых проектов проектному управлению.

В рамках 3-го квартала определяются ключевые показатели эффективности, утверждается положение о проектной мотивации, запуск проектов организуется на постоянной основе, внедряется процесс регулярного обучения участников проектов, проводится обучение работе в ИСУП.

В рамках 4-го квартала проводится финальное тестирование и настройка внедренных процессов и инструментов, а также формируются планы на дальнейшее развитие проектного управления.

При внедрении проектного управления на уровне муниципалитетов должно быть обеспечено решение следующих задач:

- соблюдение сроков проекта;
- рациональное распределение материальных ресурсов и исполнителей между задачами проекта, а также во времени;

- своевременная коррекция исходного плана в соответствии с реальным положением дел.

Все три задачи тесно связаны между собой, поэтому недостаточное внимание к одной из них неизбежно приведет к проблемам по двум другим направлениям.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять. К ним относятся: управление содержанием; управление продолжительностью; управление стоимостью; управление качеством; управление персоналом (человеческими ресурсами); управление материально-техническим обеспечением (материальными ресурсами); управление рисками<sup>1</sup>.

Каждый проект должен соответствовать стратегическому плану муниципального образования. Обеспечение прочной связи стратегического плана и проекта лежит в сфере внимания глав муниципалитетов.

Интеграция предполагает наличие стратегического плана и механизма определения приоритета проектов по степени их соответствия плану. Основным фактором, обеспечивающим успешную интеграцию плана с проектом, является создание открытого и доступного всем участникам механизма.

Методической основой интеграции должны стать принципы нисходящего и восходящего планирования. Суть принципа нисходящего планирования заключается в четкой взаимоувязке целей и ресурсов в целом организации и ее структурных подразделений, служб. Администрация муниципального образования «спускает» информацию о ресурсах, целях и направлениях деятельности на структурные подразделения. Восходящий принцип заключается в привлечении участников и руководителей проектов к стратегическому планированию и участию в выборе проекта. Это позволяет

---

<sup>1</sup> Веснин С.Р. Стратегическое управление. М., 2012. С. 51.

достичь следующих преимуществ перед обычным нисходящим планированием:

- такое участие дает руководителю проекта понимание общей перспективы целей организации, что ведет к профессиональному росту и принятию более осмысленных решений;

- опытные руководители проекта могут высказать конструктивные мысли относительно использования возможностей организации и ее ограниченных ресурсов;

- каждый руководитель проекта может сравнить свой проект с другими;

- осознание критериев и механизма отбора способствует более эффективному перераспределению ресурсов и приоритетов между различными проектами.

Организационной поддержкой проектного управления на муниципальном уровне выступают Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов<sup>1</sup>. Целью организационной поддержки проектной деятельности является административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа муниципальной власти<sup>2</sup>.

Основным инструментом технологической поддержки проектной деятельности на муниципальном уровне является информационная система управления проектами (ИСУП).

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26P-AY. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 20.02.2019).

<sup>2</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26P-AY. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 20.02.2019).

Целью технологической поддержки проектной деятельности является сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов проектного управления и процесса мотивации участников проектов органа муниципальной власти путем их автоматизации, а также накопление, хранение и обработка информации и знаний в области проектного управления<sup>1</sup>.

Внедрение ИСУП в органе муниципальной власти включает следующие этапы:

- определение пользователей и их потребностей;
- определение платформы и модулей для внедрения;
- формирование технического задания;
- проведение конкурсных процедур;
- проектирование и разработка;
- развертывание и тестирование;
- обучение работе в ИСУП;
- проведение опытной эксплуатации и запуск в промышленную эксплуатацию;
- организация сопровождения ИСУП.

Внедрение проектного управления в муниципальное управление позволяет получить 4 вида эффектов<sup>2</sup>:

1. Достижение результатов. Внедрив систему управления проектами, администрация муниципального образования получает гарантию того, что задачи будут четко ставиться перед проектными командами, и в результате выполнения проекта муниципалитет будет получать именно те результаты, которые требовались.

2. Соблюдение сроков и бюджетов проектов. Важно не только получить нужный результат проекта, но и уложиться в согласованные

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2012/04/06/> (дата обращения: 20.02.2019).

заранее сроки и бюджет при его реализации. Систематизация проектного управления дает муниципальному образованию единый подход к управлению проектами, обеспечивая, что, например, невозможно запустить проект без утвержденного календарного плана. Кроме того, в системе появляются единые принципы планирования сроков и бюджетов проектов, например, с учетом рисков, с учетом типовых для проектов операций и т.д. Все это делает планы более реалистичными и реализуемыми и, соответственно, приводит к тому, что в среднем проекты выполняются в рамках выделенных сроков и бюджетов.

3. Интенсификация деятельности за счет внутренних резервов. Внедрение системы управления проектами дает руководству муниципалитета прозрачность и возможность оценить затраты любого рода (временные, финансовые, человеко-часы и пр.) в разрезе проектов. Прозрачность позволяет создать систему показателей эффективности членов проектной команды, систему премирования менеджеров проектов и специалистов функциональных подразделений. Все эти меры позволяют существенно интенсифицировать работу и повысить эффективность использования ресурсов при проектной работе.

4. Более эффективная реализация стратегии. Для реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования необходимо выполнить ряд проектов. По сути, стратегии развития территории отличаются именно набором проектов, которые предполагается выполнить для достижения стратегических целей. Соответственно, именно выполнение проектов обеспечивает реализацию стратегии.

Анализ практики показывает, что сегодня в целом для органов муниципального управления, характерен начальный уровень зрелости в управлении проектами - то есть существуют отдельные практики успешных проектов, отдельные «очаги интереса» к управлению проектами, понимание на уровне руководства общей полезности применения методов управления

проектами, проведено обучение отдельных сотрудников по управлению проектами, введен общий учет реализуемых проектов и пр.<sup>1</sup>

Итак, на муниципальном уровне проектное управление - это эффективный способ качественной реорганизации деятельности и действенный управленческий механизм. К достоинствам использования такого подхода в муниципальном управлении можно отнести повышение уровня качества межведомственного взаимодействия, детализации и прозрачности деятельности для достижения общего и понятного всем результата, что позволяет видеть и оценивать результаты выполняемых по проекту работ, осуществлять качественный анализ трудовых, временных, человеческих и иных ресурсов.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы проектного управления развитием АПК в муниципальном образовании, можно сделать следующие *выводы по первому разделу* диссертационной работы.

1. Агропромышленный комплекс – это совокупность отраслей экономики, связанных с производством продовольствия и предметов широкого потребления из сельскохозяйственного сырья и поставками их населению. Он подразделяется на группу отраслей, которые осуществляют производство средств производства для сельского хозяйства, его материально-техническое обеспечение и производственное обслуживание; непосредственно сельскохозяйственное производство; группу отраслей и производств, обеспечивающих движение продуктов производства от сельского хозяйства к конечному потребителю.

2. Управление развитием АПК муниципальных образований – это целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие на составляющие муниципального агропромышленного комплекса с целью их перехода на более высокие ступени состояния, системно осуществляемое как в формах самоуправления, так и специально

---

<sup>1</sup> Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2013. С.154.

созданными структурами (общественными объединениями, партиями, фирмами, кооперативами, предприятиями, ассоциациями, союзами и т. д.).

3. Управление проектами в России начало активно развиваться в 90-х годах прошлого века. Методология проектного управления представлена в виде специальных международных и национальных стандартов. Проект – это комплексное понятие, включающее направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов; скоординированное выполнение взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом.

4. Проекты в муниципальном управлении в сфере АПК принципиально отличаются от программ по наличию конкретной цели, измеримостью результатов, наличию контрольных точек и др. Управление проектами на муниципальном уровне представляет собой деятельность, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели, сроки исполнения, конкретные исполнители, бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководители для достижения заранее определенных социально-экономических результатов.



## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК РОВЕНЬСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Ровеньский район расположен на юго-востоке Белгородской области, на южных склонах Средне-Русской возвышенности. Район граничит на севере с Алексеевским, на востоке – с Россошанским и Ольховатским районами Воронежской области, на юге – с Новопсковским и Белокуракинским районами Луганской области Украины, на западе – с Вейделевским районом Белгородской области. Административным центром является поселок городского типа Ровеньки. Расстояние от районного центра п. Ровеньки до города Белгорода составляет 270 км.

В соответствии с законом Белгородской области от 20.12.2004 г. № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» в муниципальном образовании «Ровеньский район» образованы 1 городское и 11 сельских поселений, на территории которых находится 50 населённых пунктов: 1 поселок городского типа, 24 села, 25 хуторов.

Численность населения района на 1 января 2018 года составляет 23,8 тыс. человек, из которых 54,6% (13,0 тыс. человек) проживают в сельской местности и 45,4% (10,8 тыс. человек) – в городской. Плотность населения муниципального образования составляет 17,4 чел. на 1 кв. км.

Основными почвами являются черноземы: типичные, выщелочные, карбонатные и серые лесные почвы. Механический состав почв в основном тяжелосуглинистый. Небольшую часть территории района занимают меловые обнажения на склонах балок, а в пойме р. Айдар – супеси.

Полезные ископаемые – кирпичные, гончарные, огнеупорные и тугоплавкие глины. Имеются месторождения мела и песка, которые используются в народном хозяйстве.

Богато культурное и историческое наследие района. На территории района существует краеведческий музей, находится 16 памятников воинской

славы, 1 памятник культуры и 3 памятника архитектуры – это Троицкий храм в п. Ровеньки, храм Святых первоверховных апостолов Петра и Павла в с. Ивановка, храм Святого Тихона в с. Нижняя Серебрянка.

Цели и задачи деятельности органов местного самоуправления Ровеньского муниципального района определены с учетом Стратегии социально-экономического развития муниципального образования – муниципального района «Ровеньский район» Белгородской области до 2025 года, прогнозом социально-экономического развития Ровеньского района на 2018 – 2020 годы.

Основной целью Стратегии является создание условий для формирования эффективной экономики муниципального района и его поселений, способной обеспечить последовательное повышение уровня и качества жизни населения, развитие промышленного и аграрного комплексов, социальной сферы, инженерной и транспортной инфраструктур и увеличение доходной части местных бюджетов муниципального района, городского и сельских поселений.

Агропромышленный комплекс является основой производственной сферы Ровеньского района, определяет инфраструктуру других отраслей экономики и обеспечивает жизнедеятельность района. Сельское хозяйство Ровеньского района представлено 14 сельскохозяйственными предприятиями (в том числе 5 сельскохозяйственных производственных кооперативов, 5 обществ с ограниченной ответственностью, 3 хозяйства входят в состав агрохолдингов), 98 крестьянскими фермерскими хозяйствами и индивидуальными предпринимателями, 8705 личными подсобными хозяйствами<sup>1</sup>.

Основными направлениями сельскохозяйственного производства являются: выращивание зерновых технических и кормовых культур, производство молока и мяса КРС, меда.

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

В 2018 году из 12 сельскохозяйственных организаций три организации получили убытки это:

- СПК (колхоз) «1 Мая» получили убытки на сумму - 11040 тыс. рублей;
- ООО «Правоторово» на сумму - 2968 тыс. рублей;
- Инкубационная птицеводческая станция (ИПС) на - 9 млн. рублей.

Убытки в СПК 1 Мая получены в связи с выполнением долговых обязательств по кредитам и займам. Задолженность в ООО «Правоторово» в связи с понесенными убытками по содержанию молодняка КРС и недостаточностью полученной прибыли от реализации по прочей продукции. ИПС получила убытки в связи повышением затрат на электроэнергию и снижением спроса на продукцию в связи с возросшей конкуренцией. Одной из основных тенденций развития сельского хозяйства является техническая модернизация отрасли, другим не менее важным направлением является субсидирование сельскохозяйственных товаропроизводителей. Современный агропромышленный комплекс в большинстве своем существует за счет кредитных средств.

Сельское хозяйство является основной отраслью в муниципальном образовании «Ровеньский район». На его долю приходится 46,5% общего оборота организаций района. На территории района функционируют 8 сельскохозяйственных предприятий и 115 крестьянских фермерских хозяйств.

Общая площадь сельскохозяйственных угодий составляет 119073 га, в т.ч. пашня - 89469 га. Основными культурами производства является выращивание зерновых, сахарной свеклы и подсолнечника<sup>1</sup>.

Использование современной высокопроизводительной техники и передовых технологий позволяет получать стабильные урожаи зерновых

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

культур и сахарной свеклы, а также высоких урожаев подсолнечника, обеспечивая потребность района в продукции сельского хозяйства.

По итогам работы за 2018 год в районе валовый сбор зерновых составил 132,9 тыс. тонн, сахарной свеклы – 63,4 тыс. тонн, подсолнечника – 34,2 тыс. тонн.

В настоящее время ведется целенаправленная работа по интенсивному развитию животноводства.

Благодаря реализации программы развития сельского хозяйства в Ровеньском районе, а также федеральной целевой программы «Устойчивого развития сельских территорий на 2014-2017 гг. на период до 2020 года», в районе поголовье крупного рогатого скота по состоянию на 1.01.2019 г. составляет - 17910 голов, в т.ч. коров - 6364 голов, на протяжении 2009 - 2018 гг. продуктивность дойного стада по району выросла на 2373 кг и составила 5777 кг, в сельскохозяйственных предприятиях района выросла на 2668 кг и составила 6109 кг.

По итогам работы животноводов области за 2018 году по валовому надою в сельскохозяйственных предприятиях и КФХ Ровеньский район занимает почетное 7 место с показателем 36,9 тыс. тонн молока<sup>1</sup>.

В 2018 году реализован проект по строительству, реконструкции и модернизация мощностей кормопроизводства, бюджет на 2018 год 15 млн. рублей; 3 проекта по созданию молочно-товарных ферм на базе КФХ, которые предусматривают увеличение поголовья коров на 115 голов (бюджет 16,3 млн. руб.).

В целях увеличения производства мяса КРС в 2018 году реализован проект по строительству животноводческого помещения для содержания скота мясного направления, с бюджетом 12 млн. рублей.

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

В 2018 году на территории с.Айдар возрождено молочное животноводство, а на территории с.Лозовое создано предприятие по производству мяса птицы.

Для более динамичного развития агропромышленного сектора экономики, модернизации сельского хозяйства в 2019 году запланировано приобретение техники и оборудования для сельхозпроизводства на сумму 65 млн. рублей.

На территории с.Айдар успешно реализуются проекты по выращиванию саженцев декоративных культур (бюджет 4,5 млн. рублей), ведутся переговоры по увеличению площадей питомников за счет привлечения новых предпринимателей.

В 2019 году также планируется увеличить площадь яблоневого сада интенсивного типа ИП Журавлев Н.Ф. с 7,5 до 20 га, заложить виноградник на площади 2 га (бюджет проекта 3 млн. рублей).

В районе определен земельный участок для создания агропарка, площадью 20 га. Отраслевая направленность: - сельское хозяйство (хранение и переработка с/х продукции, услуги весовой, логистика); - выращивание овощей закрытого грунта. К 2020 году планируется участие в проекте по созданию агропарка не менее 5 резидентов и создание около 10 рабочих мест со среднемесячной заработной платой не менее 22 тыс. рублей.

В последнее время все больше внимания уделяется развитию сельских территорий, сформулированы и определены пути решения конкретных задач, реализация которых даст возможность обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие села, обеспечить занятость сельских жителей и увеличение их доходов. Кооперация – это один из путей повышения благосостояния селян. В 2017 году в районе работали два сельскохозяйственных снабженческо-сбытовых потребительских кооператива «Ровеньский чеснок» и «Удача», в которых состояло 45 участников. Оказано услуг по закупу овощной продукции на сумму 491 тыс. рублей. В 2019 году планируется создание и эффективное

функционирование уже 5 сельскохозяйственных потребительских кооперативов с числом участников 105 человек<sup>1</sup>.

Действенным механизмом решения экономических проблем на селе является программа Губернатора Белгородской области 500/10000. В рамках реализации Программы в 2017 году запущены 3 проекта, реализован 1 проект по созданию предприятия общественного питания (ИП Журавлева О. В., 3 млн. руб., 2 новых рабочих места). В стадии реализации находятся 2 проекта, общей стоимостью 17 млн. руб.

Таким образом, в муниципальном районе «Ровеньский район» созданы все условия для развития сельскохозяйственного производства на его территории.

Структуру органов местного самоуправления Ровеньского района составляют администрация района, возглавляемая главой администрации Ровеньского района, Муниципальный совет района, председатель Муниципального совета, контрольно-ревизионная комиссия.

В состав администрации Ровеньского района входит Управление сельского хозяйства, природопользования и развития сельских территорий.

В структуру управления входит:

1. Отдел прогнозирования, государственной поддержки АПК и развития сельских территорий;
2. Отдел животноводства;
3. Отдел растениеводства, природопользования и охраны окружающей среды.

Основными задачами и функциями Управления сельского хозяйства, природопользования и развития сельских территорий Ровеньского района являются:

- организует реализацию федеральных, областных, районных целевых программ, планов и мероприятий в сфере агропромышленного комплекса;

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

– Разрабатывает краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы развития агропромышленного комплекса района и контроль за их осуществлением;

– обеспечивает организацию оперативного учета, свода экономической и бухгалтерской отчетности сельскохозяйственных предприятий;

– организует внедрение передовых, научно обоснованных методов ведения производства в агропромышленном комплексе района, новых технологий в растениеводстве и животноводстве методом проведения районных семинаров;

– распределяет бюджетные ресурсы, выделенные из средств федерального, областного бюджетов, доведение их организациям агропромышленного комплекса, КФХ получателям субсидий в соответствии с законодательством Российской Федерации и Белгородской области;

– во взаимодействии с органами местного самоуправления поселений содействует развитию различных форм собственности и хозяйствования, формированию их эффективной работы;

– разрабатывает и организует выполнение мероприятий по повышению продуктивности скота и птицы путем применения научно обоснованных систем ведения животноводства, улучшения стада по породным качествам, освоения передовых технологий содержания животных;

– организует участие предприятий агропромышленного комплекса, КФХ в программе финансового оздоровления;

– оказывает консультационную помощь сельскохозяйственным предприятиям района разных форм хозяйствования. Предоставляет информацию по вопросам ведения сельскохозяйственного производства, соблюдения технологии возделывания сельскохозяйственных культур и содержания животных, стимулирования труда работников, повышения производительности труда посредством применения новых технологий,

машин и оборудования, кредитования, планирование производства и сбыта продукции, финансового оздоровления сельскохозяйственных товаропроизводителей, другим вопросам, связанным с производством и реализацией сельскохозяйственной продукции

- разрабатывает условия проведения районных соревнований между сельскохозяйственными предприятиями, КФХ и организует подведение итогов их проведения;

- готовит материалы по награждению работников агропромышленного комплекса района государственными, областными, ведомственными наградами;

- анализирует и прогнозирует обеспеченность кадрами АПК района, разрабатывает и осуществляет соответствующие меры, оказывает помощь в трудоустройстве переселенцев, уволенных в запас военнослужащих, вынужденных мигрантов;

- организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации руководящих работников, специалистов в отрасли АПК;

- организует чествование юбиляров и ветеранов сельскохозяйственного производства;

- проводит оценку деловых и моральных качеств руководителей и специалистов, формирует из их числа резерв кадров, совместно с предприятиями ведет отбор кандидатур для направления на обучение.

Агропромышленный комплекс и его базовая отрасль – сельское хозяйство является одной из ведущих системообразующих сфер экономики Ровеньского района, формирующей агропродовольственный рынок, экономическую безопасность района, трудовой и поселенческий потенциал сельских территорий.

Управление сельского хозяйства, природопользования и развития сельских территорий Ровеньского района скоординировано ведет свою деятельность с Отделом по управлению проектами в целях эффективного развития сферы АПК Ровеньского района.



На 1 января 2018 года Портфель проектов Администрации Ровеньского района состоял из 71 проекта. В результате проектной деятельности доля годового проектно-премиального фонда в среднемесячной заработной плате сотрудника администрации выросла на 3,53%. Портфель проектов администрации Ровеньского района на 2019 год состоит из 82 проектов, темп роста к 2017 году составляет 113,9%, таким образом, планируется увеличить долю годового проектно-премиального фонда в среднемесячной заработной плате сотрудника администрации муниципального района в 2019 году на 4,25%<sup>1</sup>.

Таким образом, в Ровеньском районе созданы условия для развития проектного управления.

В сфере АПК в АИС «Проектное управление» зарегистрировано – 29 проектов. Из них реализующиеся на сегодняшний день – 18, а именно:

1. «Внедрение технологии No-till при производстве продукции растениеводства на территории Ровеньского района»;
2. «Производство молока в Ровеньском районе на основе интеграции крупного и малого бизнеса»;
3. «Создание производственных мощностей для хранения плодово-ягодной продукции на базе ИП глава КФХ Журавлев Н.Ф.»;
4. «Закладка сада интенсивного типа на базе ИП глава КФХ Плякина А.И.»;
5. «Строительство теплиц по выращиванию саженцев декоративных культур на территории Айдарского сельского поселения»;
6. «Выращивание саженцев на базе ИП глава КФХ Круподеров Е.А.»;
7. «Строительство теплиц для выращивания овощей и зелени в п. Ровеньки на базе ИП глава КФХ Шевцов А.Н.»;
8. «Организация производства овощей закрытого грунта и грибов в с. Лозовое Ровеньского района на базе ИП глава КФХ Криворучко Ю.А.»;

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

9. «Производство овощей открытого грунта на площади 6,3 га на базе ИП глава КФХ Ковалев С.И.»;

10. «Развитие молочно-товарной фермы по выращиванию крупного рогатого скота на территории Ровеньского района на базе ИП ГК(Ф)Х Мирошниченко Е.В.»;

11. «Создание животноводческой фермы по производству молока на базе ИП глава КФХ Бражникова И.Ю.»;

12. «Развитие животноводческой фермы на базе ИП глава КФХ Евсюков В.И.»;

13. «Создание животноводческой фермы по производству молока на базе ИП Клименко А.А.»;

14. «Развитие животноводческой фермы на базе ИП глава КФХ Ляпина И.П.»;

15. «Развитие животноводческой фермы на базе ИП глава КФХ Хусточкин Ю.И.»;

16. «Создание предприятия по сбыту чеснока в количестве 36 тонн на базе СССПоК «Ровеньский чеснок»;

17. «Организация производства хлебобулочных изделий на базе ИП глава КФХ Стрельцова Е.А.»;

18. «Создание производственных мощностей по производству групп на базе ИП глава КФХ Алафердов В.В.»<sup>1</sup>.

Социологическое исследование, проведенное нами среди муниципальных служащих Ровеньского района, показало следующие результаты. Подавляющее большинство сотрудников (98%) полностью осведомлены о внедрении проектного управления на территории Белгородской области и указывают, что система управления проектами в деятельности администрации Ровеньского района полностью внедрена (88%).

---

<sup>1</sup> Управление АПК и природопользования. URL: [http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie\\_apk](http://www.rakitnoeadm.ru/upravlenie_apk) (дата обращения: 22.02.2019).

Более половины респондентов (65%) знают, что представляет собой технология проектного управления. Менее четверти опрошенных (23%) имеют о ней только общее представление.

Анализ ответов показал, что практически все служащие проходили обучение проектному управлению (70% опрошенных), знают, чем проектное управление отличается от других управленческих подходов, применимых в муниципальных органах (81% респондентов) и положительно относятся к проектному управлению (78% опрошенных). Значительно большая разница в ответах респондентов возникла при оценке необходимости применения проектного управления в деятельности муниципальных администраций. Так, в исключительной необходимости применения проектного управления уверены 25% опрошенных, 30% указывают на фрагментарность использования, большинство опрошенных затруднились ответить.

Опрос также позволил, понять, какое место в рабочем процессе муниципальных администраций в настоящее время занимает проектная деятельность. Суммарное время штатного состава муниципального образования представлено следующим образом: место проектной деятельности в рабочем процессе - проекты и программы, состоящие из мероприятий/проектов (55%); другие виды деятельности (45%).

Опрошенным было предложено оценить перечень специальных компетенций, необходимых для эффективной реализации муниципальных проектов. Подавляющее большинство служащих (88%) отметили полную необходимость владения предложенными навыками (планирование исполнения проектных работ, управление ресурсами проекта, управление результативностью проектов и др.)

Удовлетворенность своими знаниями в области содержания проектной деятельности респонденты оценили следующим образом. 60% респондентов в основном удовлетворены знаниями в области «Управление качеством проекта», 55% – в области «Управление содержанием проекта». Часть

опрошенных – 45 % не удовлетворены знаниями в области «Управление коммуникациями проекта», 30 % – в области «Управление рисками проекта».

Уровень своей компетентности в указанных областях большинство опрошенных хотели бы повысить в форме курсов повышения квалификации с отрывом от производства (65%), курсов повышения квалификации без отрыва от производства (30%). Необходимость обеспечения специальной литературой отметили 25% респондентов. Семинарские занятия требуются лишь 15 % опрошенных.

Результаты опроса показали, что большинство респондентов – 75% от числа опрошенных, полагает, что со временем количество реализуемых проектов будет только увеличиваться, и это расценивается ими как вполне естественная тенденция. Это свидетельствует о незнании большинства служащих о выбранном курсе руководства Белгородской области на повышение качества проектов, а не их количества.

Кроме того, анализ ответов показал, что 80% респондентов считает необходимым определить должностных лиц, которым может поручаться курирование программ или управление проектами, и максимально четко прописать их должностные обязанности и объем работы. Это не только дисциплинирует ответственных лиц, но также позволит систематизировать процесс найма и повышения квалификации муниципальных служащих и процесс реализации программ и проектов. И только 20% опрошенных не считают обязательным прописывать обязанности по курированию программ и управлению проектами в должностных инструкциях муниципальных служащих.

Часть респондентов полагает, что повышение квалификации в области проектного управления поможет в служебной карьере (39%). Почти треть опрошенных (31%) сомневаются в том, что повышение квалификации по проектному менеджменту поможет в построении карьеры. 15 % респондентов утверждают, что «никому не нужны» их знания.

Опрашиваемым было предложено оценить направления стимулирования улучшения качества деятельности муниципальных служащих в области проектного управления. Указать можно было не более трех вариантов ответа. Чаще всего был отмечен вариант повышения оплаты труда (51%), далее – предоставление социальных благ и льгот (34%), перспективы повышения по службе (32%), ощущение полезности своей деятельности (25%).

При внедрении проектного управления наиболее важными стимулами респонденты считают: повышение оплаты труда (44%), перспективы повышения по службе (37%), предоставление социальных благ и льгот (28%). Такие варианты как – «ощущение полезности своей деятельности» и «поддержка и одобрение руководства» в качестве стимулов внедрения управления проектами респонденты практически не выбрали.

В ходе нашего исследования выявились факторы самореализации муниципальных служащих в области проектного управления. В таблице 2 приведены мнения о факторах, содействующих профессиональной самореализации (проранжированные по мере убывания значимости), в %.

Таблица 2

Мнения о факторах, содействующих профессиональной самореализации в области проектного управления

№ п/п	Варианты ответов	в % к числу опрошенных
1.	Удовлетворение своей деятельностью	28
2.	Материальные факторы	22
3.	Самореализация	10
4.	Самосовершенствование	6
5.	Желание продвинуться по служебной лестнице	3
6.	Принуждение (необходимо соблюдать требования)	2
7.	Влияние окружающих	1
8.	Не ответили	18

Наиболее сильным фактором, побуждающим людей работать в проектном управлении с полной отдачей сил, является «удовлетворенность своей деятельностью». При этом, «удовлетворенность своей деятельностью» соответствует развитию потенциалов муниципальных служащих в работе.

Заметное влияние оказывает также материальные факторы и фактор самореализации и самосовершенствования. Такие факторы как самореализация и самосовершенствование подразумевают то, что работа для такого специалиста переходит в понятие «любимое дело».

Совсем не значительна в проектной деятельности муниципальной службы роль факторов «принуждение» и «влияние окружающих». Они могут повлиять на имитацию работы с полной отдачей сил, но они не могут заставить работать эффективно, поскольку такая работа вызывается исключительно внутренними побуждениями.

Показатели удовлетворенности работой в области проектного управления выглядят следующим образом: больше двух третей опрошенных (68%) ответили однозначно «да» на вопрос о том, нравится ли им то, чем они занимаются (имеется в виду, занимаются профессионально). Четвертая часть (24%) ответила уклончиво «не совсем» и всего 1% – «нет». Незначительная часть опрошенных (4%) заявила «мне все равно». Таким образом, можно отметить достаточно высокий уровень удовлетворенности муниципальных служащих своей профессиональной деятельностью в области проектного управления.

Подавляющее большинство опрошенных нами муниципальных служащих (81%) заявило, что они реализуют проекты с полной отдачей сил. Незначительная их часть (8%) ответила «нет», остальные затруднились или не захотели ответить. Столь высокие показатели самооценки не совпадают с реальными результатами функционирования системы проектного управления. По нашему мнению, они свидетельствуют о дефиците саморефлексии у работников органов местного самоуправления.

Нами была исследована степень заинтересованности муниципальных служащих Ровеньского района в результатах проектной работы. Подавляющее большинство опрошенных (80%) заявили, что они, безусловно, заинтересованы в результатах проектной деятельности, 8% «нет, их просто

не видно», остальные затруднились или не захотели ответить на поставленный вопрос.

Таблица 3

Факторы, оказывающие негативное влияние на проектную деятельность муниципальных служащих (в порядке убывания их значимости (в %)).

№/пп	Варианты ответов	в % к числу опрошенных
1.	Низкая зарплата	12
2.	Отсутствие справедливой оценки результатов деятельности	4
3.	Неудовлетворенность деятельностью	4
4.	Недостаточные возможности для самореализации	3
5.	Отсутствие перспектив для служебного роста	2
6.	Нет возможности для самосовершенствования	1

Более чем три четверти опрошенных не ответили на предложенный вопрос, что объясняется, скорее всего, отсутствием у них представления о факторах, сдерживающих внедрения проектного управления. Что касается самих «сдерживающих» факторов, то наибольший негативный эффект имеет фактор «низкая зарплата».

Респондентам было предложено оценить факторы, которые могут препятствовать внедрению и развитию проектного управления в деятельность муниципального образования по шкале от 0 (влияние отсутствует) до 5 (сильное влияние). Мнения респондентов показаны в таблице 4.

Исходя из анализа мнений, видно, что муниципальным служащим Ровеньского района не хватает профессиональных компетенций в области проектного управления, наблюдается тенденция к сопротивлению нововведений. Кроме того, ограниченность муниципального бюджета в реализации проектов приводит к мнению респондентов о негативном влиянии финансовых факторов на внедрение проектного управления.

Таблица 4

Факторы, которые могут препятствовать внедрению и развитию проектного управления в деятельность муниципального образования

Мнения респондентов	Средняя оценка
Недостаток компетенций персонала	4,1
Сопrotивление участников проектов в связи с нововведениями	3,9
Недостаток финансирования	3,5
Недостаток персонала	3
Сложность автоматизации и интеграции информационных систем управления	2,9
Сложность интеграции проектного управления в муниципальное управление	2,5
Недостаточная вовлеченность в процесс внедрения руководящего состава	2
Неудачный предыдущий опыт внедрения проектного управления	1,5

В целом, отметим, что по результатам проведенного исследования, муниципальные служащие Ровеньского района осведомлены об использовании проектного метода управления в городском округе, имеют представление о технологии проектного управления.

Большинство муниципальных служащих, ответственных за реализацию проекта, проходили обучение проектному управлению. Однако удовлетворенность своими знаниями муниципальными служащими оценена неоднозначно. Часть областей знаний управления проектами недостаточно изучена специалистами. Отсюда возникает потребность в специальном обучении и подготовке муниципальных служащих по данным направлениям.

Исследование показало, что в деятельности администрации Ровеньского района управление проектами занимает в рабочем процессе более половины суммарного времени. Большинство служащих



муниципалитета знают отличие проектной деятельности от других видов муниципального управления и положительно к нему относятся.

Опрос показал оценку респондентами перспективы управления проектами на муниципальном уровне, соответствие квалификации и должностных обязанностей муниципальных служащих принципам проектного управления. Выявлены необходимые направления повышения квалификации служащих и формы её повышения.

Большинство сотрудников мотивированы в применении проектного управления. Среди направлений стимулирования и мотивации к проектной деятельности лидируют материальные факторы.

Анализ мнений респондентов показал, что в использовании проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района обнаруживается ряд трудностей и нерешенных проблем: ограниченный набор факторов мотивации к проектному управлению, недостаточность условий для более полной реализации работниками проектного управления; невысокий уровень востребованности их интеллектуального потенциала, неоднозначность оценок необходимости применения инструментов управления проектами в муниципальном управлении.

Таким образом, рассмотрев практику реализации проектного управления развитием АПК Ровеньского района Белгородской области, можно сделать ряд выводов.

1. АПК занимает ведущее место в структуре экономики Ровеньского района. Основными направлениями развития АПК в районе является присутствие крупных агрохолдингов и сельскохозяйственных предприятий, обеспечивающих интенсивное прибыльное производство; развитие растениеводства; возможность для сельскохозяйственных предприятий получения финансовой поддержки из федерального и областного бюджетов; увеличения числа рабочих мест.

2. Проектное управление развитием АПК в Ровеньского районе осуществляется скоординированностью действий Управления сельского

хозяйства, природопользования и развития сельских территорий Ровеньского района и Отдела по управлению проектами администрации Ровеньского района. В сфере АПК на сегодняшний день реализуется 18 проектов и в АИС «Проектное управление» зарегистрировано 29 проектов.

3. К недостаткам проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района можно отнести: дробление ресурсов, частичное дублирование функций, некоторый общий декларативный характер ряда реализуемых проектов и ряд других. В результате проведенного исследования выявлено, что муниципальные служащие Ровеньского района осведомлены об использовании проектного метода управления, имеют представление о технологии проектного управления. Исследование показало, что существует потребность в специальном обучении и подготовке муниципальных служащих в части областей знаний управления проектами. Сдерживающими факторами неэффективного использования проектного управления, по мнению респондентов, являются: недостаток профессиональных компетенций, сопротивление нововведениям, финансовые факторы и др.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК РОВЕНЬСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Управление проектами, программами и портфелями проектов в настоящее время само по себе признается новой экономической инфраструктурой, обеспечивающей реализацию принятых территориальных стратегий развития<sup>1</sup>. Отставание применения управления проектами в России очевидно и в значительной степени обусловлено отсутствием или недостаточным развитием условий для его внедрения.

Основы эффективного использования проектного управления в деятельности муниципальных образований таковы:

1) управление проектами в муниципальном образовании должно быть основано на лучших международных стандартах и требованиях в области проектного менеджмента, должно быть разработано Положение о проектном управлении, четко описаны его основные элементы;

2) в муниципальном образовании должна быть команда и адекватная организационная структура управления проектами;

3) управление проектами подразумевает внедрение стандартов менеджмента в виде руководств, процедур, шаблонов;

4) правильное управление проектами применимо как к небольшим и единичным так к масштабным и длительным муниципальным проектам, и программам;

5) в муниципальном образовании при проектном управлении происходит целенаправленный процесс достижения проектных целей при ограничениях на финансовые материальные человеческие временные и прочие ресурсы.

---

<sup>1</sup> Резюме Концепции Системы проектного управления ГПФИИР и другими государственными программами Республики Казахстан. URL: [http://www.foresight.kz/PM\\_Concept\\_Resume.pdf](http://www.foresight.kz/PM_Concept_Resume.pdf) (дата обращения: 25.02.2019).

Совершенствование внедрения проектного управления в деятельность муниципальных образований зависит от целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем<sup>1</sup>.

Целевая подсистема – результаты проекта, его содержательной части с требуемым уровнем качества, в установленные сроки и в рамках отведенного бюджета. Обеспечивающая подсистема – соответствующая нормативно-правовая база, организационная структура, информационная среда, механизм ресурсного обеспечения. Управляемая система – команда и ресурсы проекта, участники проекта. Управляющая подсистема может формироваться в зависимости от масштаба и направленности проекта, его статуса.

В результате внедрения проектного управления в муниципалитете должна быть сформирована система управления муниципальными проектами. В состав системы, согласно большинству существующих международных и отечественных стандартов управления проектами должны входить следующие подсистемы.

1. Управление интеграцией проекта (программы).
2. Управление содержанием проекта (программы).
3. Управление сроками проекта (программы).
4. Управление стоимостью проекта (программы);
5. Управление качеством проекта (программы);
6. Управление человеческими ресурсами проекта (программы).
7. Управление коммуникациями проекта (программы).
8. Управление рисками проекта (программы).
9. Управление поставками проекта (программы).

Как показало исследование, представленное во втором разделе диссертационной работы, не все муниципальные служащие Ровеньского района удовлетворены своими знаниями в указанных областях. Наиболее служащие удовлетворены знаниями в области подсистемы «Управление

---

<sup>1</sup> Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления. 2012. №11 (23). С.54.

качеством проекта», наименее – в областях «Управление рисками проекта» и «Управление поставками проекта». Уровень своей компетентности в указанных областях большинство опрошенных хотели бы повысить в форме курсов повышения квалификации.

С точки зрения Р.В. и Н.В. Моргуновых, этот сложившийся в теории и практике список областей знаний управления проектами следует дополнить составляющей «Управление отношениями со стейкхолдерами (экспертами) проектов (программ)»<sup>1</sup>, которое подразумевается как часть управления коммуникациями.

Применительно к проектной деятельности администрации Ровеньского района выделение экспертов проектов представляется оправданным. Эксперты обеспечивают возможность, и являются источником требований для системы проектного управления. Они вовлечены в проект, содействуют проектной команде и гарантируют результат проекта<sup>2</sup>.

Анализ практики реализации управления проектами в деятельности администрации Ровеньского района в сфере АПК, проведенный в предыдущем разделе, приводит к разработке проекта «Команда экспертов в реализации проектов» (паспорт проекта представлен в Приложении 2).

#### *1. Цели и задачи внедрения проекта.*

Цель проекта – создать команду экспертов в сфере управления проектами АПК Ровеньского района Белгородской области.

Для достижения поставленной задачи следует решить ряд задач:

– совершенствование инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района;

– оптимизация работы с экспертами проектов в сфере АПК, реализуемых в администрации Ровеньского района;

---

<sup>1</sup> Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления, 2012. №11 (23). С.56.

<sup>2</sup> Консорциум Object Management Group Essence. Kernel and Language for Software Engineering Methods, Beta 2. 2014.

- повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере АПК;

- совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности в сфере АПК;

- совершенствование аналитической составляющей управления проектами АПК в деятельности администрации Ровеньского района.

## 2. *Целевая группа участников:*

- служащие органов местного самоуправления администрации Ровеньского района;

- кураторы из органов исполнительной власти Белгородской области;

- эксперты проектов;

- население Ровеньского района;

- общественные организации, предприятия, бизнес-сообщества Ровеньского района.

3. *Сроки реализации проекта.* Для реализации поставленных целей и задач в рамках данного проекта потребуется временной период от одного года до полутора лет, т.е. проект является объектом краткосрочного планирования.

## 4. *Состав мероприятий.*

Мероприятия по реализации проекта можно разделить на 3 направления:

- Инфраструктурное;

- Кадровое;

- Аналитическое.

### *Инфраструктурное направление проекта.*

1. Совершенствование инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района.

В обеспечивающей подсистеме инфраструктуры следует выделять управление информацией проекта и техническую инфраструктуру (ресурсное обеспечение).

В управление информацией входит информационно-программное обеспечение обмена документами, информацией, операционных коммуникаций между участниками проектной деятельности, обслуживания хранилища документации, поддержки рабочих процессов и регламентов.

Техническая инфраструктура определяет физическое расположение элементов системы управления, рабочих мест персонала, топологии сети объектов автоматизации и структуры аппаратного обеспечения.

Нормативно-правовое обеспечение включает нормативные акты соответствующего программе или проекту уровня, однозначно устанавливающие обязательность и регламент применения утвержденных стандартов проектного управления.

Методическое обеспечение включает адаптированные к условиям применения стандарты, утвержденные формы документации проектов и программ.

Организационная структура относится к одной из сложно формируемых составляющих инфраструктуры, поскольку полномасштабный менеджмент проектов невозможен без формирования специального подразделения – проектного офиса или другого подразделения, реализующего функции проектного офиса.

Для разработки программы оптимизации инфраструктуры проектного управления развитием АПК необходимо оценить существующую ситуацию в этой области в России и за рубежом. Особое внимание следует обратить на Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти, разработанные Минэкономразвития России<sup>1</sup>.

2. Оптимизация работы с экспертами проектов в сфере АПК, реализуемых в администрации Ровеньского района.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26P-AY. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 25.02.2019).

В администрации Ровеньского района следует определить формы участия экспертов в муниципальных проектах в сфере АПК. Это могут быть: интерес, права, собственность, знания, влияние, вклад<sup>1</sup>. Определение формы участия должно осуществляться одновременно с установлением направления влияния экспертов. Предлагаемая схема для выявления возможных вариантов влияния представлена в таблице 5.

Таблица 5

#### Форма определения участия объекта в организации

Форма участия	Определение и примеры
Интерес	индивидуум или группа индивидуумов, на которые влияют проектные решения или последствия их реализации: <i>временное закрытие сети автомобильного моста на крупной городской автостраде на реконструкцию</i>
Права	право обслуживаться определенным образом или наличие особых закрепленных прав: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>законные права</b> – профессиональные требования по защите здоровья и обеспечению безопасности, защита прав собственности;</li> <li>• <b>моральные права</b> – защита исторического наследия</li> </ul>
Собственность	обстоятельства, в которых индивидуумы или группы индивидуумов имеют закрепленное законом право собственности: <i>интеллектуальная собственность; собственность акционеров</i>
Знания	знания в предметной области и организационные знания
Влияние	подверженные влиянию проекта или его результатами: <i>население; бизнес-сообщество</i> влияющие на проект или его результаты: <i>спонсоры; правительственные организации; гражданское общество</i>
Вклад	материальные ресурсы: <i>материалы, персонал;</i> финансовые ресурсы: <i>банки, инвесторы;</i> трудовые ресурсы: <i>бизнес-сообщество, регуляторы рынка труда;</i> информационные ресурсы: <i>СМИ, профсоюзы</i>

Определение направлений взаимосвязей поможет провести анализ экспертов проектов, уточнить каналы взаимосвязи ими, позволит более обоснованно назначить ответственных за отношения с конкретными экспертами, учитывая их текущую квалификацию и компетенции. Результатом данного анализа является уточненный список экспертов с

<sup>1</sup> Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления. 2012. №11 (23). С. 55.



указанием формы участия, типов связей и направлений связей, что будет являться основой для выбора стратегии управления отношениями с экспертами проекта.

Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами для качественного управления муниципальными проектами является, с нашей точки зрения, важнейшим условием эффективной разработки и реализации проектов и программ развития АПК.

*Кадровое направление проекта.*

1. Повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами развитием АПК.

Цель данного направления – повышение качества управления проектами развитием АПК через оптимизацию кадровой политики. Очевидное несоответствие организации процесса управления проектами общественным ожиданиям, связанным с повышением качества выполнения муниципальными службами своих функций, проявляется и должно разрешаться на уровне обеспечения компетентности специалистов, управляющих данными проектами.

Для повышения эффективности кадровой политики на муниципальном уровне рекомендуются следующие мероприятия:

- периодическая аттестация муниципальных служащих на предмет их знаний областей управления проектами;
- проведение внутренних семинаров среди работников местного самоуправления, нацеленных на совместное решение конкретных проблем;
- заключение с местными вузами договоров на проведение курсов повышения квалификации, включающих чтение специализированных лекционных курсов (с помощью приглашенных специалистов) и проведение обучающих семинаров, ориентированных на ознакомление муниципальных служащих с актуальными теоретическими и практическими аспектами реализации проектного управления.

Невозможно, управляя лишь некоторыми областями, добиться успеха в управлении всего проекта. Сегодня насчитывается 9 таких областей, среди которых: управление интеграцией проекта, управление его содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами и коммуникациями, управление рисками, а также управление контрактами (закупками) проекта.

2. Совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности в сфере АПК.

В деятельности администрации Ровеньского района необходимо совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности с учётом сложности реализуемых проектов, занимаемой роли и значимости работ, выполняемых служащими.

Основными целями мотивации и стимулирования участников проекта должны стать повышение активности и материальной заинтересованности в успешной реализации проектов в условиях ограничения по срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата (подчас меняющегося по ходу реализации проекта).

В большинстве случаев эффективность проекта зависит от исполнения сроков его реализации, поэтому данный критерий в системе мотивации должен иметь первостепенное значение. Другой не менее важной задачей является объективная оценка и отладка механизма учета вклада каждого участника проекта<sup>1</sup>.

Для начала необходимо определить, на чем будет основана система мотивации: будет ли заработная плата участников проектных команд всецело зависеть от их работы по проекту либо их деятельность в рамках проекта повлияет лишь на премиальные выплаты. Здесь решающую роль может играть процент занятости сотрудников в проекте. Если помимо работы в проекте сотрудники большую часть времени выполняют иные функции, в

---

<sup>1</sup> Кузнецова И. Система материального стимулирования в проектной деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 12. С. 13.

рамках, к примеру, линейно-функциональной структуры, то целесообразно мотивировать их деятельность в проектной команде исключительно премиальными выплатами, а оклад начислять за выполнение функциональных обязанностей. Однако возможен вариант, когда и оклад, и премия начисляются сотрудникам исключительно за работу в проектной команде. Тогда необходимо провести четкое различие между критериями, по которым определяется размер оклада, и критериями, по которым рассчитывается размер премии.

В таких условиях система материального стимулирования должна соответствовать следующим критериям:

- ориентация и нацеленность на результат, т.е. система нацелена на достижение конечных целей проекта;

- зависимость от сложности проекта – проекты, несущие в себе элемент риска, должны быть более мотивационно-привлекательными для участников. Также на размер вознаграждения должны влиять: функциональная роль участников в проекте, время занятости участников в проекте, результативность деятельности (качественное и своевременное выполнение работ по проекту);

- периодичность – премирование должно иметь периодичный характер и быть привязано к окончанию проекта (этапа проекта). При этом не следует премиальную часть разбивать пропорционально множеству этапов проекта, а отнести значительную долю выплат на этап завершения всех работ по проекту;

- информированность участников проекта – реализация проекта должна обязательно сопровождаться информированием всех заинтересованных лиц о содержании проекта, технологии его реализации, сроках, ответственности, системе мотивации.



Рисунок 2. Алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды

С учетом перечисленных критериев систему материального стимулирования целесообразнее рассмотреть в виде программы мотивационных мероприятий, выполняемых в период предпроектной подготовки и направленных на стимулирование участников проекта к максимально эффективному выполнению работ по проекту. Данная программа будет включать в себя:

- 1) цели (к чему необходимо стимулировать участников проекта);
- 2) охват (категории сотрудников и проектов, в которых они принимают участие);
- 3) срок действия (конкретный срок - полгода, год);
- 4) формирование премиального фонда по проекту (бюджет программы мотивации);
- 5) разработку механизма расчета, процедуры оценки показателей и систему поощрений и взысканий за выполнение работ<sup>1</sup>.

Критерием вознаграждения может выступать и компетентность муниципального служащего. Компетентность складывается из уровня

<sup>1</sup> Кузнецова И. Система материального стимулирования в проектной деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2013. № 12. С. 14.

знаний, умений и навыков, уровня образования и опыта. Их оценка и отражает уровень компетентности сотрудника.

*Аналитическое направление проекта.*

Это направление предполагает совершенствование аналитического сопровождения проектной деятельности, а именно – совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в администрации Ровеньского района.

Цель перехода к данной практике – повышение качества управления на местном уровне через повышение эффективности реализации муниципальных проектов.

Мониторинг проекта – это процесс регулярного измерения и учета важнейших индикаторов деятельности по программе и ее результатов. Задачей проведения мониторинга программы является своевременное получение качественной (объективной, достоверной и полной) информации о ходе реализации программы. При проведении мониторинга необходимо собрать и представить данные в форме, позволяющей ответить на следующие вопросы:

- соблюдается ли исходный план реализации проекта и насколько качественно выполняет свою работу проектная команда;
- обеспечено ли выполнение проекта необходимыми для этого ресурсами;
- достигаются ли намеченные промежуточные и итоговые результаты проектной деятельности;
- сколько благополучателей (из числа целевой аудитории) обслуживается проектом;
- какой объем услуг (по каждой услуге) предоставляется благополучателям.

Мониторинг должен носить регулярный характер. Организация мониторинга имеет смысл только в том случае, если его результаты предполагается использовать при принятии управленческих решений.

В реализации каждого конкретного проекта заинтересовано достаточно большое количество сторон, включая описанных ранее экспертов. Каждая сторона имеет право знать, насколько хорошо работает программа. Грамотно организованный мониторинг ведет к укреплению поддержки проекта со стороны «внешних» лиц или организаций.

Заложенные в процедуру мониторинга механизмы обратной связи предоставляют исполнителям возможность получать полезную информацию о ходе работы и стимулируют их к повышению качества/результативности работы.

Возможны различные схемы организации мониторинга. Могут отслеживаться как сразу все аспекты выполнения проекта (ход его реализации, качество предоставляемых услуг, финансовое управление, удовлетворенность экспертов), так и какой-либо один из этих компонентов.

Мониторинг на уровне отдельного подразделения, как правило, включает в себя: еженедельные или ежемесячные отчеты руководителей по всем основным вопросам исполнения программы (Сколько? Кто? Что? Где? Когда?).

Мониторинг на уровне муниципального образования чаще всего сосредоточен на контроле процесса реализации конкретных проектов. Постоянный мониторинг на этом уровне базируется на количественных данных и в целом в администрации Ровеньского района сформирован.

Важнейший фактор успешной организации мониторинга – организация муниципальной информации. Необходимы регулярность информационных потоков внутри муниципальной администрации, наличие в ее структуре квалифицированных статистической и аналитической служб, наличие электронных баз данных и систем компьютерной связи между сотрудниками органов местного самоуправления.

Ключевой момент проведения мониторинга – отбор индикаторов, которые будут отслеживаться в регулярном режиме. Индикаторы должны

отвечать ряду условий: измеримость, доступность, достоверность, сопоставимость, периодичность и т.д.

Внедрение процедуры оценки в реализацию муниципальных проектов приведет к повышению качества муниципального управления; совершенствование процедур планирования социально-экономического развития муниципального образования при внедрении проектного управления.

Оценка программ и проектов – управленческий инструмент, используемый для экспертизы качества муниципальных проектов.

Задачи оценки формулируются по-разному в зависимости от того, с какой целью инициирован оценочный проект и как будут использованы его результаты. Вот некоторые, наиболее часто выдвигающиеся задачи оценки:

- корректировка содержания проекта – уточнение целей и задач, переориентирование проекта на достижение реалистичных результатов и т.д.;
- активизация работы по выполнению проекта – экспертиза эффективности организации выполнения проекта, вовлечение в работу новых исполнителей, повышение эффективности сбора данных, экспертиза дополнительных потребностей и т.д.;
- анализ причин успехов и неудач выполнения проекта;
- учет ошибок и недостатков прежнего проекта при разработке нового;
- обеспечение текущего и привлечение дополнительного финансирования;
- информирование лиц и организаций, принимающих решения, в т.ч. информирование экспертов;
- привлечение внимания общественности к проекту;
- анализ разногласий, возникающих среди исполнителей по ходу реализации проекта.

В отличие от мониторинга, оценка не является регулярной процедурой, а проводится по мере необходимости, когда у разработчиков возникает

потребность в новой информации о проекте. Таким образом, любой оценочный проект четко ориентирован на обязательное последующее принятие управленческих решений с использованием результатов и выводов оценки.

Проведение оценки затрагивает, как правило, широкий круг заинтересованных лиц – заказчиков оценки, исполнителей, разработчиков проекта и целевую аудиторию (благополучателей проекта), экспертов, в целом. Оценка основывается на четком плане работы, ресурсном обеспечении проекта, разграничении обязанностей сторон, использовании различных методов сбора информации, предоставлении в определенные сроки и в определенной форме конкретных результатов<sup>1</sup>.

Планирование проведения оценки не менее важно, чем сами оценочные работы. При формировании оценочного проекта рекомендуется придерживаться следующей последовательности действий:

- мотивация проведения оценки (выявление проблемы, выявление заинтересованных/незаинтересованных сторон, приблизительный расчет ресурсных потребностей);
- определение целей и задач оценки;
- разработка структуры оценки (построение логической схемы и разработка рабочего плана проекта);
- сбор данных в соответствии со структурой оценки;
- анализ собранных данных;
- подготовка отчета по оценке (ключевой раздел отчета – рекомендации по принятию решений);
- использование результатов оценки (принятие управленческих решений)<sup>2</sup>.

##### *5. Планируемые результаты проекта.*

---

<sup>1</sup> См., например: Кодекс лучшей практики в сфере муниципального управления. Фонд «Институт экономики города». М., 2013.

<sup>2</sup> Там же.



Программа оптимизации инфраструктуры проектного управления развитием АПК в администрации Ровеньского района.

Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами.

Повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами АПК.

Алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды.

Совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в сфере АПК в администрации Ровеньского района.

*б. Оценка эффективности проекта.*

Реализация проекта «Команда экспертов в реализации проектов в сфере АПК» позволит достичь социального, экономического, технического и интегрального эффектов.

Экономический эффект будет выражен в усовершенствовании коммуникационных каналов, скоординированном процессе формирования и распределения финансовых ресурсов. Реализация инфраструктурного направления проекта приведет к:

- снижению затрат на обработку проектных заявок в сфере АПК;
- снижению сроков обработки проектных заявок;
- повышению оперативности доступа к информации о реализации проектов для экспертов.

Реализация кадрового направления проекта приведет к:

- росту числа муниципальных служащих, прошедших повышение квалификации для работы в соответствии с принципами проектного управления и его областями знаний (до 100%);
- росту числа муниципальных служащих, прошедших аттестацию на предмет их знаний областей управления проектами (до 100%);
- повышению уровня мотивации у муниципальных служащих к использованию проектного управления в сфере АПК (по результатам

социологического опроса по окончании реализации предлагаемого проекта – до 80%);

- повышению эффективности системы материального стимулирования проектной команды (до 50% увеличение надбавок).

Реализация аналитического направления проекта приведет к:

- повышению оперативности доступа к информации о проектах;
- повышению надежности и полноты хранения информации о поступивших проектных заявках и результатах их обработки;
- появлению возможности оперативно реагировать на ресурсные ограничения проектов;
- прозрачности управленческих и бизнес-процессов.

Социальный эффект заключается в том, что будет сформировано положительное общественное мнения о проектной деятельности в сфере АПК администрации Ровеньского района у экспертов (по результатам социологического опроса по окончании реализации предлагаемого проекта – до 80%).

Главный интегральный эффект, который предполагается достичь в результате выполнения проекта, состоит в повышении качества реализуемых проектов в сфере АПК Ровеньского района Белгородской области.

#### *7. Ресурсное обеспечение проекта.*

**Финансовое обеспечение.** Финансирование мероприятий проекта предусматривается за счет средств бюджета Ровеньского района Белгородской области.

**Кадровое обеспечение.** Предусмотрено использование труда специалистов администрации Ровеньского района, а также привлечение внешних консультантов и специалистов с компетенциями, позволяющими решать поставленные проектные задачи и установки.

**Нормативно-правовое обеспечение.** Предусматривает разработку и/или доработку нормативных актов, регламентирующих проектную деятельность в администрации Ровеньского района.

Материально-техническое обеспечение заключается в наличии необходимого базового оборудования для внедрения программных информационно-технологических продуктов.

Учебно-методическое обеспечение следует рассматривать, в первую очередь, как разработку специализированных лекционных курсов, программ повышения квалификации и компетенций в разрезе профильных областей знаний управления проектами.

В Приложении 3 приведен финансовый план ресурсного обеспечения проекта с указанием объема финансирования, срокам реализации основных мероприятий и указанием источников финансирования. Расчет производился на основе статистической информации.

Стоимость реализации проекта составляет 370 тыс. руб.

#### *8. Оценка рисков внедрения проекта.*

Финансовые риски, связанные с необходимостью вложения финансовых средств в совершенствование инфраструктуры управления проектами, разработку мотивационной системы, реализацию программ повышения квалификации и компетенций муниципальных служащих. Кроме того, указанный тип рисков связан также с возникновением дефицита бюджетных средств, ограничением по ресурсам. Минимизацию риска можно обеспечить за счет единовременного начального (стартового) увеличения объемов финансирования этапов с последующим его наращиванием

Организационные риски, связанные с проблемами координации деятельности в управлении направлениями проекта, требующими согласованной технической политики, перестройки административных процессов и т.п. Они связаны с тем, что успешное решение проектных мероприятий связано с необходимостью совершенствования деятельности администрации Ровеньского района. Для решения этих вопросов необходимы скоординированные действия всех участников проекта и повышенное внимание к функциям контроля промежуточных результатов проекта.

Технологический риск. Риск обусловлен тем, что разработанные мероприятия проекта будут не способны в полной мере решить проблемные вопросы управления проектами в сфере АПК в администрации Ровеньского района.

Также рисками могут выступать:

– кадровые риски: недостаточная квалификация персонала муниципальных служащих в области управления проектами; сопротивление нововведениям со стороны персонала;

– юридические риски (нечеткое оформление проектов и программ, предусмотренных в данном Проекте);

– риски обстоятельств непреодолимой силы и другие.

Таким образом, в заключении третьего раздела магистерской диссертации, можно сделать ряд выводов.

1. Совершенствование проектного управления развитием АПК Ровеньского района Белгородской области зависит от целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. В результате должна быть сформирована система управления муниципальными проектами – целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять проектами в сфере АПК и обеспечивать достижение поставленных целей в установленные сроки и в рамках определенного бюджета для конкретного муниципального образования.

2. Анализ практики управления проектами в деятельности администрации Ровеньского района, показал необходимость целенаправленного совершенствования проектного управления в сфере АПК муниципального района, что возможно при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов в сфере АПК», цель которого заключается в создании команды экспертов в проектной деятельности района.

3. Задачами проекта являются: совершенствование инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района;

оптимизация работы с экспертами проектов, реализуемых в сфере АПК в администрации Ровеньского района; повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами; совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; совершенствование аналитической составляющей проектного управления в сфере АПК в деятельности администрации Ровеньского района.

4. Результатами проекта должны стать: программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района, детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами, повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами, алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды, совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в сфере АПК в администрации Ровеньского района.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях нестабильной финансовой и политической ситуации в мире важнейшей задачей для многих стран становится повышение эффективности государственных органов власти, как в экономической, так и в социальной сферах. Тщательно продуманные и качественно реализованные проекты способствуют развитию и отдельных организаций, и общества в целом. В системе государственного и муниципального управления современной России также начал активно использоваться «проектный подход», причем не только на уровне общенациональных программ, но и на уровне программ развития муниципальных образований.

Агропромышленный комплекс – это совокупность отраслей экономики, связанных с производством продовольствия и предметов широкого потребления из сельскохозяйственного сырья и поставками их населению. Он на: группу отраслей, которые осуществляют производство средств производства для сельского хозяйства, его материально-техническое обеспечение и производственное обслуживание; непосредственно сельскохозяйственное производство; группу отраслей и производств, обеспечивающих движение продуктов производства от сельского хозяйства к конечному потребителю.

Управление развитием АПК муниципальных образований – это целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие на составляющие муниципального агропромышленного комплекса с целью их перехода на более высокие ступени состояния, системно осуществляемое как в формах самоуправления, так и специально созданными структурами (общественными объединениями, партиями, фирмами, кооперативами, предприятиями, ассоциациями, союзами и т. д.).

Проекты в муниципальном управлении в сфере АПК принципиально отличаются от программ по наличию конкретной цели, измеримостью результатов, наличию контрольных точек и др. Управление проектами на

муниципальном уровне представляет собой деятельность, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели, сроки исполнения, конкретные исполнители, бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководители для достижения заранее определенных социально-экономических результатов.

АПК занимает ведущее место в структуре экономики Ровеньского района. Основными направлениями развития АПК в районе является присутствие крупных агрохолдингов и сельскохозяйственных предприятий, обеспечивающих интенсивное прибыльное производство; развитие растениеводства; возможность для сельскохозяйственных предприятий получения финансовой поддержки из федерального и областного бюджетов; увеличения числа рабочих мест.

Проектное управление развитием АПК в Ровеньского районе осуществляется скоординированностью действий Управления сельского хозяйства, природопользования и развития сельских территорий Ровеньского района и Отдела по управлению проектами администрации Ровеньского района. В сфере АПК на сегодняшний день реализуется 18 проектов и в АИС «Проектное управление» зарегистрировано 29 проектов.

К недостаткам проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района можно отнести: дробление ресурсов, частичное дублирование функций, некоторый общий декларативный характер ряда реализуемых проектов и ряд других. В результате проведенного исследования выявлено, что муниципальные служащие Ровеньского района осведомлены об использовании проектного метода управления, имеют представление о технологии проектного управления. Исследование показало, что существует потребность в специальном обучении и подготовке муниципальных служащих в части областей знаний управления проектами. Сдерживающими факторами эффективного использования проектного управления, по мнению респондентов, являются: недостаток

профессиональных компетенций, сопротивление нововведениям, финансовые факторы и др.

Совершенствование проектного управления развитием АПК Ровеньского района Белгородской области зависит от целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. В результате должна быть сформирована система управления муниципальными проектами – целостный комплекс взаимосвязанных и регулярно выполняемых действий, позволяющий результативно управлять проектами в сфере АПК и обеспечивать достижение поставленных целей в установленные сроки и в рамках определенного бюджета для конкретного муниципального образования.

Анализ практики управления проектами в деятельности администрации Ровеньского района, показал необходимость целенаправленного совершенствования проектного управления в сфере АПК муниципального района, что возможно при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов в сфере АПК», цель которого заключается в создании команды экспертов в проектной деятельности района.

Задачами проекта являются: совершенствование инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района; оптимизация работы с экспертами проектов, реализуемых в сфере АПК в администрации Ровеньского района; повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами; совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; совершенствование аналитической составляющей проектного управления в сфере АПК в деятельности администрации Ровеньского района.

Результатами проекта должны стать: программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района, детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами, повышение квалификации и компетентности



муниципальных служащих в области управления проектами, алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды, совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в сфере АПК в администрации Ровеньского района.

На основании проведенного анализа, нами был выработан ряд практических рекомендаций в администрации Ровеньского района.

- в отделе реализации проектного управления администрации района следует выделить специальную штатную единицу для работы с экспертами проектов, поиска организаций или потенциальных инвесторов проектов, в том числе и в сфере АПК;

- создать постоянно действующую команду внешних экспертов по типам проектов, реализуемых в сфере АПК;

- обеспечить порядок проведения аттестации муниципального персонала администрации Ровеньского района, включить в обязательном порядке вопросы теории и практики организации проектного управления.

Проведенное исследование – это только первый шаг в направлении комплексного изучения совершенствования проектного управления при реализации стратегий социально-экономического развития муниципалитетов. Последующие шаги в этом направлении могут быть связаны с исследованием:

- типов организационной зрелости проектного управления применительно к муниципалитетам;

- факторов, способствующих внедрению проектного управления и сдерживающих факторов;

- регулирования отношения муниципальных служащих к нововведениям проектного управления.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. О развитии АПК [Электронный ресурс] : федер. закон от 29 декабря 2006 г. № 261-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
3. О федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года» [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15 июля 2013 г. № 598 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
4. О родовых поместьях в Белгородской области [Электронный ресурс] : Закон Белгородской области от 31 октября 2013 г. № 239 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».
5. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 28 октября 2013 года №439-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

6. О реализации подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Белгородской области» государственной программы Белгородской области «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Белгородской области от 2 декабря 2013 года №494-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

7. ГОСТ Р ИСО 1006 – 2005. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 сентября 2005 г. № 221-ст // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

8. ГОСТ Р 5287-2007. Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров [Электронный ресурс]: утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 423-ст // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

9. Об утверждении муниципальной программы «Развитие сельского хозяйства в Ровеньском районе на 2015-2020 годы [Электронный ресурс]: постановление администрации Ровеньского района от 15 сентября 2014 г. №82 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

10. Об утверждении районной целевой программы «Устойчивое развитие сельских территорий Ровеньского района на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление администрации Ровеньского района

от 21 ноября 2013 г. № 150 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство (Версия Проф)».

11. Азжеурова, М. Формирование и реализация инновационной политики в АПК России [Текст] / М. Азжеурова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2015. – №3. – С. 35-37.

12. Алимурзаев, Г. Местное самоуправление: к концептуальному обоснованию главных задач в сфере экономики [Текст] / Г. Алимурзаев // Российский экономический журнал. – 2016. – № 3. – С. 14-17.

13. Алтынбаев, Р.З. Основные направления повышения эффективности управления местным самоуправлением [Текст] / Р.З. Алтынбаев // Муниципальная власть. – 2012. – № 5. – С. 51-53.

14. Арцибашев, А. Просчитывать риски и действовать [Текст] / А. Арцибашев // Сельская жизнь. – 2014. – 5-11авг. – С. 3-4.

15. Баженова, О. И. Муниципальный заказ как инструмент пресечения практики явного субсидирования муниципальных предприятий [Текст] / О. И. Баженова // Муниципальная экономика. – 2014. – № 1. – С. 68-70.

16. Барский, А. Финансовая база местного самоуправления [Текст] / А. Барский, А. Данкова, М. Микулин // Вопросы экономики. – 2016. – № 3. – С. 33-41.

17. Буздалов, И.Н. Аграрная теория: концептуальные основы, исторические тенденции, современные представления [Текст] / И.Н. Буздалов. – М. : Дело, 2014. – 344 с.

18. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2011. – 293 с.

19. Габрус, Н.В. Организация и проведение сельскохозяйственных ярмарок в городах России (на примере г. Тюмени) [Текст] / Н.В. Габрус // Практика муниципального управления. – 2014. – №2. – С. 76-81.

20. Горегляд, В.П. Бюджет как финансовый регулятор экономического развития [Текст] / В.П. Горегляд. – М. : Экономика, 2012. – 229 с.
21. Государственное управление: Словарь – справочник [Текст] / Под ред. Л. Волочковой, Л. Кузнецовой, Б. Мишиной. – СПб. : Петрополис, 2011. – 256 с.
22. Гриценко, Г.М. Экономические проблемы развития АПК [Текст] / Г.М. Гриценко, И.И. Лоор, А.В. Миненко, Н.В. Вайцель. – Барнаул : Изд-во АГАУ, 2012. – 151 с.
23. Демишкевич, Г.М. Формирование и развитие системы сельскохозяйственного консультирования [Текст] / Г.М. Демишкевич. – М. : ФГУ РЦСК, 2013. – 296 с.
24. Департамент агропромышленного комплекса Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://belapk.ru/departament\\_agropromyshlennogo\\_kompleksa/](http://belapk.ru/departament_agropromyshlennogo_kompleksa/).
25. Егорова, Л.И. Управление экономическим развитием агропромышленного комплекса муниципального образования [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук / Л.И. Егорова. – Краснодар, 2001. – 336 с.
26. Жолдак, В.И. Основы менеджмента [Текст] / В.И. Жолдак. – М.: Малаховка, 2013. – 238 с.
27. Иванов, В.В. Муниципальный менеджмент [Текст] / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 718 с.
28. Иванова, В.Н. Технологии муниципального управления [Текст] / В.Н. Иванова, Ю.Н. Гузов, Т.И. Безденежных. – М.: Наука, 2011. – 364 с.
29. Игнатов, В.Г. Местное самоуправление: Российская практика и зарубежный опыт [Текст] / В.Г. Игнатов, В.И. Бутов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Ростов н/Д : МарТ, 2010. – 350 с.
30. Инвестиционные ресурсы и их классификация [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент. – Режим доступа: <http://topknowledge.ru/investmen/investitsionnye-resursy-i-klassifikatsiya.html>.

31. Инвесторы перестали бояться вложений в АПК [Электронный ресурс] // Карта Белгорода. – Режим доступа: <http://streetwatch.ru/news-1/investory-perestali-bojatsja-vlozhenii-v-apk.html>.

32. Кадровое обеспечение модернизации сельского хозяйства [Электронный ресурс] // Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsii-selskogo-hozyaystva-severnyh-i#ix>.

33. Калинина, Е.А. Формирование кооперировано-интегрированной системы АПК региона [Текст]: автореф. дис. ... канд. эконом. наук / Е.А. Калинина. – Ижевск, 2004. – 24 с.

34. Кетова, Н.П. Современный агромаркетинг: концепция, стратегии, факторы формирования, особенности реализации в мясомолочном подкомплексе АПК [Текст] / Н.П. Кетова, Е.А. Попова. – М.: Содействие-XXI век, 2012. – 256 с.

35. Кокин, А.Н. Совершенствование инфраструктурного обеспечения АПК как основа его инновационного развития [Электронный ресурс] / А.Н. Кокин // Электронный научный журнал. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs64-642014/item/2859-2014-04-16-08-23-09>.

36. Конышева, Е.Г. О природе муниципальной власти [Текст] / Е. Г. Конышева // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 1. – С. 30-32.

37. Крылов, В. Кооперация - основа стабильного развития сельских территорий [Текст] / В. Крылов, П. Парфирьев, А. Черников // АПК: экономика, управление. – 2012. – № 11. – С. 73-77.

38. Лебедев, А. Инновационная деятельность в АПК [Текст] / А. Лебедев // Аграрная наука. – 2011. – №9. – С. 2-3.

39. Личко, К.П. Прогнозирование и планирование АПК [Текст] / К.П. Личко. – М. : Эксмо, 2014. – 264 с.

40. Лубков, А.Н. Перспективы развития сельскохозяйственного консультирования в России [Текст] / А.Н. Лубков // Экономика

сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – № 12. – С. 1-6.

41. Магомедов, А.М. Использование земельных ресурсов региона на основе логистики [Текст] / А.М. Магомедов, А.Г. Бучаев // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 5. – С. 76-82.

42. Методы исследований в АПК [Текст] / Под ред. В.Р. Боева. – М. : Литресс, 2013. – 260 с.

43. Миков, К.А. Организационно-экономические предпосылки совершенствования управления развитием агропромышленного комплекса муниципального образования [Текст] / К.А. Миков // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 126-131.

44. Михалёв, А. Основа продовольственного благополучия страны [Текст] / А. Михалёв // АПК: экономика, управление. – 2015. – № 1. – С. 4-9.

45. Мустафин, Д.М. Организация управления сельскохозяйственным производством АПК района [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / Д.М. Мустафин. – Уфа, 2001. – 228 с.

46. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК [Текст] / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. – М. : КолосС, 2012. – 312 с.

47. Никовская, Л.И. Гражданские инициативы и модернизация России [Текст] / Л.И. Никовская, В.Н. Якимец, М.А. Молокова. – М. : Ключ-С, 2012. – 336 с.

48. Новичков, В.И. Аграрная политика [Текст] / В.И. Новичков. – М. : Лань, 2013. – 288 с.

49. Официальный сайт департамента АПК Белгородской области. Экономика и финансы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.belapk.ru/ekonomika\\_i\\_finansy/](http://www.belapk.ru/ekonomika_i_finansy/).

50. Петриков, А. Обеспечить устойчивое развитие АПК [Текст] / А. Петриков // АПК: экономика управление. – 2015. – №6. – С. 13-19.

51. Покровская, С.Ф. Информационные технологии в сельском хозяйстве [Текст] / С.Ф. Покровская. – М.: Центр информации и технико-экономических исследований АПК, 2015. – 78 с.

52. Правовые основы управления агропромышленным комплексом [Электронный ресурс] // Юридическая помощь. – Режим доступа: [http://yurist-online.com/uslugi/yuristam/literatura/admin\\_pravo/109.php](http://yurist-online.com/uslugi/yuristam/literatura/admin_pravo/109.php).

53. Прокофьева, Ж.В. Правовое регулирование АПК муниципальных уровней [Текст] / Ж.В. Прокофьева // Вопросы экономических наук. – 2016. – № 6. – С. 15-18.

54. Путимцев, Д.Н. Финансово-экономические основы местного самоуправления в РФ [Текст] / Д.Н. Путимцев. – СПб. : Право, 2012. – 375 с.

55. Радченко, А.И. Основы государственного и муниципального управления. [Текст] / А.И. Радченко. – Ростов-н/Д. : МарТ, 2012. – 608 с.

56. Развитие инвестиционно-инновационной деятельности в аграрном секторе [Текст] / Л.А. Семина, И.С. Санду. – Барнаул : Изд-во Алт. Ун-та, 2013. – 208 с.

57. Румянцева, Е.Е. Методика оценки результативности аграрных реформ [Текст] / Е.Е. Румянцева. – М. : Эксмо, 2014. – 84 с.

58. Сельхозтоваропроизводители Белгородской области получают из федерального бюджета около 2 млрд. рублей [Электронный ресурс] // Департамент агропромышленного комплекса Белгородской области. – Режим доступа: [http://belapk.ru/events/selhoztovaroizvoditeli\\_belgorodskoj\\_oblasti](http://belapk.ru/events/selhoztovaroizvoditeli_belgorodskoj_oblasti).

59. Серова, Е.В. Аграрная экономика [Текст] / Е.В. Серова. – М. : Март, 2013. – 480 с.

60. Смышляев, В. Организационно-правовой механизм районных агропромышленных формирований [Текст] / В. Смышляев // АПК: экономика и управление. – 2016. – №9. – С. 30-36.

61. Созидать вместе – на благо каждого! [Электронный ресурс] // Департамент агропромышленного комплекса Белгородской области. – Режим доступа: [http://belapk.ru/events/sozidat\\_vmeste\\_na\\_bлаго\\_kazhdogo/](http://belapk.ru/events/sozidat_vmeste_na_bлаго_kazhdogo/).



62. Ушачёв, И.Г. Перспективы развития АПК России и его роль в удвоении ВВП [Текст] / И.Г. Ушачёв // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – № 5. – С. 3-12.

63. Хадеев, Т.Г. Белгородская модель модернизации сельского хозяйства и биологизации земледелия [Электронный ресурс] / Т.Г. Хадеев // Департамент агропромышленного комплекса Белгородской области. – Режим доступа: [http://ikc.belaprk.ru/tehnologii/belgorodskaya\\_mode\\_l\\_modernizacii\\_selskogo\\_hozyajstva\\_i\\_biologizacii\\_zemledeliya](http://ikc.belaprk.ru/tehnologii/belgorodskaya_mode_l_modernizacii_selskogo_hozyajstva_i_biologizacii_zemledeliya).

64. Хицков, И.Ф. Управление, финансово-кредитные отношения и информационное обеспечение АПК района, социальное развитие села [Текст] / И.Ф. Хицков, Н.В. Митина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 11. – С. 145-147.

65. Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В.Е. Чиркин. – М. : Юристъ, 2013. – 266 с.

66. Шамарова, Г. М. Информационные технологии в муниципальном управлении: проблемы и перспективы развития [Текст] / Г. М. Шамарова // Практика муниципального управления. – 2013. – № 12. – С. 68-75.

67. Эффективность сельскохозяйственного производства (методические рекомендации) [Текст] / Под ред. И.С. Санду, В.А. Свободина, В.И. Нечаева, М.В. Косолаповой, В.Ф. Федоренко. – М. : ФГБНУ «Росинформагротех», 2013. – 228 с.

68. Юдина, Е.С. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти [Текст] / Е.С. Юдина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. – № 3 (11). – С. 177-181.

69. Юрасов, И.А. Мониторинг социальной эффективности управления муниципалитетом [Текст] / И.Н. Горячев, И.А. Юрасов // Власть. – 2012. – №5. – С.102-105.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Программа социологического исследования**  
**«Анализ проектного управления в деятельности администрации**  
**Ровеньского района»**

*Обоснование проблемы исследования.* В условиях нестабильной финансовой и политической ситуации в мире важнейшей задачей для многих стран становится повышение эффективности государственных органов власти, как в экономической, так и в социальной сферах. Тщательно продуманные и качественно реализованные проекты способствуют развитию и отдельных организаций, и общества в целом. В системе государственного и муниципального управления современной России также начал активно использоваться «проектный подход», причем не только на уровне общенациональных программ, но и на уровне программ развития муниципальных образований.

Агропромышленный комплекс Белгородской области и его базовая отрасль – сельское хозяйство является одной из ведущих системообразующих сфер экономики Белгородчины, формирующей агропродовольственный рынок, экономическую безопасность региона, трудовой и поселенческий потенциал сельских территорий.

Ключевым фактором, оказывающим существенное влияние на динамичное развитие агропромышленного комплекса Белгородской области, является комплексный подход Правительства области к вопросам формирования благоприятного инвестиционного климата региона, финансовой поддержке субъектов экономической деятельности, формированию прозрачной организационно-правовой среды и государственно-частного партнерства административных структур и бизнеса.

Внедрение проектного управления в Белгородской области связано с существующей сегодня необходимостью формирования у белгородцев проектного мышления и умения организовывать и осуществлять весь цикл создания материальных ресурсов. За последние два года общее количество проектов в регионе превысило 1200, а число муниципальных достигло 890 единиц<sup>1</sup>. На сегодняшний день в каждом муниципалитете созданы проектные офисы и отраслевые экспертные комиссии, разработаны нормативно-правовые акты, регламентирующие проектную деятельность, организовано обучение муниципальных служащих.

Практика показывает, что проектное управление нашло успешное применение в деятельности администрации Ровеньского района. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее

---

<sup>1</sup> Проектное управление. Официальный сайт департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.02.2019).

спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление органов муниципальной власти. Внедрение проектного управления находится в зоне ответственности глав муниципальных образований<sup>1</sup>. На муниципальном уровне проектные офисы должны представлять собой центры компетенций проектного управления, оперативно предоставлять информацию о реализации проектов, а в перспективе обеспечивать обучение специалистов на местах.

Основной проблемой является недостаточная эффективность муниципального планирования в проектной деятельности в сфере АПК, формирование мышления управленческих кадров, нацеленного на достижение конечного измеримого результата в процессе труда, наблюдаются некоторые проблемы в реализации проектов на практике. Требуют внимания качественные характеристики реализуемых проектов в сфере АПК.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена:

- слабой проработкой муниципального планирования и недостаточной объективностью в реализации проектов в сфере АПК Ровеньского района Белгородской области;

- необходимостью совершенствования механизмов реализации проектного управления применительно к сфере АПК Ровеньского района Белгородской области;

- необходимостью перехода от количества муниципальных проектов в сфере АПК к их качеству.

**Степень изученности проблемы.** Теоретическое осмысление процессов управления проектами на протяжении последних лет является предметом исследования представителей различных областей научных знаний. Наиболее активно эти проблемы разрабатывались в рамках экономических наук и менеджмента, информационных технологий, государственного и муниципального управления, социологии управления.

Сущность, принципы и методы муниципального управления рассматривались в работах М.С. Богданова, В.В. Гаевский, А.Г. Гладышева, К.О. Магомедова и др.<sup>2</sup>

Исследованию развития АПК посвящены работы И.Г. Ушачёва, А. Петрикова, А. Михалёва, А. Арцибашева<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Глав муниципалитетов обучают проектному управлению URL: <http://www.bel.ru/news/business/2016/05/31/65102.html> (дата обращения: 20.02.2019).

<sup>2</sup> Богданов М.С. Местное самоуправление в России на современном этапе // Проблемы местного самоуправления. 2013. №55; Гаевский В.В. Грамотное планирование – основа успешного развития регионов и муниципалитетов // Практика муниципального управления. 2013. №4; Гладышев А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика. М., 2013; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2015.

<sup>3</sup> Арцибашев А. Просчитывать риски и действовать // Сельская жизнь. 2004. 5-11авг. С. 3; Михалёв А. Основа продовольственного благополучия страны // АПК: экономика, управление. 2005. № 1. С. 4-9; Петриков А. Обеспечить устойчивое развитие АПК // АПК: экономика управление. 2005. №6. С.13-19; Ушачёв И.Г. Перспективы развития АПК

Концептуальные основы, исторические тенденции и современные представления об аграрной науке изложены в монографии И.Н. Буздалова<sup>1</sup>.

Управленческие проблемы развития АПК рассмотрены в работах В.Р. Боева, А.Д. Настенко, К.П. Личко<sup>2</sup>.

Современное состояние сельского хозяйства и проблемы его стратегического развития обстоятельно изучены М. Азжеуровой, А. Лебедевым, А.Н. Лубковым, С.Ф. Покровской, А.Г. Папцовым<sup>3</sup>.

На уровне муниципалитетов тема внедрения управления проектами в сфере АПК разработана не столь широко, что позволяет сделать вывод о её недостаточной теоретико-методологической разработке в отечественной науке.

Предлагаемое социологическое исследование призвано помочь руководителям органов муниципального управления грамотно анализировать, формулировать и внедрять принципы проектного управления в своих администрациях.

### **Определение цели и задач исследования.**

Острота сформулированной проблемы и недостаточность методологического обеспечения ее решения определяет объект, предмет, цель и задачи исследования.

**Объект** исследования – муниципальные служащие Ровеньского района Белгородской области. **Предмет** исследования – мнение муниципальных служащих Ровеньского района о мотивации, компетенции, активности и готовности к работе в условиях проектного управления в сфере АПК.

**Целью** исследования является диагностика мотивации, компетенции, активности и готовности к работе в условиях проектного управления муниципальных служащих Ровеньского района.

**Задачи** исследования:

– анализ мнения муниципальных служащих Ровеньского района об эффективности технологии проектного управления в сфере АПК;

России и его роль в удвоении ВВП // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2005. № 5. С.3-12.

<sup>1</sup> Буздалов И.Н. Аграрная теория: концептуальные основы, исторические тенденции, современные представления. М., 2005.

<sup>2</sup> Методы экономических исследований в АПК / под ред. В.Р. Боева. М., 2009; Настенко А.Д. Прогнозирование отраслевого и территориального развития. М., 2012; Личко К.П. Прогнозирование и планирование АПК. М., 2012.

<sup>3</sup> Азжеурова М. Формирование и реализация инновационной политики в АПК России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2010. №3. С.35-36; Лебедев А. Инновационная деятельность в АПК // Аграрная наука. 2011. №9. С.2-3; Лубков А.Н. Перспективы развития сельскохозяйственного консультирования в России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. № 12. С. 1-6; Покровская С.Ф. Информационные технологии в сельском хозяйстве. Центр информации и технико-экономических исследований АПК. М., 2010; Папцов А.Г. Экономика аграрного сектора развитых стран в условиях мирового продовольственного кризиса. М., 2009.

- оценка активности и готовности муниципальных служащих Ровеньского района к работе в условиях проектного управления;
- выявление представлений муниципальных служащих Ровеньского района о сдерживающих факторах внедрения проектного управления Ровеньского сфере АПК.

### **Операционализация основных понятий.**

*Проект* – комплексное понятие, объединяющее разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков: направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов; скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом.

*Управление проектами* – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками.

*Цель* управления проектом – достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.

*Управление проектами на муниципальном уровне* – это деятельность, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели, сроки исполнения, конкретные исполнители, бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководители для достижения заранее определенных социально-экономических результатов.

*Объект проектного управления* – это 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.

*Субъекты проектного управления* – это все активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений.

### **Методика проведения исследования.**

Исследование проводилось посредством анкетного опроса муниципальных служащих Ровеньского района.

*Методы сбора информации.*

1. Документально-статистический анализ законодательства Российской Федерации и Белгородской области, изучение системы нормативно-правовых актов, принятых на федеральном и региональном уровне, анализ проектов и постановлений Правительства Белгородской области и администрации Ровеньского района <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом» ГОСТ Р 54869-2011; Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54870-2011; Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных

2. Вторичный анализ и обобщение результатов различных исследований, проведенных социологическими центрами и известными специалистами как в целом по России, так и в Белгородской области<sup>1</sup>.

3. Анкетный опрос муниципальных служащих Ровеньского района.

Выборочная совокупность насчитывает 44 человека, пропорционально выделенных из организационных структур Ровеньского района.

*Обработка результатов социологического исследования* будет осуществляться с помощью компьютера при применении методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и типологизации социальных переменных, а также методов математической статистики.

*Сроки проведения исследования:* апрель – май 2019.

#### ***Участнику исследования!***

***Магистрант кафедры социальных технологий Белгородского государственного национального исследовательского университета проводит социологическое исследование «Анализ практики проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района». Просим Вас принять в нем участие и ответить на вопросы данной анкеты. Для этого необходимо обвести или подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению. Если у Вас имеются другие суждения, то впишите их в соответствующих пунктах анкеты. Анкета анонимная и указывать свою фамилию не нужно.***

1. Насколько Вы осведомлены о внедрении проектного управления на территории Белгородской области?

- А) Полностью осведомлен
- Б) Осведомлен из средств массовой информации
- В) Нет, ничего не слышал

---

органах Белгородской области : постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.12.2019); Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области : распоряжение Губернатора Белгородской области от 22.11.2012 г. №794-р. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.12.2019); О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов : постановление губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. № 2. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.12.2019); О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов : распоряжение губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.12.2019); Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области : распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики Белгородской области от 26.09.2012 г. №76. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 11.02.2019).

<sup>1</sup> Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами //Социология власти. 2011. № 6; Бакланова Ю.О., Бульба М.В. Планирование проекта по снижению сопротивления персонала при реализации проектного управления инновациями // Современные технологии управления, 2011. № 12 (12); Проектное управление в ЛПУ: опыт Белгородской области //Здравоохранение. 2012. № 7.

Г) затрудняюсь ответить

2. Внедрена ли система управления проектами в деятельность администрации Ровеньского района?

А) Да, внедрена

Б) Частично внедрена

В) Нет, не внедрена

Г) ) затрудняюсь ответить

3. Знаете ли Вы, что представляет собой технология проектного управления?

А) Да

Б) Частично, имею только общее представление

В) Нет

Г) затрудняюсь ответить

4. Проходили ли вы обучение проектному управлению?

А) Да

Б) Нет

В) затрудняюсь ответить

5. Знаете ли вы чем проектное управление отличается от других управленческих подходов, применимых в муниципальных органах?

А) Да

Б) Не вижу разницы в управленческих подходах

В) Нет

Г) затрудняюсь ответить

6. Как вы относитесь к проектному управлению?

А) Положительно

Б) Нейтрально

В) Отрицательно

Г) затрудняюсь ответить

7. Осознаете ли вы необходимость в применении проектного управления в деятельности муниципальных администраций?

А) Да, проектное управление необходимо

Б) Не вижу в нем особой необходимости, можно использовать фрагментарно

В) Нет, проектное управление не нужно

Г) затрудняюсь ответить

8. Каковы перспективы управления проектами на муниципальном уровне?

А) со временем количество реализуемых проектов будет только увеличиваться

Б) со временем мода на проектное управление сойдет на «нет»

В) затрудняюсь ответить

9. Насколько квалификация и должностные обязанности муниципальных служащих соответствуют принципам проектного управления?

А) Полностью соответствуют

Б) Частично соответствуют

В) Полностью не соответствуют

Г) затрудняюсь ответить

10. Оцените перечень специальных компетенций, необходимых для эффективной реализации муниципальных проектов (отметьте любым знаком любое количество выбранных вариантов):

		В полной мере необходимы	Необходимо частично владеть	Нет необходимости во владении
1.	планирование исполнения проектных работ			
2.	управление ресурсами			



	проекта			
3.	управление рисками и изменениями			
4.	использование информационных технологий, обеспечивающих проектные работы			
5.	управление результативностью проектов			
6.	учет специфики управления проектами на муниципальном уровне			

11. Насколько вы мотивированы в применении проектного управления?

- А) Полностью заинтересован
- Б) Частично мотивирован
- В) Полностью не заинтересован
- Г) затрудняюсь ответить

12. Какое место в вашем рабочем процессе в настоящее время занимает проектная деятельность?

- А) 90% - проекты и программы, состоящие из мероприятий/проектов, 10% - другие виды деятельности
- Б) 70% - проекты и программы, состоящие из мероприятий/проектов, 30% - другие виды деятельности
- В) 50% - проекты и программы, состоящие из мероприятий/проектов, 50% - другие виды деятельности
- Г) 30% - проекты и программы, состоящие из мероприятий/проектов, 70% - другие виды деятельности
- Д) затрудняюсь ответить
- Е) другое \_\_\_\_\_

13. Удовлетворены ли Вы своими знаниями? (отметьте любым знаком любое количество выбранных вариантов)

	Да	В основном	Нет	Затр. ответить
Управление качеством проекта				
Управление коммуникациями проекта				
Управление рисками проекта				
Управление содержанием проекта				
Управление сроками проекта				
Управление человеческими ресурсами проекта				

14. Если неудовлетворенны, то в какой форме Вы хотели бы повысить уровень своей компетентности? (отметьте любым знаком любое количество выбранных вариантов)

	да	Нет	Затрудняюсь ответить
Курсы повышения квалификации с отрывом от производства			
Курсы повышения квалификации без отрыва от производства			

Семинарские занятия			
Обеспечение спец. литературой			
Другое			
Затрудняюсь ответить			

15. Считаете ли Вы, что повышение квалификации в области проектного управления поможет в Вашей служебной карьере?

- А) да, абсолютно в этом уверен
- Б) возможно
- В) сомневаюсь
- Г) никому не нужны мои знания
- Д) затрудняюсь ответить
- Е) другое \_\_\_\_\_

16. Что, по Вашему мнению, более всего стимулирует улучшение качества деятельности муниципальных служащих в области проектного управления? (*укажите не более трех вариантов ответа*).

- А) повышение оплаты труда
- Б) перспективы повышения по службе
- В) благоприятная атмосфера в коллективе
- Г) ощущение полезности своей деятельности
- Д) предоставление социальных благ и льгот
- Е) поддержка и одобрение руководства
- Ж) затрудняюсь ответить
- З) другое \_\_\_\_\_

17. Какие из этих стимулов наиболее важны для Вас при внедрении проектного управления в вашу деятельность? (*укажите не более трех вариантов ответа*).

- А) повышение оплаты труда
- Б) предоставление социальных благ и льгот
- В) перспективы повышения по службе
- Г) ощущение полезности своей деятельности
- Д) поддержка и одобрение руководства
- Е) затрудняюсь ответить
- Ж) другое \_\_\_\_\_

18. При реализации проекта ощущаете ли Вы себя членом единой команды?

- А) Да
- Б) Нет
- В) затрудняюсь ответить

19. Нравится ли Вам то, чем вы занимаетесь?

- А) да
- Б) не совсем
- В) нет
- Г) мне все равно
- Д) затрудняюсь ответить

20. При реализации проекта Вы работаете с полной отдачей сил?

- А) Да
- Б) Нет
- В) затрудняюсь ответить

21. Если да, то что заставляет Вас это делать? (укажите не более трех вариантов ответа).

- А) повышение оплаты труда
- Б) удовлетворение своей деятельностью
- В) влияние окружающих
- Г) самореализация
- Д) принуждение (необходимо соблюдать требования)
- Е) желание продвинуться по служебной лестнице
- Ж) затрудняюсь ответить
- З) другое \_\_\_\_\_

22. Если нет, то почему? (укажите не более трех вариантов ответа).

- А) низкая зарплата
- Б) неудовлетворенность своей деятельностью
- В) отсутствие справедливой оценки результатов моей деятельности
- Г) недостаточно возможностей для самореализации
- Д) нет возможности самосовершенствования
- Е) отсутствие перспектив служебного роста
- Ж) затрудняюсь ответить
- З) другое \_\_\_\_\_

23. Оцените факторы, которые могут препятствовать внедрению и развитию проектного управления по шкале от 0 (влияние отсутствует) до 5 (сильное влияние).

	Оценка от 0 до 5
Недостаточная вовлеченность в процесс внедрения руководящего состава	
Сопrotивление участников проектов в связи с нововведениями	
Недостаток компетенций персонала	
Недостаток персонала	
Недостаток финансирования	
Неудачный предыдущий опыт внедрения проектного управления	
Сложность интеграции проектного управления в муниципальное управление	
Сложность автоматизации и интеграции информационных систем	

Укажите некоторые сведения о себе

**Ваш пол:**

- 1 мужской
- 2 Женский

**Ваш возраст:**

- 1 до 30 лет
- 2 30 – 39 лет
- 3 40 – 49 лет
- 4 50 – 59 лет
- 5 старше 60 лет

Благодарим за участие!

## Приложение 2

**Паспорт проекта  
«Команда экспертов в реализации проектов в сфере АПК»**

<b>Цель проекта</b>	Создание команды экспертов в проектной деятельности в сфере АПК Ровеньского района Белгородской области.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование инфраструктуры проектного управления в администрации Ровеньского района;</li> <li>- оптимизация работы с экспертами проектов, реализуемых в сфере АПК в администрации Ровеньского района;</li> <li>- повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами;</li> <li>- совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности;</li> <li>- совершенствование аналитической составляющей проектного управления в деятельности администрации Ровеньского района.</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<p>Программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в сфере АПК в администрации Ровеньского района.</p> <p>Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами.</p> <p>Повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами.</p> <p>Алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды.</p> <p>Совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в администрации Ровеньского района.</p>
<b>Риски проекта</b>	<p>Финансовые риски.</p> <p>Организационные риски.</p> <p>Технологический риск.</p> <p>Кадровые риски.</p> <p>Юридические риски.</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) служащие органов местного самоуправления администрации Ровеньского района;</li> <li>2) кураторы из органов исполнительной власти Белгородской области;</li> <li>3) эксперты проектов;</li> <li>4) население Ровеньского района;</li> <li>5) общественные организации, предприятия, бизнес-сообщества Ровеньского района.</li> </ol>

## Приложение 3

## Ресурсное обеспечение проекта

№ п/п	Направления	Источники финансирования	Объемы финансирования (тыс.рублей)
1.	Организация работы по подготовке уточненного списка экспертов с указанием формы участия, типов связей и направлений связей	Не требуется	
2.	Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами	Не требуется	
3.	Периодическая аттестация муниципальных служащих на предмет их знаний областей управления проектами	Не требуется	
4.	Проведение внутренних семинаров среди работников местного самоуправления, нацеленных на совместное решение конкретных проблем	Не требуется	
5.	Заключение с местными вузами договоров на проведение курсов повышения квалификации, включающих чтение специализированных лекционных курсов и проведение обучающих семинаров	Муниципальный бюджет	250 тыс.руб.
6.	Внедрение процедуры оценки в реализацию муниципальных проектов	Муниципальный бюджет	60 тыс.руб.
7.	Программное обеспечение для процедур оценки и мониторинга	Муниципальный бюджет	60 тыс.руб.
			<b>370 тыс. руб.</b>