

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

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-
КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Управление проектами»
3 курса группы 09001680
Шиянова Сергея Николаевича**

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент
Быхтин О.В.

Рецензент

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	12
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ	34
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы 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.

Жилищная и коммунальная сфера муниципального образования сегодня – это многоотраслевой комплекс, в котором пересекаются все социально-экономические, организационно-технические вопросы, связанные с жилищно-коммунальным обслуживанием потребителей, включая население. В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство переживает инфраструктурный кризис. Как единый объект управления жилищно-коммунальное хозяйство уже не существует ни на федеральном, ни на региональных уровнях власти: ЖКХ относится к компетенции органов местного самоуправления.

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 единиц¹. На сегодняшний день в каждом муниципалитете созданы проектные офисы и отраслевые экспертные комиссии, разработаны нормативно-

¹ Проектное управление. Официальный сайт департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области. URL: <http://www.dkp31.ru/project> (дата обращения: 20.12.2018).

правовые акты, регламентирующие проектную деятельность, организовано обучение муниципальных служащих.

Практика показывает, что проектное управление нашло успешное применение в деятельности администрации г. Белгорода. 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 власти г. Белгорода. Внедрение проектного управления находится в зоне ответственности глав муниципальных образований¹. 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.

Степень изученности вопросов функционирования и развития системы управления жилищно-коммунальным комплексом на муниципальном уровне отстает от потребностей современной отечественной практики, что не позволяет давать оперативные ответы и конструктивные решения многочисленных актуальных проблем развития и реформирования системы ЖКХ. Таким образом, настоятельной необходимостью в современных условиях выступает исследование закономерностей, а также научная разработка основных способов оптимизации управления системой управления ЖКХ на муниципальном уровне.

Основной проблемой является недостаточная эффективность муниципального планирования в проектной деятельности в сфере ЖКХ, 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 ЖКХ.

¹ Глав муниципалитетов обучают проектному управлению URL: <http://www.bel.ru/news/business/2016/05/31/65102.html> (дата обращения: 20.12.2018).

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена:

- слабой проработкой муниципального планирования и недостаточной объективностью в реализации проектов в сфере ЖКХ г. Белгорода;
- необходимостью совершенствования механизмов реализации проектного управления применительно к сфере ЖКХ г. Белгорода;
- необходимостью перехода от количества муниципальных проектов в сфере ЖКХ 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. Локк, Д.А. Новиков, М. Ньюэлл, М.Ю. Рыбаков, У. Тёрк, В. Фунтов, К.В. Харченко и др.¹

Сущность, принципы и методы муниципального управления рассматривались в работах М.С. Богданова, А.Г. Гладышева, В.Н. Иванова, К.О. Магомедова, Н.М. Найбороденко, В.И. Патрушева и др.²

¹ 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., 2006; Бэгьюли Ф. Управление проектом. М., 2014; Локк Д. Основы управления проектами. М., 2013; Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы. М., 2013; Ньюэлл М. Управление содержанием проекта // Директор ИС. 2001. №1; 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.

² 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.

Общие основы управления жилищно-коммунальным хозяйством изложены в работах В.С. Алексеевского, М.Х. Алмаева, В.Н. Макарычева, С.М. Сафарова и других¹.

Основные характеристики системы управления ЖКХ с правовой точки зрения даны в работах Е.М. Бутаевой, А.Е. Камышановой, Д.В. Карпухина и других².

Важными теоретическими источниками в области развития системы управления ЖКХ на региональном уровне послужили труды таких ученых как: А.Л. Ахтулов, И.А. Болдырева, Н.И. Гаврильчак, О.В. Иншаков, Н.И. Казакова³.

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

2013. №4; Гладышев А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика. М., 2013; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2015.

¹Алексеевский В.С. ЖКХ: требуется самоорганизация собственников: методы социокультурной концепции менеджмента для управления реформированием отрасли жилищно-коммунального хозяйства // Российское предпринимательство. 2015. № 11; Алмаев М.Х. Задачи совершенствования управления коммунальным хозяйством Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление. 2014. № 4.

² Бутаева Е.М. Проблемы административно-правовой организации механизма управления градостроительством в Российской Федерации на современном этапе // Жилищное право. 2017. № 8; Камышанова А.Е. Правовое и информационное обеспечение реформы жилищно-коммунального хозяйства органами местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 3; Карпухин Д.В. Административно-правовое регулирование управления жилищным фондом РФ федеральными органами исполнительной власти специальной компетенции // Административное и муниципальное право. 2016. № 7.

³ Ахтулов А.Л. ЖКХ: новая система управления: создание оптимальной системы управления территориальным жилищно-коммунальным комплексом малых городов // Российское предпринимательство. 2015. № 12. вып. 1; Болдырева И.А. Региональный аспект формирования финансового механизма сферы жилищно-коммунальных услуг в рыночных условиях // Региональная экономика: теория и практика. 2017. № 26; Гаврильчак Н.И. Обогрели и... раздели?!: современные тенденции реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования в условиях рынка // Российское предпринимательство. 2015. № 12; Иншаков О.В. Оценка эффективности управления в органах исполнительной власти субъектов РФ по конечным результатам // Региональная экономика: теория и практика. 2017. № 22; Казакова Н.И. Система документации управления жилищно-коммунальным хозяйством (на примере МУ ЖКХ г. Перми // Жилищное право. 2014. № 10.

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

Гипотеза состоит в предположении о том, что эффективное управление проектами в сфере ЖКХ города Белгорода позволит повысить экономическую эффективность предприятий ЖКХ и обеспечить на этой основе гарантии в удовлетворении потребностей населения и других потребителей жилищно-коммунальных услуг в Белгороде.

Объект исследования – управление муниципальными проектами.

Предмет исследования – механизмы проектного управления в сфере ЖКХ г. Белгорода.

Цель диссертационного исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию проектного управления развитием жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода.

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

1. исследовать теоретические основы проектного управления развитием жилищно-коммунального хозяйства муниципалитетов;
2. осуществить анализ проектного управления развитием жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода;
3. определить основные направления совершенствования проектного управления развитием жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода.

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 проектами¹.

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

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, 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 проектами¹;
- региональные нормативно-правовые акты, в том числе постановления Правительства Белгородской области²;

¹ Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом» ГОСТ Р 54869-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Национальный стандарт РФ. Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54870-2011 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Жилищный кодекс РФ от 29.12.2004 г. № 188-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² 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 «Регион. вып. Белгородская область»; 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 «Регион. вып. Белгородская область»; 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 «Регион. вып. Белгородская область»; 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 «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области : распоряжение первого заместителя

– нормативно-правовая база, аналитические и статистические материалы администрации города Белгорода¹;

– авторское социологическое исследование «Удовлетворенность населения города Белгорода сферой жилищно-коммунального хозяйства»².

Научная новизна исследования:

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

– разработан алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды для осуществления проектов в сфере ЖКХ, 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. Анализ содержания мнений специалистов позволяет установить, что жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления представляет собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации

Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики Белгородской области от 26.09.2012 г. №76 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

¹ Программа комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры городского округа «Город Белгород» на 2016-2025 годы // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL. <http://www.beladm.ru/administ/eval/> (дата обращения: 21.12.2018); Об утверждении Положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород: постановление администрации города Белгорода от 01.10.2012 г. № 195 (ред. от 06.02.2014) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Положение о секторе мониторинга и контроля реализации проектов отдела организационно-контрольной работы управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города. Документ опубликован не был.

² Анкетный опрос населения г. Белгорода проводился автором в октябре-ноябре 2018 года (количество респондентов – 100 жителей города).

социальной и производственной сфер. Методы регулятивного воздействия на всех субъектов, осуществляющих деятельность в сфере ЖКХ, взаимосвязаны и образуют единый комплекс. Они нуждаются в постоянном совершенствовании содержания и способов применения, основанном на научном подходе. Так, проектное управление выступает как инструмент для реализации качественных изменений. Механизмы проектного управления в сфере ЖКХ позволяют решить ряд проблем, с которыми сталкивается привычная функциональная система управления, а именно: оптимизация распределения ресурсов и сроков работ; оперативность поступления информации для принятия обоснованных управленческих решений; повышение эффективности успешного достижения целей в установленные сроки, в рамках бюджета и с требуемым качеством для решения поставленных задач в полном объеме.

2. Внедрение проектного управления в деятельность администрации города Белгорода в сфере ЖКХ дает положительные результаты. От управления отдельными проектами произошел переход к сформированной системе управления проектами. Результаты авторского исследования показали, что в целом население города Белгорода не считает ситуацию в сфере ЖКХ критической. Но этот факт не должен стать утешением для городской администрации и обслуживающих организаций. Кроме того, ряд проблемных вопросов по качеству жилищно-коммунальных услуг имеет место, и требует оперативного вмешательства и активной работы. К таким вопросам относятся: необходимость совершенствования некоторых условий жилищной среды, которые накладывают отпечаток на общий фон благополучия территорий (уборка подъездов, состояние и работа лифта, внешний вид дома, благоустройство дворов, работа систем отопления и горячего водоснабжения; отсутствие (либо низкая эффективность) диагностических, информационных и технических услуг в сфере организации и проведения комплекса энергосберегающих мероприятий.

3. Успешное управление сферой ЖКХ города Белгорода с использованием технологий проектного управления возможна при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов в сфере ЖКХ», цель которого заключается в совершенствовании реализации проектов в сфере ЖКХ города Белгорода. Задачами проекта являются: совершенствование инфраструктуры проектного управления в сфере ЖКХ в администрации г. Белгорода; оптимизация работы с экспертами проектов в сфере ЖКХ, реализуемых в администрации г. Белгорода; повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ; совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; совершенствование аналитической составляющей проектного управления в сфере ЖКХ в деятельности администрации г. Белгорода.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования сформулированных в нем выводов и предложений органами муниципального управления при организации мероприятий, направленных на повышение эффективности проектной деятельности в жилищно-коммунальной сфере. Материалы могут использоваться для повышения эффективности реализации муниципальных программ и отдельных проектов в жилищно-коммунальной сфере.

Апробация исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Проектное управление как способ эффективного развития ЖКХ в городе Белгороде» и «Социологический анализ удовлетворенности жителей города Белгорода услугами в сфере ЖКХ»¹.

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

¹ Шиянов С.Н. Проектное управление как способ эффективного развития ЖКХ в городе Белгороде // Интерактивная наука. 2018. №10. С. 98-101; Шиянов С.Н. Социологический анализ удовлетворенности жителей города Белгорода услугами в сфере ЖКХ // Школа науки. 2018. №11(11). С. 115-118.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА 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.

Качество муниципального управления в жилищно-коммунальном хозяйстве 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.

В компетенцию городских округов в сфере жилищно-коммунального хозяйства входит решение вопросов, отнесенных к компетенции городских (сельских) поселений и муниципального района.

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.

Управление ЖКХ относится к ведению субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, а участие государства заключается в нормативном регулировании, координации, контроле и обеспечении прав и законных интересов субъектов управления, определении приоритетов в структурной политике, лицензировании, регистрации и пр. Схема управления жилищно-коммунальным хозяйством на муниципальном уровне схематично изображена на рисунке 1.

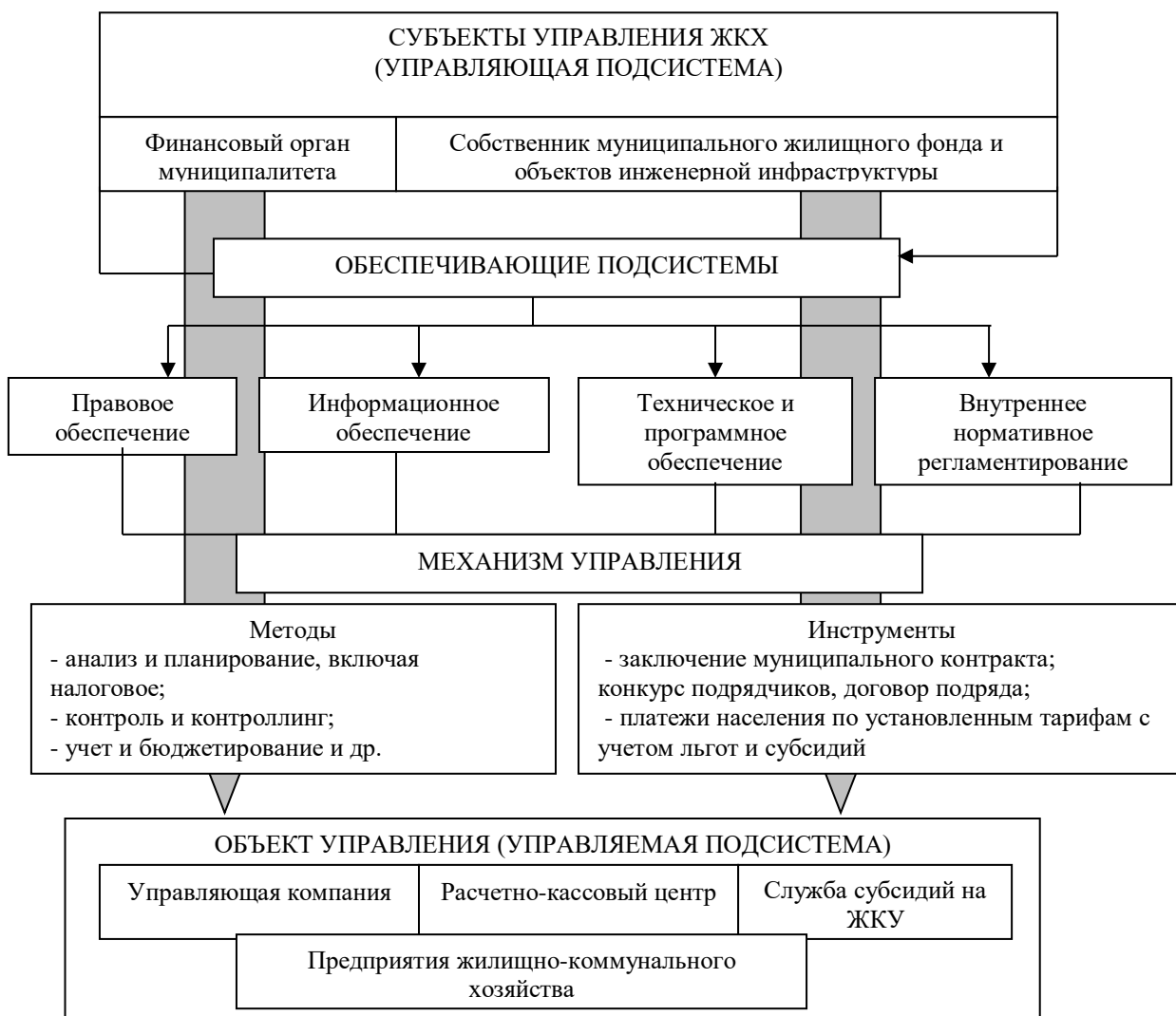


Рис. 1. Схема управления жилищно-коммунальным хозяйством на муниципальном уровне

Целью системы жизнеобеспечения каждого муниципального образования является бесперебойная работа всей инженерной инфраструктуры урбанизированной территории на основе строгого учета энергозатрат и стоимости эксплуатационных работ. Главной проблемой в муниципальном управлении этой сферой является необходимость сочетания экономического механизма поддержания системы жизнеобеспечения и исполнения городом социальных стандартов, учет которых позволяет урбанизированной территории обеспечивать свою целостность и безопасность.

Жилищно-коммунальное хозяйство включает в себя деятельность ряда независимых друг от друга, экономически самостоятельных сфер, представляющих в совокупности комплекс услуг, обеспечивающих жизнедеятельность населения города. Сюда относятся, прежде всего, жилищно-коммунальная сфера, водопроводно-отопительная, дорожная, санитарная, энергетическая и другие. Проблемы жилищно-коммунального хозяйства особенно актуальны для урбанизированных территорий, где имеет место разветвленная сеть инженерной инфраструктуры. На жилищно-коммунальное хозяйство в городской среде возлагаются такие основные функции, как контроль за выполнением федерального законодательства по содержанию и эксплуатации объектов жилищно-коммунального хозяйства, эксплуатация, строительство и ремонт дорог, водоснабжения, канализации, эксплуатация городских земель в соответствии с генеральным планом и проектом земельно-хозяйственного устройства города, обеспечение материально-технического снабжения, распределение муниципальных заказов, поддержание на соответствующем уровне жилищно-коммунальной сферы и ее развитие в целом¹.

¹ Нигматуллина Ж. Р. Деятельность муниципалитетов по стратегическому управлению коммунальным комплексом // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. 2014. № 8. С. 3.

Производственная структура ЖКХ в настоящее время интегрирует более 30 видов деятельности, ведущие из которых жилищное хозяйство, теплоснабжение, холодное и горячее водоснабжение, водоотведение и очистка сточных вод¹.

Анализ содержания мнений специалистов позволяет установить, что жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления представляет собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сфер.

Жилищно-коммунальное хозяйство имеет ряд особенностей, которые отличают его от других отраслей. Так, специфическими чертами отрасли являются следующие:

- местный характер деятельности жилищно-коммунальных предприятий, потребителями продукции (услуг) которых являются, прежде всего, население, а также расположенные на нем предприятия промышленности, транспорта и др.;
- процессы производства и потребления продукции (услуг) в жилищно-коммунальном хозяйстве неразрывно связаны с другими отраслями, эта продукция не может накапливаться для последующей реализации;
- предприятия жилищно-коммунального хозяйства должны быть готовы отпустить столько продукции и реализовать столько услуг, сколько их требуется в каждый конкретный момент времени;
- нецелесообразность предоставления коммунальной продукции сверх оптимального предела, определяемого численностью населения, размерами территории и особенностями ее планировки, своеобразием климатических условий, степенью развития градообразующей и градообслуживающих сфер;
- наличие резерва мощностей коммунальных предприятий, связанных с их ориентацией на максимальный уровень потребления услуг;

¹ Матвеев А. В. Проблемы и перспективы развития жилищно-коммунального комплекса города // БСТ: бюллетень строительной техники. 2015. № 1. С. 50.

– независимость численности основного эксплуатационного персонала непосредственно от объема производимой коммунальной продукции, что связано с выполнением работ по обслуживанию машин и оборудования, а также количеством дежурного персонала;

– отличная от других отраслей структура основных фондов, при которой удельный вес пассивной части в 2 раза выше, чем на промышленных предприятиях;

– особенная структура затрат на производство коммунальных услуг, при которой основными затратами являются расходы на энергоносители;

– многоотраслевой (более 30 отраслей) характер;

– высокая доля муниципальной собственности на земельные участки, водные и лесные ресурсы, жилой и нежилой фонды;

– конечным потребителем услуг являются домохозяйства, коммерческие и некоммерческие организации, органы власти¹.

Одним из основных факторов, определяющим современное состояние экономики каждого муниципального образования, является жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ). На жилищно-коммунальную сферу приходится значительная доля дотаций, что существенным образом отражается на размерах расходных средств государственных структур и муниципалитетов.

Однако сейчас видно, что предпринимаемые за последние 20 лет шаги по совершенствованию муниципального управления в сфере ЖКХ хоть и послужили для некоторой стабилизации ситуации, но не стали толчком к их развитию. Пока муниципальный уровень управления медленно деградирует, и

¹ См., например: Гришина Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути их решения // Административное право. 2013. № 1; Кендышева И. Социальная политика государства в сфере управления жилищными и коммунальными услугами города с ориентацией на потребителя // Социальная политика и социальное партнерство. 2013. № 2.

поддержку ему оказывает только относительно благоприятная экономическая конъюнктура¹.

Единственный выход в такой ситуации – значительное повышение качества муниципального управления в сфере ЖКХ. Однако опыт свидетельствует, что пока ни один из предлагаемых на государственном уровне подходов к совершенствованию управления не смог повысить его эффективность.

Методы регулятивного воздействия на все субъекты, осуществляющих деятельность в сфере ЖКХ, 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 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 широко².

За рубежом методология проектного управления представлена в виде национальных стандартов и регламентирующих их проектных институтов. Международные стандарты управления проектами изложены в ISO

¹ Кузьмина А.А. Новый подход к построению моделей управления муниципалитетом // Практика муниципального управления. 2013. № 07. С.32.

² 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: 20.12.2018).

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); AFITER (Франция); Hermes method (Швейцария); ANCSPM (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.

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»¹.

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 выполнения².

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 ресурсам³.

Австралийский институт проектного управления определяет проект как уникальную совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели⁴.

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;

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

² British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management.

³ ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management. Guidelines to quality in project management.

⁴ Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management – Guidelines, 1996.

- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом¹.

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;
- 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 зависят от организации всего комплекса работ².

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,

¹ 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: 20.12.2018).

² Там же.

материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов¹.

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

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

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

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»¹.

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

Механизмы проектного управления в сфере ЖКХ 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.

¹ 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., 2012. С. 30.

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 технологий¹.

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

¹ 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: 20.12.2018).

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 проекте¹.

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 проекта².

Рассмотрим особенности внедрения проектного управления на муниципальном уровне в сфере ЖКХ. Методические рекомендации по особенностям внедрения управления проектами разработаны Министерством экономического развития РФ в 2014 году³.

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

¹ Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М., 2012. С. 25.

² 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: 20.12.2018).

³ Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2 (дата обращения: 20.12.2018).

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 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 рисками¹.

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 взаимосвязке 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 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.

¹ Веснин С.Р. Стратегическое управление. М., 2012. С. 51.

Организационной поддержкой проектного управления на муниципальном уровне выступают Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов¹. 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 власти².

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

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 управления³.

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;

¹ См. подробнее: Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26П-АУ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2 (дата обращения: 20.12.2018).

² Там же.

³ Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 №26П-АУ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2 (дата обращения: 20.12.2018).

- 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 эффектов¹:

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 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,

¹ 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: 20.12.2018).

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.¹

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.

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

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

1. Жилищно-коммунальное хозяйство является важнейшей составляющей социально-экономической структуры общества и представляет собой совокупность жилищного, коммунального секторов городского хозяйства и инвестиционно-строительного комплекса. Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления представляет собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сфер. В соответствии с законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» на органы местного самоуправления городских округов, городских и сельских поселений возложена обязанность организации электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения. Объекты коммунальной инфраструктуры могут находиться в муниципальной, государственной или частной собственности.

2. 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.

3. Проекты в муниципальном управлении в сфере ЖКХ 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.

4. В качестве объектов управления проектом выступают объемы работ и виды работ по проекту; стоимость проекта; временные параметры; ресурсы, требуемые для осуществления проекта, ограничения по ресурсам; качество проектных решений и др. Субъектами управления выступают активные участники проекта. Структурной единицей является команда проекта. Процесс управления осуществлением проекта реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ

Белгород - муниципальное образование и административный центр Белгородской области. Расположен в 695 километрах от Москвы, на южной окраине среднерусской возвышенности, на правом берегу реки Северский Донец. Является пограничным городом, центром контактной зоны России и Украины. Белгород - большой транспортный узел, где сходятся пути, ведущие с юга на север и с запада на восток страны. Здесь расположены крупный железнодорожный вокзал и международный аэропорт.

Современный Белгород, состоящий из двух административных округов (Западного и Восточного), занимает 160 630 тыс. м.кв. Протяженность улиц, проездов и набережных составляет 503 километра, 99 процентов улиц освещены и 96 процентов покрыты усовершенствованным покрытием.

В настоящее время в Белгороде проживает 387 тысяч человек, из них почти две трети находятся в трудоспособном возрасте. Сегодня Белгород — город с развитой инфраструктурой, научный, культурный, экономический и духовный центр Центрально-Чернозёмного района и России. Город насчитывает 576 улиц, бульваров и проспектов, общей протяжённостью около 460 км. Белгород неоднократно занимал почётное первое место по чистоте и благоустроенности среди городов России с населением от 100 до 500 тыс. человек.

Во многом благодаря тому, что ещё в 2006 году город Белгород одним из первых городов в России вступил на путь стратегического планирования, цели и задачи деятельности органов местного самоуправления городского округа в 2012 году были определены с учетом Стратегии развития города Белгорода до 2025 года, утвержденной решением сессии Совета депутатов от 30 января 2007 г. № 413.

Руководящим документом к разработке Стратегии был Генеральный план развития городского округа «Город Белгород» до 2025 года. Он и задал

ориентиры в развитии города на долгосрочную перспективу, и поэтому неслучайно срок действия Стратегии определен именно до 2025 года.

Общий объем расходов бюджета городского округа «Город Белгород» в 2017 году - 10 736,2 млн. руб., на развитие жилищно-коммунального хозяйства и улучшение благоустроенности города Белгорода выделено 36,1% от общего объема расходов или 3 874,1 млн.руб. В отчетном финансовом году основными направлениями расходов в сфере жилищно-коммунального хозяйства являлись:

- 1) содержание улично-дорожной сети - 453,2 млн. руб.;
- 2) озеленение - 122,9 млн. руб.;
- 3) уличное освещение - 140,1 млн. руб.;
- 4) строительство (реконструкция), капитальный ремонт, благоустройство объектов муниципальной собственности - 987,1 млн. руб., из них направлено:

- на мероприятия по формированию современной городской среды, благоустройство береговой полосы и набережной в поймах рек Везелка и Северский Донец – 114,7 млн. руб.;

- технологическое присоединение к сетям водоснабжения и водоотведения МКР-3 Корочанский переулок – 4,5 млн. руб.;

- капитальный ремонт дворовых территорий многоквартирных домов и проездов к территориям домов – 342,5 млн. руб.;

- строительство, капитальный ремонт, ремонт улично-дорожной сети и искусственных сооружений на них – 517,8 млн. руб.;

- устройство межквартальных дорог на территории кладбища Юго-Западного района, лестницы с ул. Костюкова к кладбищу с. Пушкарное, колумбария на территории городского кладбища по ул. Попова, водоотвода здания ул. Промышленная, 2 – 6,7 млн. руб.;

- благоустройство пешеходной дорожки по ул. Курская до пр. Б.Хмельницкого – 0,9 млн. руб.

Объем вложенных средств частных инвесторов на развитие жилищно-

коммунального хозяйства и улучшение благоустроенности городского округа в отчетном году увеличился, в связи с прогнозным ростом инвестиций в основной капитал за 2017 год в объеме 25,2 млрд. руб. или 101,2% к уровню 2016 года в действующих ценах.

Управление жилищно-коммунальным хозяйством на территории города осуществляет департамент городского хозяйства в рамках реализации соответствующих полномочий органов местного самоуправления:

- организация устойчивой работы систем жизнеобеспечения населения города;
- организация работы пассажирского транспорта в городе;
- определение политики в жилищной сфере;
- создание условий для обеспечения граждан жильем.

Проектная деятельность департамента городского хозяйства в части жилищно-коммунального комплекса охватывает 3 основных направления, это:

- реформирование жилищно-коммунального хозяйства;
- энергосбережение и повышение энергоэффективности жилищно-коммунального комплекса;
- развитие инженерной инфраструктуры города Белгорода и Белгородской агломерации.

Проекты направлены, прежде всего, на эффективное управление отраслью, а также на обеспечение целевых ориентиров и задач стратегии социально-экономического развития города Белгорода до 2025 года. За 2017 год департаментом городского хозяйства успешно реализованы 6 проектов (Таблица 2).

Из успешно завершенных проектов в 2017 году следует отметить проект: «Выполнение инвестиционной программы ГУП «Белводоканал» по строительству, реконструкции, модернизации и развитию централизованных систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод города Белгорода на 2016 год».

Таблица 2

Проект	Освоено средств тыс. руб.	Источник финансирования	Статус проекта
Выполнение инвестиционной программы ГУП «Белводоканал» по строительству, реконструкции, модернизации и развитию централизованных систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод города Белгорода на 2016 год	70 570,0	Внебюджетные источники Хозяйствующий субъект	Успешно реализован
Совершенствование системы очистки дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Чистый двор»	3 500,0		Успешно реализован
Организация реконструкции, развития и модернизации централизованной системы теплоснабжения города Белгорода	150 545,0	Внебюджетные источники Хозяйствующий субъект	Успешно реализован
Организация автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и учета коммунальных ресурсов (электроэнергия, холодная вода) многоквартирного жилого дома на территории города Белгорода	192,4	Внебюджетные источники Хозяйствующий субъект	Успешно реализован
Комплексное благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Двор, удобный для жизни» (Первый этап)»	454 051,0		Успешно реализован
Осуществление ремонтно-восстановительных работ коммуникационных колодцев, находящихся на проезжей части улично-дорожной сети города Белгорода	200,0	Внебюджетные источники Хозяйствующий субъект	Успешно реализован

В стадии реализации выполнены работы по:

Водоснабжение.

- строительство новой насосной станции 3-й Северной зоны – 1 объект;
- реконструкция скважин водозабора – 3 объекта;
- строительство сетей водоснабжения – 0,987 км;
- реконструкция изношенных сетей водоснабжения- 2,528 км;
- подключение новых абонентов к системе водоснабжения не менее– 4 объектов.

Водоотведение:

- строительство напорного коллектора – 0,073 км;

- реконструкция ветхих сетей и строительство новых сетей водоотведения не менее– 0,17 км;

- строительство сетей водоотведения – 2 объекта

2. «Совершенствование системы очистки дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Чистый двор». В рамках проекта «Чистый двор организована работа с жилищными организациями города по дооснащению механизированной техникой в целях совершенствования системы очистки дворовых территорий многоквартирных домов от снега, наледи, мусора и сорной растительности.

В результате разработана качественно новая модель деятельности дворников по обслуживанию придомовых территорий:

- отработаны разнообразные схемы уборки с применением различных средств малой механизации;

- выявлена реальная потребность в тех или иных средствах малой механизации с учетом особенности уборки при существующей застройке и видов выполняемых работ;

- разработаны мероприятия по обеспечению внедрения средств малой механизации;

- разработана схема уборки территорий с нанесением на карту наиболее рационального направления движения техники, а также минимизации ручного труда.

Жилищными организациями приобретена следующая техника и оборудование: 3 трактора, 1 минипогрузчик, 6 щеток для тракторов, роторные приставки для перемещения снега и др.

В рамках реализации проекта «Двор удобный для жизни» в 2016 году выполнен ремонт 74 дворов на сумму 409 965 млн. руб.

3. Организация реконструкции, развития и модернизации централизованной системы теплоснабжения города Белгорода.

- выполнено строительство ТКУ к жилым домам по ул. К. Заслонова;

- выполнена замена тепловых сетей по ул. Гостенская (L=156м 530 мм);
- выполнена замена тепловых сетей в кв. «Семашко» с изменением трассировки и типа изоляции (2d57-2d108, L=584 м);
- выполнена замена тепловых сетей в кв. "Горького" - Апанасенко (2d89-219 L=290м);
- выполнена замена тепловых сетей и сетей ГВС на территории Областной больницы (2d57-159 d=602м);
- выполнена замена тепловых сетей и сетей ГВС на территории городской больницы №1 в кв. 74 с изменением трассировки и типа изоляции;
- выполнена замена ТМ-6 от УТ-17 до точки А (2d530 L=185м);
- выполнена замена тепловой сети ТМ №5 от МК-11 до МК-12/1 (2d630 L=58,2м.п.) ГТС;
- выполнена замена тепловых сетей в квартале ДМБ от т. А до ТК-1/1-ДМБ (2d219, 2d159 L=204м);
- выполнена замена т/с в кв. "Горького" от УТ-1 до ТК-4 (2d325 L=250м);
- выполнена замена т/с по ул. Н. Чумичова от ТК-7/38 до ТК-10/17 (2d273 L=267м);
- выполнена замена т/с по ул. Н. Чумичова от ТК-3/58 до ТК-7 (2d325, L=254м);
- выполнена замена ТМ-6 от точки А до МК-10 Б. Юности (2d530 L=185м).

4. Организация автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и учета коммунальных ресурсов (электроэнергия, холодная вода) многоквартирного жилого дома на территории города Белгорода.

Проект реализован в многоквартирном доме № 12а по ул. Сосновая:

- установлен комплекс беспроводного учета (общедомовые приборы учета и индивидуальные приборы учета) потребления электрической энергии,

- установлен комплекс беспроводного учета (общедомовые приборы учета и индивидуальные приборы учета) потребления холодной воды,
- выполнен доступ в рабочий кабинет автоматизированной системы для специалистов ООО «ЖУ ЖБК-1», ГУП «Белводоканал», ОАО «Белгородэнергосбыт», персонал организаций прошел обучение для работы в системе,
- собственники жилых и нежилых помещений дома 12а по ул. Сосновая получили логин и пароль для входа в личный кабинет с целью контроля и учета потребления жилищно-коммунальных ресурсов и внесения оплаты за их потребления,
- выгода установки системы учета потребления электрической энергии для собственников жилых и нежилых помещений составила 63% уменьшения расходов потребления электроэнергии на общедомовые нужды, то есть более чем в 2 раза по сравнению с таким же отчетным периодом,
- учет потребления холодной воды многоквартирного жилого дома показал наличие баланса расхода потребления и отсутствие потерь в системе водоснабжения.

5. Комплексное благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Двор, удобный для жизни» (1 этап).

- выполнены работы по комплексному благоустройству 72 дворовых территорий, расположенных на территории многоквартирных домов в городе Белгороде.
- переданы 72 дворовые территории жителям в эксплуатацию после проведения комплексного благоустройства

6. Проект «Осуществление ремонтно-восстановительных работ коммуникационных колодцев, находящихся на проезжей части улично-дорожной сети города Белгорода». Цель проекта: привести в нормативное сопряжение колодцы улично-дорожной сети города Белгорода,

протяженностью 609,2 км к началу отопительного периода 2017-2018 года.
Срок реализации: март 2016 года – сентябрь 2017 года.

- создан перечень инженерных колодцев, расположенных на основной проезжей части города;

- выполнено обследование 104 улиц основной проезжей части города Белгорода, проверено сопряжение и восстановлено при выявлении нарушений на 3135 инженерных колодцах;

- создан план-график производства работ по обследованию коммуникационных колодцев и выполнению текущего ремонта ресурсоснабжающими организациями на 2018 год.

Проект реализован успешно, без отклонений.

За 2018 год реализовано 8 проектов:

1. Комплексное благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Двор, удобный для жизни» (Второй этап)» (572 130,00).

2. Озеленение дворовых территорий многоквартирных домов с участием инициативных групп граждан и территориальных обществ самоуправления в городе Белгороде.

3. «Внедрение нового механизма по выбору общественных территорий для благоустройства».

4. «Проведение инвентаризации дворовых и общественных территорий, расположенных на территории городского округа «Город Белгород».

5. Осуществление ремонтно-восстановительных работ коммуникационных колодцев, находящихся на дворовых территориях города Белгорода.

6. Установка автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и учёта энергоресурсов (АИИСКУЭ) с помощью беспроводной передачи данных на вновь вводимых многоквартирных домах

города Белгорода и на домах, входящих в план капитального ремонта 2018 года.

7. Реконструкция наружного освещения города Белгорода с применением энергосервиса.

8. Приведение охранных зон стационарных наземных объектов инженерной инфраструктуры г. Белгорода в соответствие с требованиями.

Кроме того, за 2017-2018 гг. реализованы следующие проекты:

1. Проект «Комплексное благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде «Двор, удобный для жизни» (2 этап). Цель проекта: проведение работ по комплексному благоустройству 60 дворовых территорий, расположенных на территории многоквартирных домов в городе Белгороде. Срок реализации: март 2017 года – июнь 2018 года.

Результатом проекта являются выполненные работы по комплексному благоустройству 60 дворовых территорий, расположенных на территории многоквартирных домов в городе Белгороде, а также переданные данные дворовые территории в эксплуатацию после проведения комплексного благоустройства. В настоящее время календарный план – график работ по проекту выполняется согласно срокам, утвержденным в плане управления проектом.

2. Проект «Озеленение дворовых территорий многоквартирных домов с участием инициативных групп граждан и территориальных обществ самоуправления в городе Белгороде». Цель проекта: провести работы по озеленению не менее 100 дворовых территорий, расположенных на территории многоквартирных домов в городе Белгороде к ноябрю 2018 года. Срок реализации: февраль 2017 года – ноябрь 2018 года. Результатом проекта являются выполненные работы по высадке не менее 6000 зеленых насаждений на территории многоквартирных домов. В настоящее время календарный план – график работ по проекту выполняется согласно срокам, утвержденным в плане управления проектом.

3. Проект «Внедрение нового механизма по выбору общественных территорий для благоустройства». Цель проекта: привлечение к механизму отбора общественных территорий в городе Белгороде не менее 5000 жителей к маю 2018 года. Срок реализации: 27.12.2017 года – 01.05.2018 года. Результатом проекта является отбор не менее 11 общественных пространств для проведения работ по благоустройству в первоочередном порядке на территории города Белгорода.

В настоящее время календарный план – график работ по проекту выполняется согласно срокам, утвержденным в плане управления проектом.

4. Проект «Проведение инвентаризации дворовых и общественных территорий, расположенных на территории городского округа «Город Белгород». Цель проекта: проведена инвентаризация 1073 дворовых и 53 общественных территорий: выявлено фактическое наличие элементов благоустройства; определено техническое состояние дворовых и общественных территорий; обобщены сведения об уровне благоустройства города Белгорода. Результатом проекта является проведение инвентаризации 1073 дворовых и 53 общественных территорий.

В настоящее время данный проект находится на стадии инициации.

5. Проект «Осуществление ремонтно-восстановительных работ коммуникационных колодцев, находящихся на дворовых территориях города Белгорода». Цель проекта: привести в нормативное сопряжение инженерные колодцы проезжей части дворовых территорий города Белгорода, в количестве не менее 2000 к началу отопительного периода 2018 – 2019 г.г. Результатом проекта является осуществление ремонтно-восстановительные работы на не менее чем 200 коммуникационных колодцах дворовых территорий города

Срок реализации: 01.04.2017 года – 15.11.2018 года. В настоящее время данный проект находится на стадии планирования.

6. Проект «Установка автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и учёта энергоресурсов (АИИСКУЭ) с помощью беспроводной передачи данных на вновь вводимых

многоквартирных домах города Белгорода и на домах, входящих в план капитального ремонта 2018 года». Цель проекта: повысить прозрачность начислений и расчетов за потребление энергоресурсов для не менее 2000 жителей и ресурсоснабжающих организаций на территории города Белгорода к концу 2018 года. Результатом проекта является установка на не менее чем в 7 многоквартирных домах автоматизированной системы сбора данных о потребленных жилищно-коммунальных ресурсах.

Срок реализации: 01.04.2017 года – 15.12.2018 года. В настоящее время данный проект находится на стадии планирования.

7. Проект «Реконструкция наружного освещения города Белгорода с применением энергосервиса». Цель проекта: снизить потребления электроэнергии осветительной сетью города Белгорода не менее чем 50% к декабрю 2018 года в сравнении с аналогичным периодом 2017 года. Результатом проекта является проведение реконструкцию осветительной сети города Белгорода с установкой светодиодных светильников в количестве не менее 23 000 шт.

Срок реализации: 01.04.2017 года – 15.12.2018 года. В настоящее время данный проект находится на стадии планирования.

8. Проект «Приведение охранных зон стационарных наземных объектов инженерной инфраструктуры г. Белгорода в соответствие с требованиями». Цель проекта: привести охранные зоны стационарных наземных объектов инженерной инфраструктуры города Белгорода в количестве не менее 30 объектов в нормативное состояние. Результатом проекта является осуществление работ по восстановлению нормативного состояния не менее 30 охранных зон стационарных наземных объектов инженерной инфраструктуры города Белгорода.

Срок реализации: 01.04.2017 года – 15.11.2018 года. В настоящее время данный проект находится на стадии инициации.

Кроме того, специалисты департамента городского хозяйства являются участниками проектов, которые реализуются администрацией Белгородской области, это:

1. Создание условий для обеспечения модернизации ИТП в многоквартирных домах Белгородской области;
2. Внедрение системы бюджетирования предприятий жилищно-коммунального комплекса на территории Белгородской области;
3. Совершенствование системы формирования фонда средств капитального ремонта многоквартирных домов Белгородской области;
4. Модернизация системы по обращению с твердыми коммунальными отходами на территории Белгородской области.
5. Ландшафтное обустройство земельных участков в охранных зонах высоковольтных линий электропередач.

Для исследования реализуемых проектов в сфере ЖКХ в г. Белгороде и оценки их эффективности, нами было проведено социологическое исследование «Удовлетворенность населения города Белгорода сферой жилищно-коммунального хозяйства», которое включало 4 последовательных, сменяющих друг друга организационно-автономных, и вместе с тем содержательно связанных этапов: подготовка исследования; сбор первичной социологической информации; подготовка собранной информации к обработке и её обработка; анализ обработанной информации. В ходе сбора информации был проведен опрос 100 респондентов. Опрос состоял из 23 вопросов (приложение 1).

В ходе исследования был получен ряд результатов, подтверждающих высказанный нами выше тезис об актуальности и значимости в современных условиях развития проектного менеджмента в сфере ЖКХ г. Белгорода, систематического совершенствования методов и технологий управления проектами, повышающих качество жилищно-коммунальных услуг.

В качестве типа исследования использовался опрос, который был проведен в жилых домах города.

По результатам опроса были получены следующие данные (рис. 2). В первую очередь, следует отметить, что наибольшая часть респондентов (48,4%) скорее удовлетворены качеством предоставляемых им жилищно-коммунальных услуг. С другой стороны, следует признать, что на первый вопрос анкеты достаточно много опрошиваемых дали отрицательные ответы, а именно: скорее не удовлетворены – 29,1%, совсем не удовлетворены – 16,6%.

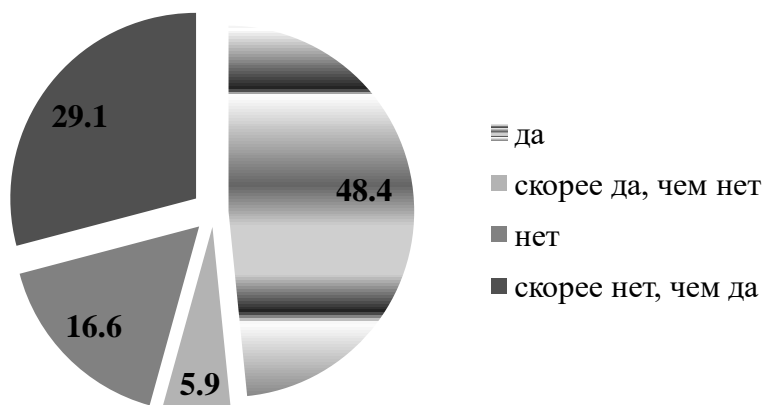


Рис. 2. Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Влияние реализуемых в настоящее время проектов и программ в сфере ЖКХ г. Белгорода на повышение качества и расширение ассортимента жилищно-коммунальных услуг жители города оценили следующим образом.

Наибольшее количество (67,5%) граждан считают, что ситуация изменилась незначительно, при этом 25,5% респондентов считают, что реализуемые проекты в полной мере способствуют развитию городского ЖКХ (рис. 3).

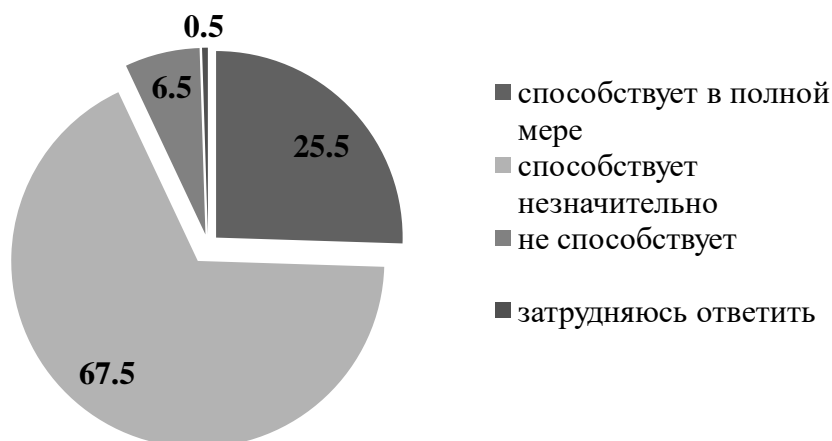


Рис. 3. Результаты ответов на вопрос «Как вы считаете, способствуют ли проекты по развитию жилищно-коммунальному хозяйству в г. Белгороде повышению качества и расширению ассортимента жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Необходимо отметить, что на удовлетворенность населения услугами влияют качественные параметры таких составляющих, как:

1) отопление: удовлетворены – 76,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 21,3%;

2) горячее водоснабжение: удовлетворены – 66,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 15,3%;

3) холодное водоснабжение: удовлетворены – 91,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 6,3%;

4) канализация: удовлетворены – 76,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 21,3%;

5) газоснабжение: удовлетворены – 88,9% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 5,3%;

6) электроснабжение: удовлетворены – 73,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 19,3%;

7) вывоз мусора: удовлетворены – 66,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 23,3%;

8) содержанием и ремонтом дома: удовлетворены – 61,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 35,3%.

Участникам опроса предлагалось дать оценку деятельности административно–управленческого и технического персонала управляющих (обслуживающих) организаций: администрации, дворников, уборщиц, электриков, сантехников. В наибольшей степени жителей города устраивает работа технических сотрудников, в наименьшей – руководства организаций. Возможно, при оценке деятельности проявлялось стереотипное отношение к начальству, либо сказывался недостаток внимания руководителей управляющих организаций к проблемам в области коммунального обслуживания вверенных им территорий, отсутствие определенной прозрачности в организации деятельности.

Посредством опроса предпринималась также попытка оценить эффективность и качество предоставляемых услуг, в зависимости от формы собственности обслуживающей организации: муниципальной или частной. Предпочтение муниципальной форме управления жилищным комплексом отдали 23,3 % опрошенных граждан, в пользу частной подано 14,3 %. Наибольшее число ответов – 38,9 % получил вариант «одинаковы по эффективности». Очевидно, что для граждан принципиального значения вопрос о собственнике предприятий жилищно-коммунального комплекса не имеет: главное – не кто будет предоставлять услуги, а как они будут оказываться. Степень удовлетворенности потребителей жилищно-коммунальных услуг складывается из результативности реальных дел.

В ходе исследования был затронут вопрос восприятия населением необходимости рационального отношения к энергоресурсам и их экономии, являющейся одним из направлений реформирования ЖКХ.

Позиция граждан в отношении установки приборов индивидуального учета расходования ресурсов неоднозначна. Большинство из тех, кто не имеет счетчиков в квартире, готовы их установить при оказании организационной помощи (по учету расхода газа – 25,1 %, холодной воды – 25 %, горячей воды – 18,9 %, тепла – 24,5 %, электроэнергии – 2,6 %). Достаточно большое число граждан вовсе не желают устанавливать счетчики (газ – 24 %, холодная вода –

23,8 %, горячая вода – 19,7 %, тепло – 27,6 %, электроэнергия – 4,1 %). Основными мотивами нежелания устанавливать приборы индивидуального учета являются: нежелание тратить на это время, непонимание необходимости экономии, привычка жить без счетчиков, техническая сложность установки.

Между тем, опыт многих стран показывает, что установка приборов учета расхода энергоресурсов способствует сокращению их потребления, а плата за реально использованные «блага» позволит значительно уменьшить общий объем потребления ресурсов за счет предотвращения неоправданных расходов. Помимо населения, в проведении ресурсосберегающих мероприятий более всего заинтересованы органы местного самоуправления. В силу того, что неотъемлемым элементом мероприятий жилищно-коммунальной реформы является предоставление адресных жилищных субсидий, бюджеты муниципальных образований зачастую трансформируются в бюджеты ЖКХ. Сокращение дотаций в этой сфере за счет экономичного расходования ресурсов и их оплата лишь за фактическое потребление, позволит высвободить достаточные объемы средств, и направить их на решение других местных проблем. Но население сегодня не выражает активности и готовности к различного рода ресурсосберегающим мероприятиям.

В рамках исследования также была предпринята попытка измерить готовность граждан к активному участию в совместном решении проблем благоустройства. Распределение ответов показывает, что почти половина опрошенных не участвует в жизни двора совсем – 46,4 %, доля периодически участвующих – 35 %, активно участвуют – 7,7 % от числа опрошенных граждан. Среди заявивших об активном участии в решении проблем своего двора, как правило, гораздо больше женщин пенсионного возраста, а свое участие они видят чаще в разведении клумб, газонов, составлении графика уборки подъездов и т.п.

Таким образом, при достаточном уровне инерционности проводимых мер по развитию и реформированию ЖКХ, при довольно небольшом

количестве абсолютно удовлетворенных качеством жилищно-коммунальных услуг, сами граждане редко высказывают пожелание прикладывать самостоятельные усилия к совместному решению проблем по благоустройству и облагораживанию территорий. Пассивность и равнодушие жильцов зачастую объясняется занятостью, нехваткой свободного времени. Но есть и такие, кто считает, что «и так много платят» и связывают с этим фактором отсутствие необходимости делать что-то еще.

При этом, 62% респондентов согласились с тем, что федеральный проект «Формирование современной городской среды» способствует благоустройству дворовых территорий. Но 34% опрошенных считают, что эффективность проекта все-таки не значительна (рис. 4).



Рис. 4. Результаты ответов на вопрос «Как вы считаете, способствуют ли программы и проекты по развитию жилищно-коммунальному хозяйству в г. Белгороде повышению качества и расширению ассортимента жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Также необходимо отметить, что большинство опрошенных респондентов (74%) считают, что необходимо дальнейшее развитие проектов и программ в сфере ЖКХ г. Белгорода.

Таким образом, в заключении второго раздела выпускной квалификационной работы следует сделать ряд выводов.

1) Управление жилищно-коммунальным хозяйством на территории города осуществляет департамент городского хозяйства в рамках реализации соответствующих полномочий органов местного самоуправления:

организация устойчивой работы систем жизнеобеспечения населения города; организация работы пассажирского транспорта в городе; определение политики в жилищной сфере; создание условий для обеспечения граждан жильем. Проектная деятельность департамента городского хозяйства в части жилищно-коммунального комплекса охватывает 3 основных направления: реформирование жилищно-коммунального хозяйства; энергосбережение и повышение энергоэффективности жилищно-коммунального комплекса; развитие инженерной инфраструктуры города Белгорода и Белгородской агломерации.

2) Реализуемые проекты направлены, прежде всего, на эффективное управление отраслью, а также на обеспечение целевых ориентиров и задач стратегии социально-экономического развития города Белгорода до 2025 года. За 2017 год департаментом городского хозяйства успешно реализованы 6 проектов. Из успешно завершённых проектов в 2017 году следует отметить проект: «Выполнение инвестиционной программы ГУП «Белводоканал» по строительству, реконструкции, модернизации и развитию централизованных систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод города Белгорода на 2016 год». На 2018 год запланированы к реализации 8 проектов, из которых на сегодняшний день успешно реализуются 3 проекта, 3 проекта на стадии планирования, 2 проекта на стадии инициации.

3) В результате исследования были выявлены следующие проблемы: Одной из основных проблем ЖКХ в настоящее время на данный момент хорошо известна – это изношенность инфраструктуры, долги у предприятий отрасли и очевидная деградация коммунального хозяйства. Общая площадь жилищного фонда, требующая ремонта – 3 884 855 м.кв., кредиторская задолженность предприятий за жилищно-коммунальные услуги – 23 070,41 тыс. руб. Ряд проблемных вопросов по качеству жилищно-коммунальных услуг имеет место, и требует оперативного вмешательства и активной работы. К таким вопросам относятся: необходимость совершенствования некоторых условий жилищной среды, которые накладывают отпечаток на общий фон

благополучия территорий (уборка подъездов, состояние и работа лифта, внешний вид дома, благоустройство дворов, работа систем отопления и горячего водоснабжения; отсутствие (либо низкая эффективность) диагностических, информационных и технических услуг в сфере организации и проведения комплекса энергосберегающих мероприятий.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ

Развитие конкурентной среды функционирования экономических субъектов предполагает необходимость развития различных направлений управленческих технологий, способствующих быстрой адаптации к сложному и постоянно изменяющемуся рынку. Поэтому именно сейчас внедрение методов и технологий проектного менеджмента, развитие системного подхода к проектному управлению во многом определяет эффективность деятельности любой организации как социально-экономической системы.

В сущности, деятельность, связанная с управлением проектами в любой социально-экономической системе, объединяют стратегию и операционную деятельность. Целевые ориентиры любой организации, описанные в виде общих слов, требуют детализации и конкретизации, которая обеспечивается за счет описания проектов.

Таким образом, система управления проектами обеспечивает процессы планирования и контроля реализации стратегии развития организации в целом. Вследствие этого система управления проектами необходима в первую очередь руководству организации как инструмент реализации организационной стратегии.

Сегодня управление проектами занимает одно из ведущих и значимых мест во всем комплексе мер, которые реализуются в России, в рамках правительственных программ социально-экономического развития страны, включая новый этап реформ в жилищно-коммунальном хозяйстве.

Внедрение и развитие проектного управления в сфере ЖКХ в первую очередь нацелено на повышение эффективности деятельности организаций, действующих в этой сфере, создание условий для безопасного и комфортного проживания граждан, обеспечение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг, в целом на повышение эффективности

функционирования и обеспечение устойчивого развития сферы ЖКХ, как на федеральном, региональном, так и на местном уровнях.

Следует также еще раз выделить проблемы, свойственные ЖКХ г. Белгорода, решение которых возможно посредством развития системы управления проектами в городе: «скромное» финансовое положение, отсутствие стимула для внедрения инноваций, неразвитость конкурентных отношений. Все это приводит к неэффективной работе предприятий и несоответствием качества и стоимости предоставляемых услуг. К числу проблем следует также отнести: изношенность инфраструктуры, долги у предприятий отрасли и очевидная деградация коммунального хозяйства; стихийные свалки; подготовка лиц, имеющих намерение управлять своим многоквартирным домом самостоятельно (это возможно осуществить посредством восстановления системы профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров) и т.п.

Управление проектами, программами и портфелями проектов в настоящее время само по себе признается новой экономической инфраструктурой, обеспечивающей реализацию принятых территориальных стратегий развития¹. Отставание применения управления проектами в России очевидно и в значительной степени обусловлено отсутствием или недостаточным развитием условий для его внедрения.

Основы внедрения проектного управления в деятельность 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;

¹ Резюме Концепции Системы проектного управления ГПФИИР и другими государственными программами Республики Казахстан. URL: http://www.foresight.kz/PM_Concept_Resume.pdf (дата обращения: 25.12.2018).

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.

Совершенствование внедрения проектного управления в деятельность муниципальных образований зависит от целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем¹.

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).

¹ Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления. 2013. №11 (23). С.54.

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).

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)»¹, которое подразумевается как часть управления коммуникациями.

Применительно к проектной деятельности администрации г. Белгорода 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 проекта².

Анализ управления проектами в департаменте городского хозяйства г. Белгорода в сфере ЖКХ, 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 – создание команды экспертов в сфере ЖКХ при подготовке и реализации проектов в департаменте городского хозяйства администрации города Белгорода.

¹ Моргунова Р.В., Моргунова Н.В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами // Современные технологии управления, 2013. №11 (23). С.56.

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

Для достижения поставленной задачи следует решить ряд задач:

- совершенствование инфраструктуры проектного управления в департаменте городского хозяйства г. Белгорода;
- оптимизация работы с экспертами проектов в сфере ЖКХ, реализуемых в департаменте городского хозяйства г. Белгорода;
- повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ;
- совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности;
- совершенствование аналитической составляющей проектного управления в сфере ЖКХ в департаменте городского хозяйства г. Белгорода.

2. *Целевая группа участников:*

- служащие органов местного самоуправления администрации города Белгорода;
- кураторы из органов исполнительной власти Белгородской области;
- эксперты проектов в сфере ЖКХ;
- население г. Белгорода;
- общественные организации, предприятия, бизнес-сообщества города Белгорода.

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 департаменте городского хозяйства г. Белгорода.

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 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 России¹.

2. Оптимизация работы с экспертами проектов в сфере ЖКХ, реализуемых в департаменте городского хозяйства г. Белгорода.

В департаменте городского хозяйства г. Белгорода следует определить формы участия экспертов в муниципальных проектах в сфере ЖКХ. Это могут быть: интерес, права, собственность, знания, влияние, вклад². Определение формы участия должно осуществляться одновременно с установлением направления влияния экспертов. Предлагаемая схема для выявления возможных вариантов влияния представлена в таблице 3.

Определение направлений взаимосвязей поможет провести анализ экспертов проектов в сфере ЖКХ, 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 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 в сфере ЖКХ является, с нашей точки зрения, важнейшим условием эффективной разработки и реализации проектов и программ в сфере ЖКХ.

¹ 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 (дата обращения: 25.12.2018).

² 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.

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

Кадровое направление проекта.

1. Повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ. Цель данного направления – повышение качества управления проектами в сфере ЖКХ 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 деятельности администрации города Белгорода 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 проекта¹.

Для начала необходимо определить, на чем будет основана ваша 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 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

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

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.



Рис. 5. 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 работ¹.

Критерием вознаграждения может выступать и компетентность муниципального служащего. Компетентность складывается из уровня знаний, умений и навыков, уровня образования и опыта. Их оценка и отражает уровень компетентности сотрудника.

Аналитическое направление проекта предполагает совершенствование аналитического сопровождения проектной деятельности, а именно – совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в администрации г. Белгорода. 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.

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

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 г. Белгорода 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 результатов¹.

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)².

5. Планируемые результаты проекта.

Программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в департаменте городского хозяйства г. Белгорода.

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

² Там же.

Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами в сфере ЖКХ.

Повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ.

Алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды.

Совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в сфере ЖКХ в департаменте городского хозяйства города Белгорода.

б. Оценка эффективности проекта.

Реализация проекта «Команда экспертов в реализации проектов» 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;
- снижению сроков обработки проектных заявок;
- повышению оперативности доступа к информации о реализации проектов в сфере ЖКХ 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 ЖКХ (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 в сфере ЖКХ;
- 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 удовлетворенности населения города Белгорода качеством функционирования системы проектного управления в сфере ЖКХ. Будет сформировано положительное общественное мнение о проектной деятельности в сфере ЖКХ департамента городского хозяйства г. Белгорода 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 жизни населения г. Белгорода за счет оптимизации и экономии усилий, направленных на реализацию муниципальных проектов в сфере ЖКХ города Белгорода.

Технический эффект будет состоять в основном в повышении объема, скорости и качества использования информации, а также в более интенсивном развитии проектного управления в сфере ЖКХ города Белгорода за счет автоматизации деятельности.

7. Ресурсное обеспечение проекта.

Финансовое обеспечение. Финансирование мероприятий проекта предусматривается за счет средств бюджета города Белгорода.

Кадровое обеспечение. Предусмотрено использование труда специалистов администрации города Белгорода, а также привлечение

внешних консультантов и специалистов с компетенциями, позволяющими решать поставленные проектные задачи и установки в сфере ЖКХ.

Нормативно-правовое обеспечение. Предусматривает разработку и/или доработку нормативных актов, регламентирующих проектную деятельность в администрации г. Белгорода.

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 1 млн. 70 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 департамента городского хозяйства г. Белгорода. 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 департаменте городского хозяйства г. Белгорода.

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 развела исследования можно сделать ряд выводов.

1. Внедрение и развитие проектного управления в сфере ЖКХ в первую очередь нацелено на повышение эффективности деятельности организаций, действующих в этой сфере, создание условий для безопасного и комфортного проживания граждан, обеспечение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг, в целом на повышение эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития сферы ЖКХ, как на федеральном, региональном, так и на местном уровнях.

2. Анализ практики управления проектами в деятельности департамента городского хозяйства г. Белгорода показал необходимость целенаправленного совершенствования управления развитием проектной деятельности в сфере ЖКХ г. Белгорода, что возможно при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов», цель которого заключается в создании команды

экспертов в сфере ЖКХ при подготовке и реализации проектов в департаменте городского хозяйства администрации города Белгорода.

3. Задачами проекта являются: совершенствование инфраструктуры проектного управления в департаменте городского хозяйства г. Белгорода; оптимизация работы с экспертами проектов, реализуемых в сфере ЖКХ города Белгорода; повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ; совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; совершенствование аналитической составляющей проектного управления в деятельности департамента городского хозяйства города Белгорода.

4. Результатами проекта должны стать: программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в администрации города Белгорода, детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами, повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ, алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды, совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в департаменте городского хозяйства города Белгорода при реализации проектов в сфере ЖКХ .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Жилищно-коммунальное хозяйство является важнейшей составляющей социально-экономической структуры общества и представляет собой совокупность жилищного, коммунального секторов городского хозяйства и инвестиционно-строительного комплекса. Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления представляет собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сфер. В соответствии с законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» на органы местного самоуправления городских округов, городских и сельских поселений возложена обязанность организации электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения. Объекты коммунальной инфраструктуры могут находиться в муниципальной, государственной или частной собственности.

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.

Проекты в муниципальном управлении в сфере ЖКХ 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.

В качестве объектов управления проектом выступают объемы работ и виды работ по проекту; стоимость проекта; временные параметры; ресурсы, требуемые для осуществления проекта, ограничения по ресурсам; качество проектных решений и др. Субъектами управления выступают активные участники проекта. Структурной единицей является команда проекта. Процесс управления осуществлением проекта реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления.

Управление жилищно-коммунальным хозяйством на территории города осуществляет департамент городского хозяйства в рамках реализации соответствующих полномочий органов местного самоуправления: организация устойчивой работы систем жизнеобеспечения населения города; организация работы пассажирского транспорта в городе; определение политики в жилищной сфере; создание условий для обеспечения граждан жильем. Проектная деятельность департамента городского хозяйства в части жилищно-коммунального комплекса охватывает 3 основных направления: реформирование жилищно-коммунального хозяйства; энергосбережение и повышение энергоэффективности жилищно-коммунального комплекса; развитие инженерной инфраструктуры города Белгорода и Белгородской агломерации.

Реализуемые проекты направлены, прежде всего, на эффективное управление отраслью, а также на обеспечение целевых ориентиров и задач стратегии социально-экономического развития города Белгорода до 2025 года. За 2017 год департаментом городского хозяйства успешно реализованы 6 проектов. Из успешно завершенных проектов в 2017 году следует отметить проект: «Выполнение инвестиционной программы ГУП «Белводоканал» по строительству, реконструкции, модернизации и развитию централизованных систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод города Белгорода на 2016 год». На 2018 год запланированы к реализации 8 проектов,

из которых на сегодняшний день успешно реализуются 3 проекта, 3 проекта на стадии планирования, 2 проекта на стадии инициации.

В результате исследования были выявлены следующие проблемы: Одной из основных проблем ЖКХ в настоящее время на данный момент хорошо известна – это изношенность инфраструктуры, долги у предприятий отрасли и очевидная деградация коммунального хозяйства. Общая площадь жилищного фонда, требующая ремонта – 3 884 855 м.кв., кредиторская задолженность предприятий за жилищно-коммунальные услуги – 23 070,41 тыс. руб. Ряд проблемных вопросов по качеству жилищно-коммунальных услуг имеет место, и требует оперативного вмешательства и активной работы. К таким вопросам относятся: необходимость совершенствования некоторых условий жилищной среды, которые накладывают отпечаток на общий фон благополучия территорий (уборка подъездов, состояние и работа лифта, внешний вид дома, благоустройство дворов, работа систем отопления и горячего водоснабжения; отсутствие (либо низкая эффективность) диагностических, информационных и технических услуг в сфере организации и проведения комплекса энергосберегающих мероприятий.

Внедрение и развитие проектного управления в сфере ЖКХ в первую очередь нацелено на повышение эффективности деятельности организаций, действующих в этой сфере, создание условий для безопасного и комфортного проживания граждан, обеспечение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг, в целом на повышение эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития сферы ЖКХ, как на федеральном, региональном, так и на местном уровнях.

Анализ практики управления проектами в деятельности департамента городского хозяйства г. Белгорода показал необходимость целенаправленного совершенствования управления развитием проектной деятельности в сфере ЖКХ г. Белгорода, что возможно при реализации проекта «Команда экспертов в реализации проектов», цель которого заключается в создание команды

экспертов в сфере ЖКХ при подготовке и реализации проектов в департаменте городского хозяйства администрации города Белгорода.

Задачами проекта являются: совершенствование инфраструктуры проектного управления в департаменте городского хозяйства г. Белгорода; оптимизация работы с экспертами проектов, реализуемых в сфере ЖКХ г. Белгорода; повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ; совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; совершенствование аналитической составляющей проектного управления в деятельности департамента городского хозяйства г. Белгорода.

Результатами проекта должны стать: программа оптимизации инфраструктуры проектного управления в администрации г. Белгорода, детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами, повышение квалификации и компетентности муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ, алгоритм формирования системы материального стимулирования проектной команды, совершенствование мониторинга проектов и процедур оценки проектов в департаменте городского хозяйства г. Белгорода при реализации проектов в сфере ЖКХ .

На основании проведенного анализа, нами был выработан ряд практических рекомендаций в адрес Департамента городского хозяйства города Белгорода.

– осуществлять своевременное наполнение сайта Органов местного самоуправления города Белгорода соответствующими данными, включающими: информацию о состоянии ЖКХ муниципального образования, тарифах на коммунальные услуги, функционирующих ТСЖ и территориальных общественных самоуправлений, их уставы и закрепленную за ними территорию, подготовленные отчеты о результатах мониторинга сферы ЖКХ муниципального образования и др.;

– распространять через созданный Интернет-ресурс всю необходимую для населения информацию о состоянии ЖКХ в муниципальном образовании;

– в отделе проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы администрации города Белгород следует выделить специальную штатную единицу для работы с экспертами проектов, поиска организаций или потенциальных инвесторов проектов;

– создать постоянно действующую команду внешних экспертов по проектам, реализуемых в сфере ЖКХ города Белгорода.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жилищный кодекс РФ [Электронный ресурс] : от 29.12.2004 г. № 188-ФЗ (в ред. 23.07.2008 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс]: Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. 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 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. 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 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2004г. № 210-

ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7. О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] : федеральный закон от 21.07.2007г. №185-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

8. Об утверждении Положения об управлении жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 23.06.08 г. № 158 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

9. Программа комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры городского округа «Город Белгород» на 2016-2025 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. – Режим доступа: www.beladm.ru/administ/eval/.

10. Об утверждении положения о департаменте городского хозяйства администрации города Белгорода [Электронный ресурс]: постановление администрации от 2 мая 2007 г. № 54 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

11. Аболин, А.А. Основные направления реформирования ЖКХ муниципальных образований [Текст] / А.А. Аболин // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – №2. – С. 6-8.

12. Агитаев, Е. Модернизация ЖКХ в условиях мирового финансового кризиса: объективные предпосылки [Текст] / Е. Агитаев // Социальная политика и социальное партнерство. – 2015. – № 6. – С. 49-53.

13. Алексеевский, В.С. ЖКХ: требуется самоорганизация собственников: методы социокультурной концепции менеджмента для управления реформированием отрасли жилищно-коммунального хозяйства [Текст] / В.С. Алексеевский, С.М. Сафаров // Российское предпринимательство. – 2012. – № 11. – С. 145-149.

14. Алексеевский, В.С. Управление развитием региональных подсистем жилищно-коммунального хозяйства: социокультурный аспект мегаполиса [Текст] / В.С. Алексеевский, С.М. Сафаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 61-67.

15. Алмаев, М.Х. Задачи совершенствования управления коммунальным хозяйством Российской Федерации [Текст] / М. Х. Алмаев, В. Н. Макарычев // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. – № 4. – С. 39-42.

16. Афонина, А.В. О защите прав потребителей жилищно-коммунальных услуг [Текст] / А. В. Афонина // Жилищное право. – 2015. – №12. – С. 22-32.

17. Ахтулов, А.Л. ЖКХ: новая система управления: создание оптимальной системы управления территориальным жилищно-коммунальным комплексом малых городов [Текст] / А.Л. Ахтулов, Т.Д. Подкосова // Российское предпринимательство. – 2016. – № 12. – С. 98-101.

18. Басаргин, В.Ф. Стратегические задачи развития отрасли ЖКХ [Текст] / В. Ф. Басаргин // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2013. – № 5. – С. 3-10.

19. Безлюдов, А.И. Жилищно-коммунальное хозяйство: проблемы управления [Текст] / А. И. Белюдов. – М.: Стройиздат, 2013. – 280 с.

20. Бобылев, Л.М. Что тормозит реформу ЖКХ [Текст] / Л.М. Бобылев // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2017. – №7. – С. 12-20.

21. Боголюбов, В.С. Управление городским хозяйством [Текст] / В.С. Боголюбов. – М.: Стройиздат, 2012. – 168 с.

22. Болдырева, И.А. Региональный аспект формирования финансового механизма сферы жилищно-коммунальных услуг в рыночных условиях [Текст] / И.А. Болдырева // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 26. – С. 49-55.

23. Бородин, Д.Ю. Международный финансовый кризис для российского ЖКХ и конкретных ТСЖ [Текст] / Д.Ю. Бородин // Экономика и ЖКХ. – 2016. – №3. – С.20-29.

24. Бутаева, Е.М. Проблемы административно-правовой организации механизма управления градостроительством в Российской Федерации на современном этапе [Текст] / Е.М. Бутаева // Жилищное право. – 2014. – № 8. – С. 35-50.

25. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2012. – 293 с.

26. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйство и управление [Текст] / А.Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 176 с.

27. Воронин, А.Г. Основы управления муниципальным хозяйством [Текст] / А.Г. Воронин. – М.: Дело, 2012. – 128 с.

28. Гаврильчак, Н.И. Обогрели и... раздели?!: современные тенденции реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования в условиях рынка [Текст] / Н.И. Гаврильчак, И.В. Алехнович // Российское предпринимательство. – 2016. – № 12. – С. 133-137.

29. Гайнутдинов, Н.А. Роль и место управляющих компаний в системе ЖКХ [Текст] / Н.А. Гайнутдинов // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – № 1. – С. 14-19.

30. Голощапов, Н.А. Жилищное право [Текст] / Н.А. Голощапов, С.И. Помазкова. – М.: ПРИОР, 2012. – 304 с.

31. Гришина, Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути их решения [Текст] / Е.Ю. Гришина // Административное право. – 2014. – № 1. – С. 85-92.

32. Дронов, А.А. О новых мерах обновления жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с федеральным законом «О фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» [Текст] / А.А. Дронов // Вопросы местного самоуправления. – 2014. – № 3. – С. 128-131.

33. Жуков, Д.М. Экономика и организация жилищно-коммунального хозяйства города [Текст] / Д.М. Жуков. – М.: Владос, 2013. – 96 с.

34. Жуков, Н.Н. Модель управления ЖКХ на территории муниципального района (городского округа) [Текст] / Н.Н. Жуков // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – №2. – С.10-12.

35. Иванов, В.В. Муниципальный менеджмент [Текст] / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 718 с.

36. 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, 2012. – 350 с.

37. Из доклада главы администрации городского округа «Город Белгород» о достигнутых значениях показателей эффективности деятельности органа местного самоуправления за 2017 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/administ/eval/>.

38. Иншаков, О.В. Оценка эффективности управления в органах исполнительной власти субъектов РФ по конечным результатам [Текст] / О.В. Иншаков, О.С. Олейник // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – № 22. – С. 2-11.

39. Казакова, Н.И. Система документации управления жилищно-коммунальным хозяйством (на примере МУ ЖКХ г. Перми) [Текст] / Н.И. Казакова, Н. Н. Подоплелова // Жилищное право. – 2015. – № 10. – С. 52-66.

40. Каменева, Е.А. Механизм государственной финансовой поддержки жилищно-коммунального хозяйства: методы и инструменты [Текст] / Е.А. Каменева // Финансы и кредит. – 2017. – № 37. – С. 48-53.

41. Камышанова, А.Е. Правовое и информационное обеспечение реформы жилищно-коммунального хозяйства органами местного самоуправления [Текст] / А.Е. Камышанова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2016. – № 3. – С. 38-40.

42. Карпухин, Д.В. Административно-правовое регулирование управления жилищным фондом РФ федеральными органами исполнительной власти специальной компетенции [Текст] / Д.В. Карпухин // Административное и муниципальное право. – 2013. – № 7. – С. 41-45.

43. Кендышева, И. Социальная политика государства в сфере управления жилищными и коммунальными услугами города с ориентацией на потребителя [Текст] / И. Кендышева // Социальная политика и социальное партнерство. – 2014. – № 2. – С. 16-21.

44. Кочегаров, А.Д. Взаимодействие федеральных, региональных, и муниципальных органов власти в инновационных процессах в сфере ЖКХ [Текст] / А.Д. Кочегаров // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – №4. – С. 16-20.

45. Мартусевич, Р.А. Государственно-частное партнерство в коммунальном хозяйстве [Текст] / Р.А. Мартусевич. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2013. – 243 с.

46. Матвеев, А.В. Проблемы и перспективы развития жилищно-коммунального комплекса города [Текст] / А.В. Матвеев // БСТ: бюллетень строительной техники. – 2016. – № 1. – С. 50-63.

47. Нечай, И.В. Правовое обеспечение реализации жилищной политики в муниципальных образованиях: на примере города Волгограда [Текст] / И.В. Нечай // Закон и право. – 2013 – № 4. – С. 80-81.

48. Нигматуллина, Ж.Р. Деятельность муниципалитетов по стратегическому управлению коммунальным комплексом [Текст] / Ж.Р. Нигматуллина // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2014. – № 8. – С. 3-6.

49. Отчёт главы администрации города о реализации в 2017 году Стратегии развития города Белгорода до 2025 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. - Режим доступа: <http://www.beladm.ru/administ/eval/>.

50. Отчет руководителя аппарата администрации города Белгорода [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. - Режим доступа: <http://www.beladm.ru/administ/eval/>.

51. Пургин, Е.Л. Эффективность новых организационных структур в жилищно-коммунальном хозяйстве мегаполиса [Текст] / Е.Л. Пургин. – СПб.: СПбГУСЭ, 2014. – 154 с.

52. Рыженко, И.Н. Критерии оценки качества работы подрядных организаций ЖКХ // Сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. «Формирование университетских комплексов и инновационная деятельность ВУЗов на современном этапе реформирования высшей школы» [Текст] / И.Н. Рыженко, С.В. Соколова. – СПб.: СПбГУСЭ, 2014. – 160 с.

53. Рыженко, И.Н. Методы оценки качества жилищного обслуживания // Сб. науч. тр. экономического форума [Текст] / И.Н. Рыженко, Г.Д. Дроздов. – СПб.: СПбГУЭФ. – 2014. – 201 с.

54. Рыженко, И.Н. Проблема повышения качества жилищно-коммунальных услуг в условиях реформирования ЖКХ России // Сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. «Формирование университетских комплексов и инновационная деятельность ВУЗов на современном этапе реформирования высшей школы» [Текст] / И.Н. Рыженко. – СПб.: СПбГУСЭ, 2015. – 300 с.

55. Рыженко, И.Н. Формирование системы контроля качества за работой подрядных организаций ЖКХ // Сб. науч. тр. экономического форума [Текст] / И.Н. Рыженко, С.В. Соколова. – СПб.: СПбГУЭФ. – 2014. – 116 с.

56. Ряховская, А.Н. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) [монография] [Текст] / А.Н. Ряховская. – М.: Магистр, 2013. – 332 с.

57. Сазонов, С.П. Жилищно-коммунальное хозяйство: проблемы и решения [Текст] / С.П. Сазонов, Д.Ю. Завьялов // Финансы. – 2015. – № 1. – С.19-21.

58. Сайт Департамента городского хозяйства администрации города Белгорода [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного

самоуправления города Белгорода. – Режим доступа:
<http://www.beladm.ru/administ/eval/>.

59. Симионов, Ю.Ф. Жилищно-коммунальное хозяйство. Справочник. [Текст] / Ю.Ф. Симионов. – Ростов н/Д : МарТ, 2013. – 269 с.

60. Смирнова, О.О. Зависимость тарифов на ЖКУ от уровня доходов потребителей [Текст] / О.О. Смирнова // Управление многоквартирным домом. – 2016. – №12. – С.7-11

61. Смирнова, О.О. Финансирование модернизации инфраструктуры ЖКХ [Текст] / О.О. Смирнова // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – №9. – С. 15-19.

62. Толкачев, О.М. Ориентация на конечный результат [Текст] / О.М. Толкачев // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2016. – №7. – С. 20-24.

63. Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров [Текст] / Г. Уэбстер. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 272 с.

64. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. 624с.

65. Филимонов, С.Л. Об управлении в жилищной сфере [Текст] / С.Л. Филимонов // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2015. – №12. – С.26-30.

66. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития предприятий [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / В.Н. Фунтов. – СПб., 2010. – 190 с.

67. Хардаев, К.П. Формирование экономической политики региона как интеграционной основы проектного управления социо-эколого-экономическим развитием [Текст] / К.П. Хардаев // Вестник ВСГУТУ. – 2017. – № 2 (65). – С. 20-27.

68. Холопов, С.Н. Контроль качества предоставления жилищно-коммунальных услуг [Текст] / С.Н. Холопов // Управление многоквартирным домом. – 2015. – №7. – С.14-16.

69. Чернышов, Л.Н. Основы формирования эффективной тарифной политики в жилищно-коммунальном комплексе [Текст] / Л.Н. Чернышов // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. – 2014. – №12. – С. 29-31.

70. Чижов, С.Ф. Управление проектами [Текст] / С.Ф. Чижов, Е.Н. Чижова. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2009. – 250 с.

71. Шапиро, В.Д. Управление проектами [Текст] / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур. – М.: Спб., 2013. – 235 с.

72. Шевченко, О.С. Механизмы реализации проектов муниципально-частного партнерства [Текст] / О.С. Шевченко // Наукоеведение. – 2014. – №3 (22). – С. 85-87.

73. Шомина, Е. Соседское сообщество – ТОС – МСУ [Текст] / Е. Шомина // Глобальные проблемы развития местного самоуправления. – 2013. – №2. – С. 21-25.

74. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [Text]. New York: HarperCollins, 2013. 250 p.

75. Harpham, Alan Successful Programme Management or Managing Successful Programmes, 16th IPMA World Congress [Text]. Berlin, June, 2002.

76. Keeling, R. Project Management. N International Perspective [Text]. – New York: St. Martin Press, 2012. – P. 9-17.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Программа социологического исследования
«Удовлетворенность населения города Белгорода сферой жилищно-коммунального хозяйства»**

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.

Жилищная и коммунальная сфера муниципального образования сегодня – это многоотраслевой комплекс, в котором пересекаются все социально-экономические, организационно-технические вопросы, связанные с жилищно-коммунальным обслуживанием потребителей, включая население. В настоящее время жилищно-коммунальное хозяйство переживает инфраструктурный кризис. Как единый объект управления жилищно-коммунальное хозяйство уже не существует ни на федеральном, ни на региональном уровнях власти: ЖКХ относится к компетенции органов местного самоуправления.

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. 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 г. Белгорода. 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 власти г. Белгорода. Внедрение проектного управления находится в зоне ответственности глав муниципальных образований. 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.

Степень изученности вопросов функционирования и развития системы управления жилищно-коммунальным комплексом на муниципальном уровне отстает от потребностей современной отечественной практики, что не позволяет давать оперативные ответы и конструктивные решения многочисленных актуальных проблем развития и реформирования системы ЖКХ. Таким образом, настоятельной необходимостью в современных условиях выступает исследование закономерностей, а также научная разработка основных способов оптимизации управления системой управления ЖКХ на муниципальном уровне.

Основной проблемой является недостаточная эффективность муниципального планирования в проектной деятельности в сфере ЖКХ, 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 ЖКХ.

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.

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

Сущность, принципы и методы муниципального управления рассматривались в работах М.С. Богданова, А.Г. Гладышева, В.Н. Иванова, К.О. Магомедова, Н.М. Найбороденко, В.И. Патрушева и др.²

¹ Бэгьюли Ф. Управление проектом. М., 2014; Локк Д. Основы управления проектами. М., 2013; Ньюэлл М. Управление содержанием проекта // Директор ИС. 2001. №1; Тёрк У. Управление проектами и здравый смысл. М., 2012; 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., 2006; Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы. М., 2013; Рыбаков М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе // Управление компанией. 2015. №12; 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.

² 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.

Общие основы управления жилищно-коммунальным хозяйством изложены в работах В. С. Алексеевского, М. Х. Алмаева, В.Н. Макарычева, С. М. Сафарова и других¹.

Основные характеристики системы управления ЖКХ с правовой точки зрения даны в работах Е.М. Бутаевой, А.Е. Камышановой, Д.В. Карпухина и других².

Важными теоретическими источниками в области развития системы управления ЖКХ на региональном уровне послужили труды таких ученых как: А.Л. Ахтулов, И.А. Болдырева, Н. И. Гаврильчак, О.В. Иншаков, Н.И. Казакова³.

На уровне муниципалитетов тема внедрения управления проектами в сфере ЖКХ 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 ЖКХ на муниципальном уровне и недостатком теоретических и практических разработок в деятельности структурных подразделений администрации города Белгорода.

¹Алексеевский В.С. ЖКХ: требуется самоорганизация собственников: методы социокультурной концепции менеджмента для управления реформированием отрасли жилищно-коммунального хозяйства // Российское предпринимательство. 2012. № 11; Алмаев М.Х. Задачи совершенствования управления коммунальным хозяйством Российской Федерации // Государственная власть и местное самоуправление. 2012. № 4.

² Бутаева Е.М. Проблемы административно-правовой организации механизма управления градостроительством в Российской Федерации на современном этапе // Жилищное право. 2012. № 8; Камышанова А.Е. Правовое и информационное обеспечение реформы жилищно-коммунального хозяйства органами местного самоуправления // Государственная власть и местное самоуправление. 2011. № 3; Карпухин Д.В. Административно-правовое регулирование управления жилищным фондом РФ федеральными органами исполнительной власти специальной компетенции // Административное и муниципальное право. 2012. № 7.

³ Ахтулов А.Л. ЖКХ: новая система управления : создание оптимальной системы управления территориальным жилищно-коммунальным комплексом малых городов // Российское предпринимательство. 2012. № 12. вып. 1; Болдырева И.А. Региональный аспект формирования финансового механизма сферы жилищно-коммунальных услуг в рыночных условиях // Региональная экономика: теория и практика. 2011. № 26; Гаврильчак Н.И. Обогрели и... раздели?!: современные тенденции реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования в условиях рынка // Российское предпринимательство. 2012. № 12; Иншаков О.В. Оценка эффективности управления в органах исполнительной власти субъектов РФ по конечным результатам // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 22; Казакова Н.И. Система документации управления жилищно-коммунальным хозяйством (на примере МУ ЖКХ г. Перми // Жилищное право. 2011. № 10.

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

Объект исследования – население г. Белгорода.

Предмет исследования – общественное мнение населения г. Белгорода о состоянии и проблемах в сфере ЖКХ г. Белгорода.

Целью исследования является диагностика проблем в сфере ЖКХ г. Белгорода.

Задачи исследования:

– анализ мнения населения г. Белгорода об эффективности управления в жилищно-коммунальной сфере;

– оценка активности и готовности населения г. Белгорода к решению проблем в сфере благоустройства собственных дворовых территорий;

– выявление представлений населения г. Белгорода о сдерживающих факторах эффективной работы администрации в сфере ЖКХ.

Операционализация основных понятий.

Благоустройство территории — комплекс проводимых на территории мероприятий, направленных на повышение эксплуатационных и эстетических характеристик территорий и предусматривающих один из следующих видов работ (или их комплекс): архитектурно-планировочную организацию территории; озеленение; устройство архитектурного освещения, поливочного водопровода; размещение малых архитектурных форм, объектов городского дизайна, рекламы, визуальной коммуникации и информации, произведений монументально-декоративного искусства.

Водоотведение - отвод бытовых стоков из жилого помещения по присоединенной сети.

Газоснабжение - круглосуточное обеспечение потребителя газом надлежащего качества, подаваемым в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение, а также продажа бытового газа в баллонах.

Горячее водоснабжение - круглосуточное обеспечение потребителя горячей водой надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение.

Домовладелец — собственник помещения в многоквартирном доме, он же – участник долевой собственности на общее имущество. Домовладельцами могут быть любые физические и юридические лица, которым на правах частной, государственной, муниципальной и иной формах собственности, принадлежат помещения в многоквартирном доме.

Жилищно-коммунальное хозяйство – часть хозяйства государства, обеспечивающая совокупностью деятельности служб и организаций, а также технических средств содержание в надлежащем состоянии жилого фонда и предоставление населению коммунальных услуг.

Жилищно-коммунальные услуги – деятельность по обеспечению удобства и комфортности проживания в жилище и на территории населенного пункта путем поддержания надлежащего санитарно-технического состояния жилищ, коммуникаций и объектов коммунального назначения, преобразования и подачи потребителям электрической и тепловой энергии, питьевой и горячей воды, газа, отведения и очистки стоков, а также благоустройства.

Многоквартирный дом - индивидуально-определенное здание, состоящее из квартир и помещений, не являющимися частями квартир и предназначенным для обслуживания более одного помещения в данном доме.

Управление многоквартирным домом – деятельность по обеспечению благоприятных и безопасных условий проживания граждан, надлежащему содержанию общего имущества в многоквартирном доме, решению вопросов пользования указанным имуществом, а также предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающих в таком доме.

Методика проведения исследования.

Исследование проводилось посредством анкетного опроса муниципальных служащих администрации г. Белгорода.

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 г. Белгорода.

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

3. Анкетный опрос населения г. Белгорода.

Выборочная совокупность насчитывает 100 человек, пропорционально выделенных из организационных структур администрации г. Белгорода.

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: октябрь - ноябрь 2018 г.

АНКЕТА

Настоящее социологическое исследование проводится с целью определения состояния жилищно-коммунального хозяйства в городе Белгороде. Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте.

5	Чистоту двора	1	2	3	4	5	6
6	Состояние детской площадки	1	2	3	4	5	6
7	Наличие мест для отдыха (скамеек, беседок)	1	2	3	4	5	6
8	Состояние клумб/газонов во дворе	1	2	3	4	5	6
9	Состояние дорожек во дворе	1	2	3	4	5	6
10	Удобство крыльца	1	2	3	4	5	6
11	Чистоту подъезда	1	2	3	4	5	6
12	Освещение подъезда	1	2	3	4	5	6
13	Состояние почтовых ящиков	1	2	3	4	5	6

7. Насколько часто возникают проблемы с:

		Не возникает	Несколько раз в год	1-2 раза в месяц	Еженедельно	Каждый день
1	Уборкой подъезда	1	2	3	4	5
2	Вывозом мусора	1	2	3	4	5
3	Отоплением	1	2	3	4	5
4	Горячим водоснабжением (если имеется)	1	2	3	4	5
5	Холодным водоснабжением	1	2	3	4	5
6	Канализацией	1	2	3	4	5
7	Газоснабжением	1	2	3	4	5
8	Электроснабжением	1	2	3	4	5
9	Работой лифта (если имеется)	1	2	3	4	5
10	Содержанием и ремонтом дома	1	2	3	4	5
11	Обслуживанием подъездных дверей	1	2	3	4	5

8. Если проблемы возникают, удовлетворены ли Вы тем, как они решаются Управляющей компанией (Товариществом собственников жилья)?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1 Удовлетворен | 4 Неудовлетворен |
| 2 Скорее удовлетворен | 5 Затрудняюсь ответить |
| 3 Скорее неудовлетворен | |

9. Как часто на территории Вашего микрорайона (улицы, дома, двора) бывают сходы, собрания, конференции?

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1 Несколько раз в год | 4 Еще реже |
| 2 Один раз в год | 5 Не бывает |
| 3 Один раз в два года | 6 Затрудняюсь ответить |

10. Участвовали ли Вы за последний год в общем собрании собственников помещений многоквартирных домов?

- | | |
|-----------------------------------------------|--------------|
| 1 Не слышал, чтобы такие собрания проводились | 3 Участвовал |
|-----------------------------------------------|--------------|

19. Ваш пол: 1 Мужской 2 Женский

20. Ваш возраст:

1 18 - 29 лет 2 30 - 39 лет 3 40 – 49 лет 4 50 – 59 лет 5 Старше 60 лет

21. Ваше место жительства:

- 1 Многоквартирный дом (свыше 100 квартир)
- 2 Многоквартирный дом (до 100 квартир)
- 3 Частный дом

22. Как давно Вы проживаете в этом доме?

- | | |
|----------------|----------------|
| 1 Менее 1 года | 4 5-10 лет |
| 2 1-3 года | 5 10-15 лет |
| 3 3-5 лет | 6 Свыше 15 лет |

23. Ваш род занятий:

- | | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. ИТР | 13. Предприниматель |
| 2. Работник промышленного предприятия | 14. Работник связи |
| 3. Работник строительного предприятия | 15. Работник транспорта |
| 4. Работник сельскохозяйственного предприятия | 16. Работник финансово-кредитной организации |
| 5. Работник учреждения социальной защиты | 17. Служащий государственных или муниципальных органов власти |
| 6. Работник образования | 18. Военнослужащий, работник МВД |
| 7. Работник здравоохранения | 19. Домохозяйка |
| 8. Работник культуры | 20. Пенсионер |
| 9. Работник сферы ЖКХ | 21. Студент ссуза |
| 10. Работник сферы обслуживания | 22. Студент вуза |
| 11. Работник спортивной сферы | 23. Безработный |
| 12. Работник сферы торговли | 24. Другое (укажите) |

Благодарим за участие в исследовании!

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

Цель проекта	создание команды экспертов в сфере ЖКХ при подготовке и реализации проектов в департаменте городского хозяйства администрации города Белгорода.
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование инфраструктуры проектного управления в департаменте городского хозяйства г. Белгорода; – оптимизация работы с экспертами проектов в сфере ЖКХ, реализуемых в департаменте городского хозяйства г. Белгорода; – повышение квалификации муниципальных служащих в области управления проектами в сфере ЖКХ; – совершенствование материального стимулирования участников проектной деятельности; – совершенствование аналитической составляющей проектного управления в сфере ЖКХ в департаменте городского хозяйства г. Белгорода.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> – Инфраструктурное направление; – Кадровое направление; – Аналитическое направление.
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - положительное общественное мнение о проектной деятельности в сфере ЖКХ департамента городского хозяйства г. Белгорода у экспертов (по результатам социологического опроса по окончании реализации предлагаемого проекта – до 80%); - повышению уровня мотивации у муниципальных служащих к использованию проектного управления в сфере ЖКХ (по результатам социологического опроса по окончании реализации предлагаемого проекта – до 80%); - повышению эффективности системы материального стимулирования проектной команды (до 50% увеличение надбавок).
Общий объем финансирования проекта	1070 тыс. руб. (муниципальный бюджет)

Приложение 3

Ресурсное обеспечение проекта

№ п/п	Направления	Год	Источники финансирования	Объемы финансирования (тыс.рублей)
1.	Организация работы по подготовке уточненного списка экспертов с указанием формы участия, типов связей и направлений связей	2019-2020	Не требуется	
2.	Разработка и детализация составляющих механизмов управления отношениями с экспертами	2019-2020	Не требуется	
3.	Периодическая аттестация муниципальных служащих на предмет их знаний областей управления проектами	2019-2020	Не требуется	
4.	Проведение внутренних семинаров среди работников местного самоуправления, нацеленных на совместное решение конкретных проблем	2019-2020	Не требуется	
5.	Заключение с местными вузами договоров на проведение курсов повышения квалификации, включающих чтение специализированных лекционных курсов и проведение обучающих семинаров	2019-2020	Муниципальный бюджет	750 тыс.руб.
6.	Внедрение процедуры оценки в реализацию муниципальных проектов	2019-2020	Муниципальный бюджет	160 тыс.руб.
7.	Программное обеспечение для процедур оценки и мониторинга	2020	Муниципальный бюджет	60 тыс.руб.
Итоговая сумма затрат				1070 тыс. руб.