

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
МУНИЦИПАЛЬНОМ РАЙОНЕ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ  
РОВЕНЬСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 05001302  
Сапачкова Дениса Александровича

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Сапрыка В.А.

БЕЛГОРОД 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	9
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОВЕНЬСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	29
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОВЕНЬСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы выпускной квалификационной работы.**

Динамичное изменение внешней среды должно постоянно учитываться органами местного самоуправления. Кроме того, возникает необходимость повсеместно решать проблемы, возникающие при развитии и функционировании муниципалитета, достигая при этом предельно результативного использования ограниченных ресурсов за ограниченные временные сроки. В данном случае именно проектное управление выступает наиболее целесообразным инструментом для решения такого рода задач.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, на сегодняшний день в практике местного самоуправления наблюдается ряд нерешенных проблем. Кроме того, сама система муниципального управления все еще находится в стадии реформирования, что обусловлено ежегодным внесением поправок в Федеральный закон №131-ФЗ. Деятельность местной администрации должна быть сосредоточена на обеспечении стабильного функционирования и развития муниципалитета, удовлетворении потребностей граждан в различных муниципальных услугах и, в конечном счете, на улучшение качества жизни населения муниципального образования. Зачастую возникает ситуация, когда в рамках текущего функционирования далеко не все вопросы получается разрешать эффективно, что формирует предпосылки поиска и внедрения инновационных моделей управления, в том числе управления проектами.

Во-вторых, уже несколько лет на первый план выходит проблематика организации стратегического управления городами, районами и поселениями. На сегодняшний день в большинстве муниципальных образований приняты стратегии либо программы социально-экономического развития до 2020, 2025 или 2030 гг., однако факт наличия утвержденного документа стратегического планирования далеко не всегда отражает

повышение качества управленческой деятельности и улучшение социально-экономической ситуации. К сожалению, многие стратегии остаются номинальными документами, реально не действующими. Организация проектного управления позволяет создать связующее звено между решением стратегических задач и текущей деятельностью органов местного самоуправления.

В-третьих, актуальным является развитие проблематики проектного управления на материале муниципальных образований Белгородской области. С 2010 года в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также в органах местного самоуправления внедряется система управления проектами, в рамках которой определяются условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнес-сообщества и власти, регламентируется персональная ответственность межотраслевой команды проекта. В настоящее время требует совершенствования механизм программно-целевого управления территорией, в этой связи перспективным представляется установление взаимосвязи между управленческими проектами и муниципальными программами.

В-четвертых, представляется актуальным обращение к вопросам организации проектного управления в целях дальнейшего развития управленческой науки. Необходимо с научных позиций обособить проектное управление в государственной и муниципальной сферах от проектного управления в бизнес-структурах, уточнить понятия и выделить признаки управленческого проекта и проектной деятельности, связав их с вопросами комплексного развития территорий и отдельных сфер жизнедеятельности.

**Степень научной разработанности темы.** В последнее время в трудах российских ученых А.С. Козлова, А.Ф. Наумова, А.А. Захаровой, О.Г. Прикот, А.С. Родикова, И.В. Никулина, В.И. Новосельцева, Д.А. Новикова все больше внимания уделяется теоретическим и практическим проблемам

осуществления проектного управления<sup>1</sup>. При этом в работах В.Л. Винокуровой, Л.К. Курамышева, В.Н. Фунтова наибольшее значение придается вопросам управления проектами на уровне предприятий различных отраслей народного хозяйства<sup>2</sup>.

Имеется ряд научных исследований А.О. Скопина, Т.В. Соловьевой, посвященных изучению различных аспектов применения проектного подхода в управлении региональной экономикой<sup>3</sup>.

В научной литературе с недавних пор определенное внимание стало уделяться вопросам применения проектного подхода в государственном и муниципальном управлении, данным вопросам посвящены работы А.Г. Давыдова, Д.В. Погорелова, А.С. Харитоненкова, В.В. Яновского<sup>4</sup>.

Вопросы профессиональной подготовки проектных менеджеров исследуют Я.Г. Зинченко, М.М. Романова, Т.Л. Стенина<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> См., например: Козлов А.С. Методология управления портфелем программ и проектов. М., 2012; Наумов А.Ф., Захарова А.А. Инновационное проектирование и проектное управление. Саратов, 2013; Наумов Н.Д., Прикот О.Г., Родиков А.С. Современные технологии управления на проектной основе. Нижневартовск, 2012; Никулин И.В., Новосельцев В.И. Оценка проектных рисков в системах взаимного рефлексивного управления. Воронеж, 2013; Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2012.

<sup>2</sup> Винокурова В.Л. Формирование системы аналитических и проектных процедур в сфере стратегического управления предприятием: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Курск, 2012; Курамышев Л.К. Проектное управление предприятием. М., 2012; Фунтов В.Н. Управление проектами развития предприятий: теоретические и методологические аспекты: автореф. дис. ... док. эконом. наук. СПб., 2012.

<sup>3</sup> Скопин А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление. Электронный научный журнал. URL: <http://region.mcnip.ru/modules> (дата обращения: 05.12.2016); Соловьева Т.В. К вопросу о применении проектного подхода в управлении региональной экономикой // Новые технологии. 2012. № 1.

<sup>4</sup> Давыдов А.Г. Структурные механизмы реализации проектного управления в органах власти // Власть. 2012. № 4; Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // ЭГО. URL: <http://ego.uara.ru/issue/2012/04/06/> (дата обращения: 15.12.2016); Харитоненков А.С. Проектный подход к государственному управлению (на примере национальных проектов) // Право и управление. XXI век. 2013. № 4 (13); Яновский В.В. Управление стратегическим развитием мегаполиса: проектный менеджмент ресурсного потенциала // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. Т. 8. № 35.

<sup>5</sup> Зинченко Я.Г. Как приобрести управленческие компетенции // Власть. 2013. № 10; Романова М.М. Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 2;

Профессиональная компетентность муниципальных служащих в управлении муниципальными проектами изучается весьма ограниченным кругом исследователей (Н.Ю. Пехова, Ю.В. Саркисян)<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что проектное управление на сегодняшний день рассмотрено многими авторами, тем не менее, специфические аспекты организации проектного управления в муниципальном образовании изучены недостаточно.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью достижения более высокого качества проектного управления в муниципальной сфере и недостаточной теоретической разработанностью вопросов использования методов проектного управления в процессе решения задачи стратегического развития территории муниципального образования.

**Объект выпускной квалификационной работы** – проектная деятельность в рамках управления муниципальным образованием.

В качестве **предмета выпускной квалификационной работы** выступают механизмы организации проектного управления в администрации Ровеньского района Белгородской области.

**Цель выпускной квалификационной работы** – разработка рекомендаций по совершенствованию организации проектного управления в администрации Ровеньского района Белгородской области.

Реализация данной цели возможна посредством решения следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы организации проектного управления в муниципальном образовании.
2. Проанализировать практику организации проектного управления в администрации Ровеньского района Белгородской области.

---

Стенина Т.Л. Формирование проектной культуры личности: аксиологический аспект // Казанский педагогический журнал. 2012. № 5-6.

<sup>1</sup> Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. 2013. № 11 (26); Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2012. № 5.

3. Предложить направления по совершенствованию организации проектного управления в администрации Ровеньского района Белгородской области.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступили научные труды и разработки А.Г. Давыдова, Д.В. Погорелова и В.В. Яновского, в которых раскрываются особенности реализации проектного управления в муниципальной сфере<sup>1</sup>, а также материалы исследований Н.Ю. Пеховой, Ю.В. Саркисян и Г.Л. Стениной, в которых раскрываются содержание проектной компетентности муниципальных служащих и требования к уровню её развития<sup>2</sup>.

В процессе подготовки исследования были использованы методы: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также качественный анализ нормативных документов. Также применялись методы субъектно-объектного и структурно-функционального анализа, приемы статистического и проектного анализа, теоретического моделирования, метод анкетирования.

**Эмпирическую базу исследования** составили:

1) Нормативно-правовые акты регионального уровня, регулирующие вопросы проектного управления на территории Белгородской области<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Давыдов А.Г. Структурные механизмы реализации проектного управления в органах власти // Власть. 2013. № 4; Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // ЭГО. URL: <http://ego.uara.ru/> (дата обращения: 15.12.2016); Яновский В.В. Управление стратегическим развитием мегаполиса: проектный менеджмент ресурсного потенциала // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. Т. 8. № 35.

<sup>2</sup> Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. №11(26). 2012; Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2013. № 5; Стенина Г.Л. Формирование проектной культуры личности: аксиологический аспект // Казанский педагогический журнал. 2012. № 5-6.

<sup>3</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп. URL: <http://www.dkr31.ru/project> (дата обращения: 15.12.2016); О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов: Распоряжение губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р. URL: <http://www.dkr31.ru/project> (дата обращения: 01.12.2016); Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов:

2) Положение об управлении проектами в органах местного самоуправления администрации Ровеньского района Белгородской области, нормативно-правовые акты отдела по управлению проектной деятельностью, должностные инструкции сотрудников отдела, проектная документация<sup>1</sup>.

**Научно-практическая значимость выпускной квалификационной работы** заключается в возможности использования его мероприятий для развития организации проектного управления в администрации Ровеньского района Белгородской области.

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

---

Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. № 408-р. URL: <http://www.dkr31.ru/project> (дата обращения: 01.12.2016).

<sup>1</sup>Об утверждении положения и должностных инструкций отдела по управлению проектной деятельностью. Постановление администрации Ровеньского района от 02 апреля 2013 г. №118. URL: <http://www.rovenkiadm.ru/> (дата обращения: 15.12.2016); О порядке формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов. Постановление главы администрации Ровеньского района от 25 марта 2011 г. №149. URL: <http://www.rovenkiadm.ru/> (дата обращения: 15.12.2016); Об утверждении регламента администрирования проектов. Распоряжение администрации Ровеньского района от 29 декабря 2012 года № 2033. URL: <http://www.rovenkiadm.ru/> (дата обращения: 15.12.2016).



## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

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 широко<sup>1</sup>.

За рубежом методология проектного управления представлена в виде национальных стандартов и регламентирующих их проектных институтов. Международные стандарты управления проектами изложены в ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects. Существуют также Национальные стандарты управления проектами: ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия); ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия); ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия); NASA Project Management (США); BSI BS 6079 (Великобритания); APM Body of Knowledge (Великобритания); OSCEng (Великобритания); DIN 69901 (Германия); V-Modell (Германия); VZPM (Швейцария); AFITEP (Франция); Hermes method (Швейцария); ANCSPM

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

(Австралия); CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада); P2M (Япония); C-PMBOK (Китай); South African NQF4 (ЮАР); СЕРМ (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»<sup>1</sup>.

Английская Ассоциация проект-менеджеров указывает, что проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых

---

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

результатов. Проектное управление представляет собой уникальную совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения<sup>1</sup>.

В соответствии со стандартами ISO, проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам<sup>2</sup>.

Австралийский институт проектного управления определяет проект как уникальную совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели<sup>3</sup>.

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

- направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов;
- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом<sup>4</sup>.

---

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

<sup>2</sup> ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management. Guidelines to quality in project management.

<sup>3</sup> Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management – Guidelines, 1996.

<sup>4</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

Чтобы сформулировать определение проекта, применимое для сферы муниципального управления, необходимо обозначить его существенные признаки:

1. Нацеленность на уникальные, оригинальные, новые результаты. Чтобы применение проектного метода управления территорией служило своей главной цели – обеспечению стратегического развития – проектом следует называть не всякую структурированную и упорядоченную деятельность, а лишь ту, которая связана с инновационным подходом.

2. Доминирование целей над процессами. Цели в сфере муниципального управления так или иначе направлены на удовлетворение социальных благ, тогда как процессы встроены в организационную и должностную структуру, регламентированы нормативными актами и ведомственной распорядительной документацией. Принцип доминирования целей означает, что нормативные, организационные и ресурсные ограничения не должны быть непреодолимыми в процессе реализации управленческих проектов.

3. Составной характер проекта, возможность его расчленения на этапы и операции. Проект должен представлять собой максимально технологизированную деятельность, что позволит контролировать и вовремя корректировать реализацию отдельных его элементов.

4. Выделенность из более широких систем. Проекты должны органично входить в виды деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, направленные на совершенствование региональной и муниципальной экономики, инфраструктуры, социальной сферы.

5. Четкие маркеры начала и конца реализации проекта. Проектом не может быть деятельность, осуществляемая на постоянной основе. Данный принцип вытекает уже из самой инновационной природы проекта, т.е. если мы говорим об инновации, то известна точка ее запуска. Окончание реализации проекта означает, что новшество прижилось и стало

органической частью управленческого процесса. В данном случае деятельность переходит в штатный режим и не требует дополнительных усилий, в том числе финансирования.

6. Лимиты допустимых материальных затрат. Проекты реализуются, как правило, в условиях четко определенного ограниченного бюджета. При этом, в отличие от текущей деятельности организации, допускается и даже приветствуется многоканальное финансирование проектной деятельности. Потенциал дополнительного финансирования проекта усиливается за счет использования технологии фандрайзинга.

7. Возможность преодоления ведомственных перегородок и реализации одновременно в нескольких сферах.

8. Высокая интенсивность работы, «мозговой штурм»<sup>1</sup>. Реализация инновационных проектов осуществляется, как правило, в авральном режиме, требующем огромных сил и средств, полного погружения членов проектной команды в проблематику проекта. Вместе с тем по мере решения проектных задач и технологизации наиболее частотных операций интенсивность работы может снижаться, и привязка ее к конкретным авторам проекта становится не обязательной. Это отличает проектную деятельность от текущего функционирования, которое не имеет начала (в обозримом отрезке времени) и благополучного конца. Благодаря сочетанию разных ритмов работы – перенапряжения и относительного покоя – обеспечивается высокая удовлетворенность исполнителей проекта своей деятельностью, тем более если реализация проекта приносит осязаемый результат.

9. Нацеленность не только на производственный (организационный) результат, но и на личностный рост участников проекта. Проект

---

<sup>1</sup> См.: Жихарев К. Проектное управление развитием региональной инновационной системы: общая схема и принципы // Проблемы теории и практики управления. 2010. №7. С.50-57; Моисеев А.М., Моисеева О.М. Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М., 2007. 24 с. [http://window.edu.ru/window/library?p\\_rid=62480](http://window.edu.ru/window/library?p_rid=62480).

стимулирует, организует, мобилизует личность в ее профессиональном самоутверждении<sup>1</sup>.

Итак, рабочим определением управленческого проекта может быть следующее: это поименованный обособленный в пространстве и во времени вид деятельности органа власти или органа местного самоуправления, предполагающий достижение социальных результатов за счет внедрения инновационных организационных технологий.

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 работ<sup>2</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Перфильева Е.Н. Развивающийся профессионал в сфере физической культуры и спорта и его жизненные стратегии. – СПб., 2010. – С.3.

<sup>2</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

Управление проектами (англ. project management) - область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов<sup>1</sup>.

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

Проектное управление является частным случаем программно-целевого подхода. Хотя собственно проектное управление для администраций является новшеством, в российском государственном и муниципальном управлении уже около двух десятилетий широко представлены иные близкие по смыслу сущности: стратегии, концепции и муниципальные (ранее – целевые) программы.

Начало внедрению программно-целевого бюджетирования было положено в 1949 г. в США комиссией Гувера. Комиссия предложила такой формат представления федерального бюджета, который переносил акцент с затрат государственных ресурсов на исполнение государственных функций, осуществление деятельности и достижение результатов. В 1950 г. конгресс США принял закон «О бюджете и процедурах бюджетной отчетности», предписывающий представлять проект бюджета по форме, выработанной комиссией Гувера<sup>2</sup>.

Идею программно-целевого подхода систематизировал П. Друкер в книге «Практика управления». В частности, П. Друкер указывал на необходимость обеспечивать равновесие целей, ставить цели в соответствии с основными сферами деятельности<sup>3</sup>. При этом, по мнению автора, необходимо согласовывать цели каждого элемента системы с общей целью

---

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

<sup>2</sup> Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка. М., 2007. С.20.

<sup>3</sup> Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. М., 2007. С.73; 77-91.

функционирования данной системы, не забывая учитывать ее ресурсные возможности<sup>1</sup>. В англоязычной литературе принят термин «management by objectives» (управление по целям).

Существует множество определений целевой программы. В частности, в советской обществоведческой литературе под целевой программой понимался «директивный и адресный документ, представляющий собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс взаимоувязанных заданий и мероприятий, объединенный общей целью»<sup>2</sup>.

Как указывает А.В. Саушкин, социальная программа – это динамический, структурированный образ и способ действий (зафиксированный в тексте программы), создаваемый для координированного взаимодействия субъектов власти, направленного на решение социально-значимых проблем с помощью увязанного по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекса заданий и мероприятий<sup>3</sup>. А.В. Саушкин подчеркивает, что ключевыми в данном определении являются образ действий и связанный с ним определенный способ их. Прежде чем совершить те или иные практические действия, субъект мысленно строит их образ («модус агенди»)<sup>4</sup>.

На наш взгляд, следует придерживаться следующего определения: целевая программа – это документ, содержащий способ решения частной муниципальной проблемы путем взаимоувязки цели, задач, мероприятий, исполнителей и ресурсов, предполагающий механизм контроля через систему показателей эффективности<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Ковалевский С.С., Кульба В.В. Создание систем мониторинга реализации федеральных целевых программ. М., 2014. С.8.

<sup>2</sup> Проблемы планирования и управления. Опыт системных исследований / Под ред. Е.П. Голубкова, А.М. Жандарова. М., 1987. С. 16.

<sup>3</sup> Саушкин А.В. Эффективность государственных региональных социальных программ: дис. ... канд. соц. наук. Саратов, 2004. С. 19.

<sup>4</sup> Саушкин А.В. Указ. соч.

<sup>5</sup> Харченко К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии. Белгород, 2009. С. 210.



Муниципальная программа представляет собой систему, создаваемую для разрешения некоторой проблемы (комплекса проблем). Эта система, которую будет называть проблеморазрешающей, включает комплекс планируемых мер по различным направлениям, и совокупность подсистем, обеспечивающих их выполнение, – организационной (системы управления реализацией программы), информационной (компьютерной системы сопровождения), нормативно-правовой (системы нормативно-правовых актов) и др.

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

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных различий между программой и проектом

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

Как видно, проекты принципиально отличаются от программ, даже крупных, федеральных. Программа – способ поэтапной организации деятельности по развертыванию какой-либо работы. Ее конечная цель всегда формулируется как возможная, желательная. Она может быть отдалена во времени весьма существенно. Для работы по программе не создается какого-либо особого механизма реализации и контроля. В противовес этому: а)

проект должен в краткосрочной перспективе (два-три года) привести к запланированным промежуточным или окончательным результатам; б) работа над проектом строится в рамках специально созданного механизма реализации проекта.

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

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

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

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

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

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

- разработка наиболее эффективных способов опережающего экономического развития;

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

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

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

Относительно проектного управления в муниципальном образовании определим следующее. Управление проектами на муниципальном уровне представляет собой деятельность, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели, сроки исполнения, конкретные исполнители, бюджет, контрольные события, рабочие группы и руководители для достижения заранее определенных социально-экономических результатов.

Механизмы проектного управления на муниципальном уровне 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.

---

<sup>1</sup> Сангулия М.Н. Национальные проекты: Российское общество и модернизация экономики // Приоритетные национальные проекты: первые итоги и перспективы реализации. 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 технологий<sup>1</sup>.

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 которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

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

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

Принципиальная методологическая системная модель управления проектом состоит из трех основных блоков: субъекты управления; объекты управления; процесс управления осуществлением проекта<sup>2</sup>.

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

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

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

---

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

<sup>2</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество. URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

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 рисками<sup>1</sup>.

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

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

---

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

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

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

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

- каждый руководитель проекта может сравнить свой проект с другими;

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

Организационной поддержкой проектного управления на муниципальном уровне выступают Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов<sup>1</sup>. Целью организационной поддержки проектной деятельности является административное обеспечение функционирования проектного управления путем создания проектных ролей, специализированных

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26П-АУ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 20.03.2017).



структурных подразделений и коллегиальных органов в рамках организационной структуры органа муниципальной власти<sup>1</sup>.

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 управления<sup>2</sup>.

Внедрение ИСУП в органе муниципальной власти включает следующие этапы:

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

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162120/?frame=2](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/?frame=2) (дата обращения: 20.03.2017).

Внедрение проектного управления в муниципальное управление позволяет получить 4 вида эффектов<sup>1</sup>:

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

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

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

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2012/04/06/> (дата обращения: 20.03.2017).

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

Анализ практики показывает, что сегодня в целом для органов муниципального управления, характерен начальный уровень зрелости в управлении проектами - то есть существуют отдельные практики успешных проектов, отдельные «очаги интереса» к управлению проектами, понимание на уровне руководства общей полезности применения методов управления проектами, проведено обучение отдельных сотрудников по управлению проектами, введен общий учет реализуемых проектов и пр.<sup>1</sup>

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

Таким образом, рассмотрев теоретические основы проектного управления в муниципальном образовании, можно сделать следующие выводы по первому разделу выпускной квалификационной работы.

1. Проект – это комплексное понятие, включающее направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов; скоординированное выполнение взаимосвязанных действий;

---

<sup>1</sup> Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2003. С.154.

ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом.

2. Проекты в муниципальном управлении 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.

3. 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. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОВЕНЬСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

В соответствии с законом Белгородской области «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» в муниципальном образовании «Ровеньский район» образованы 1 городское и 11 сельских поселений, на территории которых находится 50 населённых пунктов.

Переходя к анализу проектной деятельности в администрации Ровеньского района Белгородской области, отметим, что основой для разработки нормативов организации проектной деятельности в муниципальных образованиях региона является Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. №202-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Основные подходы к организации проектной деятельности в Ровеньском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в муниципальном районе «Ровеньской район» Белгородской области».

Анализ указанного положения позволил выделить ряд важных, с исследовательской точки зрения, элементов, на основании которых осуществляется проектная деятельность в муниципальном образовании<sup>1</sup>.

Так, целью проекта является запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. При этом цель проекта должна, во-первых, отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта, во-вторых – иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения и, в-третьих, – быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект.

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

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

В этом случае заказчик проекта представлен физическим или юридическим лицом (администрация муниципального района, администрации городского и сельских поселений, отраслевые (функциональные) органы администрации района, хозяйствующие субъекты, учреждения и организации), прямо или косвенно заинтересованном в

---

<sup>1</sup> Об управлении проектами в муниципальном районе «Ровеньской район» Белгородской области»: Постановление администрации муниципального района «Ровеньской район» Белгородской области // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

достижении цели проекта и приобретении прав на использование результатов проекта.

Важным элементом проектного управления в администрации Ровеньского района является исполнитель проекта, т.е. физическое или юридическое лицо (администрация муниципального района, администрации городского и сельских поселений, отраслевые (функциональные) органы администрации района, хозяйствующие субъекты, учреждения и организации), которое принимает на себя обязательства перед заказчиком проекта по достижению целей проекта и эффективному использованию средств, выделенных для реализации проекта.

Координирующим органом проекта выступает администрация муниципального района «Ровеньской район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

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

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

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

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

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

Отметим, что в рабочую группу проекта входят:

- администратор проекта – лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку

коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;

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

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

Организация проектной деятельности в администрации Ровеньского района закреплена за подотделом по управлению проектами.

При осуществлении своих задач и функций подотдел по управлению проектами администрации Ровеньского района взаимодействует с департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области, а также со всеми структурными подразделениями администрации района, предусмотренными в структуре управления района.

Основными задачами подотдела по управлению проектами администрации Ровеньского района являются:

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

– разработка и участие в реализации методических, правовых, информационных, организационных, контрольных и иных механизмов, создающих условия для развития на территории района системы управления проектами;

– участие в реализации политики, направленной на достижение целей, определенных Стратегией социально-экономического развития Ровеньского



района, областными целевыми программами, правовыми актами Губернатора и правительства области, поручений Губернатора области;

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

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

- обеспечение деятельности комиссии при главе администрации Ровеньского района по управлению БИИС в муниципальном районе «Ровеньской район»;

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

- осуществление контроля за выполнением нормативных правовых актов, касающихся деятельности отдела<sup>1</sup>.

Кроме того, за подотделом по управлению проектами администрации Ровеньского района закреплены следующие функции:

- формирование и поддержание в актуальном состоянии нормативно-методической документации по управлению проектами;

- своевременный и полный контроль подготовки проектной документации в соответствии с нормативно-правовой документацией по управлению проектами;

- непрерывный мониторинг реализации комплексных и системных проектов реализуемых на территории Ровеньского района;

- консолидация сводной информации о проектах, реализуемых на территории Ровеньского района;

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о подотделе по управлению проектами администрации муниципального района «Ровеньской район»: Решение Муниципального совета Ровеньского района от 31 октября 2012 года №Р/468-52-1 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

- формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных и Реестра методического обеспечения;

- формирование и поддержание в актуальном состоянии базы данных инициативных заявок на открытие проекта;

- аналитическое и методическое обеспечение органов местного самоуправления района по разработке проектов, планов, программ и иных документов в контексте БИИС;

- учет трудовых ресурсов, занятых в проектах<sup>1</sup>.

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

В процессе осуществления своей деятельности подотдел по управлению проектами администрации Ровеньского района несет определенную ответственность:

- соблюдение в своей работе требований законодательных и иных нормативно-правовых актов;

- своевременное и качественное выполнение возложенных на него функций, а также постановлений, распоряжений вышестоящих органов;

- обеспечение контроля за выполнением распорядительных документов Губернатора области, правительства Белгородской области, администрации муниципального района «Ровеньский район», приказов департамента области по вопросам, входящим в компетенцию подотдела.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о подотделе по управлению проектами администрации муниципального района «Ровеньский район»: Решение Муниципального совета Ровеньского района от 31 октября 2012 года №Р/468-52-1 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Стоит также отметить, что успешная реализация проектов зависит от непосредственных участников – тех, кто непосредственно занят осуществление проекта. В этой связи важной является мотивация всех участников проекта.

На основании представленных организационно-правовых аспектов организации проектной деятельности в Ровеньском районе можно, провести детальный анализ в области проектного менеджмента за 2016 год.

Для более эффективной реализации стратегии социально-экономического развития Белгородской области и Ровеньского района в частности, все чаще применяется метод проектного управления. Внедрение проектного управления в регионе, как уже было ранее сказано, инициировано департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области.

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

К основным задачам проектного офиса относятся:

- обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в органах местного самоуправления;
- поддержание в актуальном состоянии проектной методологии на уровне муниципального образования;
- обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории муниципального образования.

Основные функции проектного офиса являются следующие:

- участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий на муниципальном уровне по вопросам, отнесенным к компетенции проектного офиса;
- подготовка проектов нормативных правовых актов по вопросам проектного управления в рамках Ровеньского района;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии банка данных проектов, планируемых к реализации, реализуемых и завершенных на территории Ровеньского района в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области»;
- формирование и поддержка электронных баз данных участников проектов;
- осуществление процедур эффективного мониторинга и контроля всего жизненного цикла проектов;
- планирование, подготовка и протоколирование совещаний с участием заинтересованных сторон проектов;
- координация деятельности сотрудников администрации Ровеньского района по вопросам, отнесенным к компетенции проектного офиса.

Необходимо также проанализировать процесс взаимодействия участников проектной деятельности в администрации муниципального района. Распоряжением администрации района № 811 от 11 декабря 2012 года утвержден регламент администрирования проектов в Ровеньском районе, который позволит осуществлять контроль за реализацией проектов на всех этапах, определяет взаимодействие и ответственность участников проектной деятельности<sup>1</sup>.

В целях повышения мотивации служащих, участвующих в разработке и реализации проектов, распоряжением администрации района №351-р от 27

---

<sup>1</sup> Об утверждении регламента администрирования проектов в органах местного самоуправления Ровеньского района Белгородской области: Постановление администрации муниципального района «Ровеньский район» Белгородской обл. от 11 декабря 2012 года № 811 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

августа 2012 г. утвержден новый порядок материального стимулирования муниципальных служащих Ровеньского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы района.

Кроме того, разработан и утвержден порядок распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности. Порядок материального стимулирования муниципальных служащих Ровеньского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Ровеньского района, участвующих в разработке и реализации проектов, является важным, поскольку определяет порядок материального стимулирования. Целесообразным представляется рассмотреть указанный Порядок более подробно.

Так, Порядок устанавливает систему мотивации муниципальных служащих района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Ровеньского района, участвующих в разработке и реализации проектов, и общие правила осуществления премиальных выплат за участие в реализации проектов.

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

Уровень сложности проекта определяется согласно распоряжению администрации района от 26 июня 2012 года №259-р «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов». Определение размеров премиальных выплат участникам

проектов основывается на базовом размере премиальной выплаты и применения поправочных коэффициентов.

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

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

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

При наличии фактов отклонений в ходе реализации проектов или завышения фактических трудозатрат участников проектов комиссия осуществляет корректировку трудозатрат.

Порядок премиальных выплат предполагает выполнение нескольких последовательных этапов.

1. Источником материального стимулирования участников проектной деятельности являются ассигнования, который формируется за счет фонда оплаты труда для выплаты премий за выполнение особо важных и сложных заданий, а также за счет экономии фонда оплаты труда муниципальных служащих и работников соответствующих органов местного самоуправления, учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Ровеньского района.

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

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

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

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

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

Оценку премиальных выплат участникам проектной деятельности на уровне района осуществляет комиссия по вопросам материального стимулирования, задачами которой являются: определение обоснованности и утверждение размера премиальных выплат участникам проектов, а также распределение премиального фонда между участниками. Количество проектов, по которым осуществлена мотивация составляет 29 ед. или 78,4% от общего количества завершенных проектов. Размер премии за успешно реализованный проект, в среднем, составляет 8345 рублей на команду проекта.

Оценка проектных специалистов на соответствие требованиям компетентности проводится отделом координации проектной деятельности на основании распоряжения администрации района №337-р от 14 августа 2012 года «Об утверждении порядка тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления». Всего в 2016 г. прошли тестирование и получили допуск на участие в проектах 10 служащих района.

Каждый специалист, участвуя в проектной деятельности, приобретает навыки и опыт в проектном управлении. На основании данного опыта, в зависимости от сложности проекта, в котором участвовал служащий, ему присваивается соответствующий ранг. Таким образом, за успешную реализацию проектов в 2016 году 4 служащим присвоен ранг проектный менеджер 4 класса и 2 служащим – проектный специалист 4 класса<sup>1</sup>.

По состоянию на 1 января 2016 года в реестре инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов на территории муниципального района числилось 23 проекта (в т.ч. 5 проектов в рамках проектного управления), общей стоимостью 2 млрд. 678 млн. рублей. За 2016 год для реализации инвестиционных проектов предоставлено 10 земельных участков площадью 41,2 га и 32 участка (5,1 га) в сфере индивидуального жилищного строительства. Выдано 103 разрешения на строительство, из них 12 в реальном секторе экономики.

В агропромышленном комплексе будет реализован комплекс мероприятий и проектов, направленных на увеличение объемов производства и инвестиций. В 2017 году запланировано к реализации 12 инвестиционных проектов с общим бюджетом 108 млн. рублей. Наиболее значимые:

1. ООО «Магнус-Ровеньки» запланирован проект «Закладка сада интенсивного типа в Ровеньском районе». В результате реализации проекта будет создано предприятие по производству 1 тонны слив и 540 тонн ягод.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт органов местного самоуправления Ровеньского района. URL: <http://www.rovenkiadm.ru> (дата обращения: 09.03.2017).



Реализация проекта позволит в ближайшей перспективе создать 20 новых рабочих мест<sup>1</sup>.

Кроме этого будут реализованы 2 проекта по закладке садов интенсивного типа на базе ИП глав КФХ. Результатом реализации проектов станет производство 400 тонн яблок, создание 6 новых рабочих мест.

2. Реализация проекта «Строительство теплиц по выращиванию саженцев декоративных культур на территории Айдарского сельского поселения» позволит ежегодно выращивать до 200 тысяч саженцев декоративных культур.

3. Реализация проекта «Производство молока в Ровеньском районе на основе интеграции крупного и малого бизнеса», где интегратором выступает ООО «Ровеньки-маслосырзавод» предусматривает увеличение производства молока на 260 тонн после выхода на проектную мощность.

Кроме этого в дальнейшем планируются к реализации проекты по строительству двух молочных комплексов общей численностью дойного стада до 1000 голов, это позволит получать дополнительно до 6 тыс. тонн молока в год.

В настоящее время реализуется проект «Обеспечение населения Ровеньского района сельскохозяйственной продукцией на основе создания кооперативов». В рамках проекта создан СССПоК «Удача» по производству и заготовке плодоовощной продукции. Результатом реализации проекта будет производство 275 тонн овощей открытого грунта<sup>2</sup>.

В промышленном производстве планируется активизация работы по подбору потенциальных инвесторов на площадки Ровеньского района, привлечение инвестиций на создание новых производственных мощностей и модернизацию действующих.

---

<sup>1</sup> Отчет главы администрации Ровеньского района «Показатели экономического и социального развития Ровеньского района за 2016 год» // Официальный сайт органов местного самоуправления Ровеньского района. URL: <http://www.rovenkiadm.ru> (дата обращения: 09.03.2017).

<sup>2</sup> Там же.

В результате реализации проекта по строительству солнечной электростанции в с. Айдар будет создано предприятие по производству 17,5 млн. кВт/час электроэнергии в год.

В текущем году будет продолжена модернизация производственных мощностей ООО «Ровеньки-маслозавод», в рамках проекта планируется создание новых цехов по производству мягких и твердых сыров, сухих молочных продуктов, будет построен цех по выработке спредов и комбинированных жиров.

На потребительском рынке предусмотрено проведение мероприятий и реализация проектов, направленных на увеличение розничного товарооборота и оборота общественного питания за счет строительства новых объектов торговли и общественного питания, расширения сети нестационарной торговли сельскохозяйственной продукцией, расширения ассортимента товаров, сокращения теневого оборота на рынке товаров и услуг.

С 1 июня 2016 года в органах местного самоуправления Ровеньского района реализуется проект «Формирование и внедрение Института наставничества в органах местного самоуправления Ровеньского района».

Основными целями проекта являются:

- повышение уровня профессиональных компетенций у муниципальных служащих, в отношении которых будет осуществляться наставничество;
- скорейшее профессиональное становление молодого специалиста, муниципального служащего назначенного на вышестоящую должность;
- передача от наставника работнику, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- скорейшая адаптация в коллективе, воспитание этики и норм служебного поведения;

- сохранение трудовых традиций в коллективе, и преемственности поколений;
- воспитание дисциплинированности, ответственности у молодого работника;
- повышение престижа муниципальной службы.

Результатами проекта является достижение так называемого уровня С модели института наставничества:

- создание правовой базы института наставничества;
- наличие и функционирования органов управления и контроля наставничества;
- проведение внутрикорпоративного обучения наставников;
- проведение наставничества на основании разработанных индивидуальных планов;
- разработка системы материального и морального стимулирования наставников (мотивация и демотивация наставников);
- утверждение отчетов наставников и отчетов лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество;
- подведение итогов наставничества, определение лучшего наставника органов местного самоуправления Ровеньского района.

По итогам наставничества будет осуществлена проверка уровня выраженности профессиональных компетенций у лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество.

Измеримый эффект от наставничества: развитие профессиональных компетенций не менее чем на 5,0% у наставляемых, в отношении которых осуществлялось наставничество.

Для реализации проекта «Создание оперативного мониторинга ситуации жилищно-коммунального хозяйства Ровеньского района Белгородской области с использованием коммуникационных каналов сети интернет» была создана группа в онлайн-сервисе Вконтакте «ЖКХ Ровеньки».

Группа создавалась с целью публикации информации, относящейся к сфере жилищно-коммунального хозяйства, сбора, обсуждения, анализа и решения вопросов, интересующих пользователей группы. О данной группе была размещена информация в газете «Ровеньская нива» и на сайте администрации. За время существования группы «ЖКХ Ровеньки» было зарегистрировано 68 участников. Данным сервисом для подачи обращения воспользовался только один участник. С момента реализации проекта на сайт администрации Ровеньского района поступило 6 обращений по вопросам, относящимся к жилищно-коммунальному хозяйству. В то же время работниками отдела ЖКХ и ТЭК УКС администрации Ровеньского района принимаются телефонные звонки от граждан проживающим на территории Ровеньского района в количестве 4-5 звонков в неделю. Организациями и предприятиями сферы ЖКХ принимается по 7-8 звонков в неделю.

Проведя анализ выполнения проекта можно сделать вывод, что для жителей Ровеньского района более актуальными являются традиционные способы (телефонная связь) оповещения о проблемах ЖКХ волнующих жителей. В связи с ним можно сказать что на сегодняшний день проект онлайн сервис группа «ЖКХ Ровеньки» в Социальной сети является малоэффективным.

В 2017 году будут реализованы мероприятия, направленные на увеличение количества субъектов малого и среднего бизнеса за счет реализации инвестиционных проектов в производственном и сельскохозяйственном секторе, в сфере услуг.

Приоритетом развития социальной сферы Ровеньского района будет повышение качества жизни населения и привлекательности территории для молодежи, особое внимание будет уделено развитию сельских территорий. Основными направлениями социального развития будут:

В сфере образования увеличение количества мест в дошкольном образовании, повышение качества образования, создание условий для формирования у подрастающего поколения духовно-нравственных качеств,

патриотизма. На среднесрочную перспективу предусмотрено создание 95 дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях. Реализация проекта «Качественное образование» позволит обеспечить качество знаний, достаточное для успешной сдачи ЕГЭ всеми обучающимися и результативного участия в региональных олимпиадах и конкурсах.

Важным направлением работы с молодежью станет вовлечение молодежи в общественную деятельность, создание единого коммуникативного пространства для взаимодействия общественных организаций, добровольцев и иных форм самоорганизации молодежи. Реализовать эту задачу поможет проект «Создание центра молодёжных инициатив Ровеньского района». Действующий ЦМИ станет отправной точкой реализации социальных проектов и программ с использованием инновационных форм деятельности.

В области здравоохранения продолжится реализация мероприятий, направленных на укрепление первичного звена оказания медицинской помощи, создание условий (материальных и кадровых) для проведения адресной профилактической работы, проведение системного мониторинга состояния здоровья жителей района, разработка и мониторинг индивидуальных маршрутов здоровья. Результатом работы станет снижение смертности населения района от сердечно-сосудистых заболеваний в 2 раза. Реализация проекта «Профилактика – залог здоровья» позволит внедрить в практику работы систему выявления и коррекции основных факторов риска развития хронических неинфекционных заболеваний, увеличить долю граждан, отнесенных к 1-2 группам здоровья по результатам диспансеризации до 75%.

Развитие физической культуры и спорта является одним из приоритетных направлений социальной политики. Это существенный фактор, напрямую влияющий на сохранение здоровья каждого человека и общества в целом. Планируется привлечь к систематическим занятиям физической культурой и спортом и приобщить к здоровому образу жизни

58% населения района, что в конечном счёте положительно скажется на повышении уровня и качества его жизни. Для этого будет реализован комплексный подход к развитию как массового спорта, так и спорта высших достижений, с учётом интересов разных возрастных групп населения. Мы продолжим реализацию проекта по внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО, что позволит также повысить двигательную активность населения, систематизировать допризывную подготовку молодёжи, культивировать активный и спортивный образ жизни среди жителей района.

4. По направлению «Развитие информационного общества» на территории района будут реализованы мероприятия, направленные на устранение цифрового неравенства, повышение компьютерной грамотности населения, внедрение IT-технологий в систему здравоохранения района.

Анализ проектной деятельности в Ровеньском районе показал, что реализуемые проекты разные, но большинство направлено на развитие агропромышленного комплекса района и повышение экономического потенциала района.

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

1. Бюрократический барьер. В сущности, административный комплекс районного управления довольно часто представляет собой чиновничью корпорацию, в значительной степени ориентированную на удовлетворение групповых интересов, поддержание собственного статуса.

2. Профессионально-образовательный барьер. Он определяется недостаточной компетентностью муниципальных служащих в отношении использования проектного управления. Суть проблемы заключается не только в том, что муниципальные чиновники мало знают о специфике и особенностях проектного управления и имеют недостаточные навыки их

применения, но в том, что многие из них не осознают необходимость их применения.

3. Значительное число проектов, реализуемых в Ровеньском районе, направлены, прежде всего, на развитие АПК. Однако социальные проекты практически отсутствуют.

Таким образом, проанализировав практику организации проектной деятельности в администрации Ровеньского района, можно сделать ряд выводов.

1. Функции по организации проектной деятельности в администрации Ровеньского района закреплены за подотделом по управлению проектами. Координирующий орган реализации проектов – администрация муниципального района «Ровеньский район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

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

3. На основании проведенного исследования, в организации проектного управления администрации Ровеньского района были выявлены следующие проблемы: наличие бюрократических и профессионально-образовательных барьеров в развитии проектной деятельности; низкое количество социальных проектов.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОВЕНЬСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

В настоящее время все больше внимания уделяется качественному совершенствованию муниципальной службы в сфере проектного управления. В связи с этим значимой характеристикой профессиональной компетентности современного муниципального служащего, «служащего нового поколения» является постоянный динамизм и незавершенность.

Профессионализация кадров муниципальной службы как объективный процесс актуализирует задачу повышения профессионализма муниципальных служащих в сфере проектного управления. Совершенно очевидно, что решение данной задачи невозможно без объединения усилий ученых, педагогов и специалистов-практиков муниципального управления и управления проектами, без решительного внедрения практико-ориентированного подхода и развития творческой компетентности кадров муниципальной службы, без координации деятельности различных образовательных учреждений и властных структур. Это сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера.

Проведенный анализ организации управления проектной деятельностью в администрации Ровеньского района позволил выделить группу проблем, связанных, прежде всего, с недостаточно высоким уровнем профессиональной компетентности муниципальных служащих муниципального образования в области организации и координации проектного менеджмента. Кроме того, нами диагностирован ряд барьеров, препятствующих формированию проектной компетентности. Это явилось основанием для разработки проекта по повышению качества проектной деятельности в Ровеньском районе.



В целях повышения дальнейшей эффективности деятельности муниципальных служащих посредством их профессионализации нами предлагается специальный проект.

*Обоснование проектных мероприятий.*

Развитие профессиональной муниципальной службы требует совершенствования системы подготовки кадров муниципальной службы Ровеньского района в области проектной деятельности.

В целях совершенствования деятельности по управлению проектами в муниципальном образовании предлагается к реализации проект **«Повышение качества проектной деятельности в Ровеньском районе»**, паспорт которого представлен в приложении 1.

Обращение к проблеме повышения уровня проектной деятельности муниципальных служащих Ровеньского района Белгородской области определяется необходимостью привлечения в управление проектами наиболее талантливых людей, обладающих высоким личностным потенциалом и профессиональной культурой.

Проблемами в сфере проектной деятельности муниципалитета являются:

1. Слабое соответствие уровня профессионализма некоторых работников современным требованиям развития муниципальной службы.
2. Неразвитость системы профессионального обучения муниципальных служащих в области проектной деятельности.
3. Отсутствие сети специализированных учебных учреждений, реализующих образовательные программы подготовки кадров в области проектной деятельности, выполняющих функции обеспечения муниципальных организаций квалифицированными кадрами.

Для преодоления данных проблем администрация Ровеньского района нуждается в совершенствовании процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих в области проектной деятельности; проведении экспериментов и осуществлении пилотных проектов по

применению проектных технологий, направленных на развитие Ровеньского района.

*Цели и задачи внедрения проекта.*

Цель проекта – развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Ровеньского района, занятых в проектной деятельности.

Задачи внедрения проекта:

– обоснование мер по повышению проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Ровеньского района;

– обоснование процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области.

*Срок реализации проекта.*

Сроки предполагаемой в рамках проекта работы составят, в среднем, два года. Следовательно, данный проект относится к объектам среднесрочного планирования.

*Состав мероприятий.*

*1. Формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области.*

*2. Внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области.*

Формированию и развитию проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области, может послужить включение определенных мероприятий по формированию знаний, умений, навыков проектного менеджмента в индивидуальные планы профессионального развития муниципальных служащих или составление отдельных индивидуальных планов формирования проектной компетентности специалиста. Такие индивидуальные планы формируются с целью установления соответствия служащего занимаемой должности (квалификационным требованиям) и

характеру выполняемых проектных работ, а также для повышения эффективности и качества труда.

Мероприятия индивидуального плана специалиста по повышению уровня проектной компетентности могут включать:

- освоение и развитие навыков коммуникаций;
- участие в прикладных исследованиях, написание статей, отчетов, обзоров и т.п., изучение, обобщение опыта работы в различных направлениях проектной деятельности и внедрение его в практику;
- участие в совершенствовании технологий проектной деятельности; освоение современных информационных технологий в сфере проектной деятельности;
- подготовку к аттестации;
- развитие организаторских способностей;
- приобретение и развитие навыков управленческой деятельности (участие в анализе, обобщении достигнутых результатов проектов, планировании, прогнозировании, подготовке распорядительных проектных документов, контроле исполнения и т.д.);
- освоение технических средств, используемых в проектной работе;
- самостоятельное изучение проблем проектной деятельности;
- другие мероприятия по формированию проектной компетентности, учитывающие специфику профессиональной деятельности муниципального служащего.

В ходе выполнения мероприятий индивидуального плана формируются:

- профессионально значимые личностные качества – набор качеств, который предопределяет большую (по сравнению с другими) успешность в определенных сферах проектной деятельности;
- знания – результат обучения в определенной проектной области;
- умения и навыки – результат освоения способов проектной деятельности и приобретенного опыта.

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

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

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

1. Основания для формирования компетентности в проектном менеджменте: требования нормативных документов, определяющих уровень проектной компетентности данной категории и группы муниципальных служащих; объективные потребности Отдела в уровне и содержании проектной квалификации специалиста (требования должностной инструкции), а также перспективные потребности, учитывающие развитие организации (уточнение функций, наделение дополнительными полномочиями, внедрение бюджетирования по результатам и управления по результатам).

2. Цели формирования проектной компетентности вытекают из оснований и формулируются как в общем, так и в частном виде: в общем виде – на основании требований нормативных документов к уровню проектного развития специалиста (квалификационные требования); в частном виде – на основании самооценки уровня формирования проектной компетентности муниципального служащего.

Формулировка целей формирования проектной компетентности должна являться самым важным этапом процесса разработки плана, поскольку целевые установки служат основанием для определения конкретного перечня мероприятий, сроков их реализации и ожидаемого результата.

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

Основания для направления специалиста на обучение: назначение работника в порядке должностного роста на иную должность; включение муниципального служащего в кадровый резерв; решение аттестационной комиссии о соответствии муниципального служащего занимаемой должности при условии успешного освоения им образовательной программы.

Муниципальный служащий, впервые принятый на работу, связанную с проектной деятельностью, должен быть направлен на повышение квалификации по истечении испытательного срока или 6 месяцев после поступления на службу.

Муниципального служащего, замещающего должность муниципальной службы, в случае его назначения в порядке должностного роста на должность направлять на профессиональную переподготовку.

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

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

Необходимо отметить, что проектная компетентность муниципальных служащих Ровеньского района в значительной степени связана с содержанием их предшествующей проектной деятельности, особенностями жизненного опыта, уровнем и профилем профессионального образования.

Для повышения профессионального уровня специалистов Ровеньского района в области проектной деятельности необходимо:

- повысить уровень проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти;

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

- профессиональная социализация должна способствовать воспитанию проектных навыков, позволяющих работникам применять проектные принципы в конкретных обстоятельствах. Обучение повышает уровень проектных знаний и может привить навыки, необходимые для проведения ими анализа принимаемых проектных решений. Должны быть обеспечены механизмы руководства и консультаций внутри организаций и ведомств, призванные помочь служащим применять профессионализм;

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

- в рамках муниципальной службы должны действовать адекватные механизмы подотчетности. Специалисты в области проектной деятельности должны быть подотчетны в своих действиях руководству и, в более широком

смысле, обществу. Подотчетность должна касаться как соблюдения действующих правил, так и достижения необходимых проектных результатов;

– для борьбы с неправомерным поведением должны предусматриваться соответствующие процедуры и санкции. Формирование проектной компетентности муниципального служащего зависит от совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации, что в свою очередь оказывает немаловажную роль на эффективность муниципальной службы в целом.

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

- выявить перспективы использования потенциальных способностей сотрудника, стимулирования роста его проектной компетенции;
- определить степень необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего;
- обеспечить возможность долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения сотрудника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

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

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

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

Особое место в работе со служащими отдела координации проектной деятельности должны занимать:

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

Для оценки результатов деятельности проектных менеджеров необходимо использовать показатели эффективности и результативности проектной деятельности муниципального служащего, разработанных администрацией района.

К показателям эффективности и результативности проектной деятельности муниципального служащего в организации труда можно отнести:

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



Возможно установление критериев качества выполненной работы. К таковым можно отнести:

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

К критериям профессионализма специалиста в области проектной деятельности можно отнести:

- проектная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта проектного кругозора, умение работать с проектными документами);
- способность выполнять проектные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;
- способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;
- творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий;
- способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
- способность и желание к получению новых проектных знаний и навыков;
- осознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;
- способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

Каждый показатель деятельности в зависимости от значимости этого показателя оценивается в процентах. Сумма оценок показателей проектной деятельности должна составлять 100%.

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

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

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

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

В практике муниципальной службы главным субъектом оценки является непосредственный и вышестоящий руководитель сотрудника. Это во многих случаях ведет к субъективизму оценки, что, в свою очередь, является основанием для принятия необоснованных решений по поводу найма и продвижения кадров.

С целью решения этой проблемы мы предлагаем введение следующих процедур:

- формализация системы оценки (на уровне процедур и оценки потенциала работника);

- оценка самого руководителя по результату работы отдела координации проектной деятельности, которая будет побуждать руководителя стимулировать карьерный рост сотрудников и поощрять результативность их проектной деятельности;

- расширение круга субъектов оценки (например, привлечение экспертов из научного сообщества региона и департамента внутренней кадровой политики Белгородской области).

Наряду с оценкой непосредственного и вышестоящего руководителя (например, балльной по заданным критериям) может использоваться оценка по горизонтали, причем не только сотрудниками того же отдела, но и сотрудниками других отделов, с которыми происходит постоянное взаимодействие.

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

Основное в этом процессе определяется ключевыми факторами для муниципальной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки. Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы, и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить проектную деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам.

В результате необходимо составить подробный список должностных обязанностей. Затем все рабочие функции перераспределяются по

нескольким группам в соответствии с основными областями компетенции сотрудника, которые наиболее отчетливо проявились в процессе изучения должностных обязанностей.

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

Кроме того, критерии оценки сотрудников целесообразно распределить по основным группам результативности проектной деятельности:

- выполнение проектной деятельности (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки);
- отношение к проектной работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение с руководителем; внешний вид и рабочее место);
- качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
- коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);
- понимание проектной работы и потенциал (достижение ключевых результатов);
- степень обучаемости, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику в проектной деятельности.

Базовыми критериями в системе планирования, на основе которых оценивается эффективность деятельности муниципального служащего, могут быть:

- соответствие полученных результатов запланированным;
- применение необходимых профессиональных навыков к выполнению поставленных проектных задач;
- эффективное использование времени и ресурсов, затраченных на выполнение поставленной проектной задачи;
- удовлетворение ожиданий и потребностей получателя услуг.

Также целесообразно предложить критерии оценки потенциала работника:

- профессиональный уровень (почти всегда понимаемый формально, как наличие образования и опыт работы);
- специальные знания и навыки (разработка проекта – от описания идеальной ситуации до планирования ресурсов; реализация проекта – выполнение действий, запланированных при его разработке; оценка проекта – текущий мониторинг деятельности и конечное измерение достигнутых результатов по завершении проекта), знание нормативно-правовой базы, навыки работы с компьютером и т.п.);
- ответственность, исполнительская дисциплина, самостоятельность, инициативность, творчество и т.п.;
- отношение к работе (уровень мотивации), готовность повышать квалификацию;
- отношения в коллективе, способность к работе в команде;
- управленческие качества, коммуникативные навыки.

Для руководящих работников логично рассмотреть и оценить дополнительные критерии, характеризующие эффективность управления: лидерские качества; организация работы подчиненных (распределение обязанностей, постановка проектной задачи, контроль и др.).

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

Например, для служащих отдела координации проектной деятельности можно предложить следующие оценки:

1. Оценка проектной компетентности: знаний; навыков; умений.
2. Оценка личностных и деловых качеств: коммуникативные навыки; понимание проектной работы; умение принимать решения; самостоятельность и инициативность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных.
3. Оценка руководителя: объем работы; качество работы; уровень сложности; результаты работы; эффективность деятельности; качество труда; лояльность к организации; дисциплина.

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

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

Это мероприятие предполагает проведение среди специалистов, занятых в проектной деятельности специального конкурса проектов. К участию в конкурсе могут приниматься проекты, имеющие определенные конечные результаты, разработанные в 2017-2018 годах.

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

I. Социальное направление включает:

- проекты, ориентированные на сохранение и развитие гуманных человеческих отношений;
- образовательные проекты в социальной сфере;

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

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

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

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

Критерии оценки проектов. Проекты могут оцениваться по пятибалльной шкале по каждому из критериев:

– целостность и логика построения проекта: соответствие целей, задач проекта и проводимых мероприятий решаемой социальной проблеме, последовательность действий при реализации проекта;

– социальная значимость проекта:

а) актуальность решаемой проектом социальной проблемы для муниципального образования или определенной проектом целевой аудитории;

б) полнота анализа социальной проблемы, ее причин и следствий;

в) возможность повторения проекта при сохранении его актуальности;

г) общественный резонанс проекта;

– инновационный характер проекта: оригинальность и креативность проектного замысла, новизна предлагаемого проектом способа решения социальной проблемы;

– рациональность проекта:

а) эффективность и целесообразность использования имеющегося потенциала, интеллектуальных и материальных ресурсов;

б) расширение ресурсной базы проекта;

– партнерский характер проекта: партнерство с органами государственной власти и местного самоуправления, коммерческими и некоммерческими организациями, волонтерами с целью привлечения к реализации проекта организационных, административных, материальных, финансовых, интеллектуальных, информационных и других ресурсов;

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

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

– информационное сопровождение: освещение хода и результатов реализации проекта в СМИ (газеты, телевидение, радио, интернет), наличие



положительных отзывов потребителей продукта/услуги, произведенных в результате реализации проекта.

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

Перечень материалов, предоставляемых на конкурс, может включать:

- заявка на участие в проекте, подписанная руководителем;
- краткое резюме проекта на 1-2 печатных листах;
- описание проекта, включающее в себя следующие положения: цели и задачи; актуальность проекта; анализ ситуации, постановка проблемы, на решение которой направлен проект; информация о проектной команде и организациях-исполнителях; партнеры проекта; целевая группа проекта; идея проекта (как проект решает обозначенную проблему); описание продукта или услуги, предоставляемых в рамках проекта; описание деятельности, этапы реализации проекта; ресурсы, задействованные в проекте (люди, знания, технологии, финансы, материально-техническая база, информационные ресурсы, культурное наследие и т.д.); бюджет проекта с указанием источников финансирования, размеров затрат и статей расходов; полученные результаты; оценка эффективности и результативности проекта в количественных и качественных показателях, в том числе удельный вес (охват) населения, привлеченного к реализации проекта; количество зрителей (при наличии зрительской аудитории);

- конкурсная документация может сопровождаться: аудио-видео материалами, сценариями, электронными презентациями, печатной продукцией, копиями публикаций в СМИ, сертификатами, свидетельствами, дипломами (при условии участия в других конкурсах) и др.

На основании полученных материалов организационный комитет и экспертный совет конкурса координирует деятельность по подготовке и проведению конкурса, передает проекты для профессиональной оценки в

экспертный совет, осуществляет подготовку и проведение церемонии награждения победителей конкурса.

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

*Смета проекта.*

В рамках реализации предложенного проекта планируется следующее финансирование мероприятий:

1. «Формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области» предполагает направление 2 специалистов в год администрации Ровеньского района на обучение в ВШУ НИУ «БелГУ» по Программе профессиональной переподготовки для нового вида профессиональной деятельности «Управление проектами». Стоимость обучения на 1 человека составляет 60 тыс.руб. Соответственно, финансирование указанного мероприятия на весь срок реализации проекта составляет 240 тыс.руб. (из средств муниципального бюджета).

2. «Внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области» - финансирования не требует.

*Планируемые конкретные результаты проекта.*

Мы полагаем, что целенаправленная работа по повышению качества проектной деятельности в Ровеньском районе приведет к следующим результатам:

Количественный результат:

- обучение четырех муниципальных служащих администрации Ровеньского района за 2 года реализации проекта;
- внедрение предложенной в выпускной квалификационной работе процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области – 100%.

Качественный результат:

- 1) создание эффективного механизма подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков;
- 2) соблюдение объективности в оценке результатов проектной деятельности при проведении аттестации;
- 3) создание системы непрерывного профессионального образования специалистов в области проектной деятельности;
- 4) осуществление управления развитием профессиональных качеств муниципальных служащих и специалистов в области реализации проектов;
- 5) обеспечение эффективного использования кадрового резерва муниципальной службы в проектной деятельности;
- 6) повышение авторитета муниципального служащего в области проектной деятельности и, в целом, престижа муниципальной службы.

В результате реализации предложенных мероприятий станет возможным создать условия для эффективного проектного менеджмента в Ровеньском районе. Кроме этого, проведение конкурсных мероприятий позволит увидеть фактическую работу муниципальных чиновников и выявить «проблемные поля» их профессиональной деятельности.

Таким образом, на основании предложенным направлений совершенствования координации проектной деятельности можно сделать ряд выводов.

1. С целью повышения качества проектной деятельности в муниципальном образовании предлагается к реализации проект: «Повышение качества проектной деятельности в Ровеньском районе». Его целью является развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Ровеньского района, занятых в проектной деятельности. Основными задачами внедрения проекта являются: обоснование мер по повышению проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Ровеньского района; обоснование процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области.

2. Реализация проекта предполагает выполнение следующих мероприятий: формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области; внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области. Первое мероприятие связано с повышением уровня проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти; совершенствованием системы подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения; профессиональной социализацией. Второе – с проведением специального конкурса, направленного на поиск наиболее важных для Ровеньского района социально-экономических проектов.

3. Целенаправленная работа по повышению качества проектной деятельности в Ровеньском районе, в первую очередь, позволит: создать эффективный механизм подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков; осуществлять управление развитием профессиональных качеств муниципальных служащих и специалистов в области реализации проектов; повысить объективность в оценке результатов проектной деятельности при проведении аттестации; повысить авторитет муниципальных служащих в области проектной деятельности и, в целом, престиж муниципальной службы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проекты в муниципальном управлении 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.

Функции по организации проектной деятельности в администрации Ровеньского района закреплены за подотделом по управлению проектами. Координирующий орган реализации проектов – администрация муниципального района «Ровеньский район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов.

Основные подходы к организации проектной деятельности в Ровеньском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в муниципальном районе «Ровеньский район» Белгородской области».

На основании проведенного исследования, в организации проектного управления администрации Ровеньского района были выявлены следующие проблемы: наличие бюрократических и профессионально-образовательных барьеров в развитии проектной деятельности; низкое количество социальных проектов.

С целью повышения качества проектной деятельности в муниципальном образовании предлагается к реализации проект: «Повышение качества проектной деятельности в Ровеньском районе». Его целью является развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Ровеньского района, занятых в проектной деятельности. Основными задачами внедрения проекта являются: обоснование мер по повышению проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Ровеньского района; обоснование процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области.

Реализация проекта предполагает выполнение следующих мероприятий: формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области; внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области. Первое мероприятие связано с повышением уровня проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти; совершенствованием системы подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения; профессиональной социализацией. Второе – с проведением специального конкурса, направленного на поиск наиболее важных для Ровеньского района социально-экономических проектов.

Целенаправленная работа по повышению качества проектной деятельности в Ровеньском районе, в первую очередь, позволит: создать эффективный механизм подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков; осуществлять управление развитием профессиональных качеств муниципальных служащих и специалистов в области реализации проектов; повысить объективность в оценке результатов проектной деятельности при проведении аттестации;

повысить авторитет муниципальных служащих в области проектной деятельности и, в целом, престиж муниципальной службы.

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

– предусмотреть финансовое обеспечение за счет местного бюджета повышение мотивации сотрудников путем денежного стимулирования участников проектной деятельности по кварталам при успешной реализации проектов;

– развитие прогрессивной системы мотивации муниципальных служащих, позволяющей стимулировать наиболее перспективных работников;

– создание на сайте администрации доски почета участников организации проектного управления администрации Ровеньского района; организации постоянной рубрики в местных СМИ по распространению положительного опыта работы участников проектной деятельности;

– обеспечить своевременное информационное наполнение и сопровождение сайта органов местного самоуправления Ровеньского района, а именно: разработать и создать активную страницу отдела проектной деятельности подотдела по управлению проектами администрации, включающую информацию о его деятельности, структуре отдела, о ходе реализации проектов на территории муниципального района;

– реализовать предложенный в выпускной квалификационной работе проект «Повышение качества проектной деятельности в Ровеньском районе».

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // 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 [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

3. О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов [Электронный ресурс] : Распоряжение губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

4. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов [Электронный ресурс] : Постановление губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. № 2 (ред. от 20.07.2012 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

5. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный ресурс]: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. № 408-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области



[Электронный ресурс] : Распоряжение губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 06.11.2012) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.dkp31.ru/sites/default/files/doc/gost\\_r\\_548692011\\_proektnyy\\_menedz\\_hment\\_trebovaniya\\_k\\_upravleniyu\\_proektom](http://www.dkp31.ru/sites/default/files/doc/gost_r_548692011_proektnyy_menedz_hment_trebovaniya_k_upravleniyu_proektom).

9. Белоусова, Н.В. Проектная технология как средство реализации новшеств в процессе инновационного развития образовательного учреждения [Текст] : автореферат дис. ... канд. пед. наук / Н.В. Белоусова. – М., 2012. – 26 с.

10. Бикмурзин, Р. Проектное управление: что это такое в реальности? [Электронный ресурс] / Р. Бикмурзин // HR-портал : HR-сообщество и публикации : [сайт] / Сообщество HR-Менеджеров. – М., 2015. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl.html>.

11. Вачегин, А. Функциональное и проектное управление: единство и борьба противоположностей [Текст] / А. Вачегин // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2012. – 9 февраля.

12. Винокурова, В.Л. Формирование системы аналитических и проектных процедур в сфере стратегического управления предприятием [Текст]: автореферат дис. ... канд. эконом. наук / В.Л. Винокурова. – Курск, 2012. – 24 с.

13. Давыдов, А.Г. Структурные механизмы реализации проектного управления в органах власти [Текст] / А.Г. Давыдов // Власть. – 2014. – № 4. С. 58-60.

14. Данилов, М.Н. Ключевые аспекты профессиональной подготовки к проектной деятельности студентов по специальности «Государственное и муниципальное управление» [Текст] / М.Н. Данилов // Среднее профессиональное образование. – 2013. – № 9. – С. 2-3.

15. Дмитриев, А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Электронный ресурс] / А.В. Дмитриев // Наукоедение : интернет-журнал. – 2015. – № 1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-1-13.html>.

16. Зинченко, Я.Г. Как приобрести управленческие компетенции [Текст] / Я.Г. Зинченко // Власть. – 2012. – № 10. – С. 69-72.

17. Иванов, В.В. Муниципальный менеджмент [Текст] / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – М. : Инфра-М, 2013. – 718 с.

18. Ивасенко, А.Г. Управление проектами [Текст] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 336 с.

19. Козлов, А.С. Методология управления портфелем программ и проектов [Текст] / А.С. Козлов. – М.: Проектная практика, 2012. – 194 с.

20. Кулькова, В.Ю. Проектный менеджмент [Электронный ресурс] / В.Ю. Кулькова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 25. – Режим доступа: [http://e-journal.spa.mu.ru/vesnik/item/25\\_2015kulkova.html](http://e-journal.spa.mu.ru/vesnik/item/25_2015kulkova.html).

21. Курамышев, Л.К. Проектное управление предприятием [Текст] / Л.К. Курамышев. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 76 с.

22. Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 252 с.

23. Матвеева, Л.Г. Управление проектами [Текст] / Л.Г. Матвеева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 423 с.

24. Наумов, А.Ф. Инновационное проектирование и проектное управление [Текст] / А.Ф. Наумов, А.А. Захарова. – Саратов: ПАГС, 2013. – 117.
25. Наумов, Н.Д. Современные технологии управления на проектной основе [Текст] / Н.Д. Наумов, О.Г. Прикот, А.С. Родиков. – Нижневартовск : Изд-во Нижневартовского гуманитарного университета, 2012. – 126 с.
26. Никулин, И.В. Оценка проектных рисков в системах взаимного рефлексивного управления [Текст] / И.В. Никулин, В.И. Новосельцев. – Воронеж : Науч. кн., 2012. – 125 с.
27. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д.А. Новиков. – М. : ПМСОФТ, 2013. – 140 с.
28. Отчёт Губернатора Белгородской области Е.С. Савченко о результатах деятельности Правительства Белгородской области в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.savchenko.ru/article/2057.html>.
29. Пескова, А.А. Конституционно-правовые гарантии права на судебную защиту при управлении муниципальной собственностью [Текст] / А.А. Пескова // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2015. – № 2. – С. 77-79.
30. Пехова, Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Перспективы науки. – 2014. – № 26. – С. 71-76.
31. Пиптюк, А.Н. Проблемы правового регулирования и реализации полномочий органов местного самоуправления по управлению и распоряжению земельными участками, находящимися в муниципальной собственности [Текст] / А.Н. Пиптюк // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2012. – № 40. – С. 93-99.
32. Погорелов, Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Электронный

ресурс] / Д.В. Погорелов // ЭГО : электронный журнал. – Екатеринбург, 2014. – № 4 (11). – Режим доступа: <http://ego.uara.ru/issue/2014/04/06.html>.

33. Подсистема управления внутренними процессами «Электронное правительство» [Электронный ресурс] // Инструкция пользователя. – Белгород, 2015. – Режим доступа: <http://kzdocs.docdat.com/docs/index-21563.html>.

34. Полотовская, Е.Ю. Имущество государственных (муниципальных) учреждений: право оперативного управления или право собственности? [Текст] / Е.Ю. Полотовская // Административное и муниципальное право. – 2015. – № 5. – С. 9-11.

35. Пригожин, В.Л. Инновационные направления совершенствования управления муниципальной собственностью [Текст] / В.Л. Пригожин, Д.В. Огнев // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 1. – С. 338–347.

36. Пригожин, В.Л. Совершенствование системы управления муниципальной недвижимостью [Текст] / В.Л. Пригожин // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2012. – № 2 (64). – С. 98-101.

37. Проблемы формирования местных бюджетов и муниципальной собственности [Текст] / С. Д. Валентей и др. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2012. – № 1. – С. 49-57.

38. Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления [Текст] / М.Л. Разу. – М.: КноРус, 2012. – 768 с.

39. Рисин, И.Е. Экономическая основа местного самоуправления как система [Текст] / И.Е. Рисин, Д.А. Греков // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – № 1. – С. 80-84.

40. Романова, М.М. Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности [Текст] / М.М. Романова // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. – 2013. – № 2. – С. 30-34.

41. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) [Электронный ресурс] // ProjectManagementInstitute, 2014. – Режим доступа: <http://www.uapa.ru/me/uploads/attachmt/surce/2012/12/PMbok4>.

42. Саркисян, Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа [Текст] / Ю.В. Саркисян // Власть. – 2012. – № 5. – С. 123-127.

43. Симонова, О.В. К вопросу о системе органов управления муниципальной собственностью [Текст] / О.В. Симонова // Общество и право. – 2014. – № 5. – С. 119-121.

44. Скопин, А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций [Электронный ресурс] / А.О. Скопин // Региональная экономика и управление : электронный научный журнал, 2014. – № 1 (29). – Режим доступа: <http://region.mcnip.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=224/html>.

45. Соловьева, Т.В. К вопросу о применении проектного подхода в управлении региональной экономикой [Текст] / Т.В. Соловьева // Научный журнал «Новые технологии». – 2013. – № 1. – С. 126-129.

46. Стенина, Т.Л. Формирование проектной культуры личности: аксиологический аспект [Текст] / Т.Л. Стенина // Казанский педагогический журнал. – 2012. – № 5-6. – С. 78-83.

47. Управление проектами. Категории управления и ограничения [Электронный ресурс] // Design&DevelopmentLaboratory. – Режим доступа: <http://www.ddlab.ru/statiy/upravlenie-proektami/upravlenie-i-kategorii/>.

48. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития предприятий: теоретические и методологические аспекты [Текст]: автореферат дис. ... доктора эконом. наук / В.Н. Фунтов. – СПб., 2010. – 36 с.

49. Харитоненков, А.С. Проектный подход к государственному управлению (на примере национальных проектов) [Текст] / А.С. Харитоненков // Право и управление. XXI век. – 2012. – № 4. – С.90-96.

50. Электронное правительство Белгородской области [Электронный ресурс]// MyShared – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/19485.html>.

51. Яновский, В.В. Управление стратегическим развитием мегаполиса: проектный менеджмент ресурсного потенциала [Текст] / В.В. Яновский // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2014. – Т. 8. – № 35. – С. 70-83.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Паспорт проекта**  
**«Повышение качества проектной деятельности в Ровеньском районе»**

Цель проекта	развитие проектных умений и навыков муниципальных служащих Ровеньского района, занятых в проектной деятельности
Задачи проекта	– обоснование мер по повышению проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в организации проектной деятельности Ровеньского района; – обоснование процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	1) формирование и развитие проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Ровеньского района Белгородской области; 2) внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области
Результаты проекта	<i>Количественный результат:</i> - обучение четырех муниципальных служащих администрации Ровеньского района за 2 года реализации проекта; - внедрение предложенной в выпускной квалификационной работе процедуры конкурсного отбора проектов в Ровеньском районе Белгородской области – 100%. <i>Качественный результат:</i> 1) создание эффективного механизма подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков; 2) соблюдение объективности в оценке результатов проектной деятельности при проведении аттестации; 3) создание системы непрерывного профессионального образования специалистов в области проектной деятельности; 4) осуществление управления развитием профессиональных качеств муниципальных служащих и специалистов в области реализации проектов; 5) обеспечение эффективного использования кадрового резерва муниципальной службы в проектной деятельности; 6) повышение авторитета муниципального служащего в области проектной деятельности и, в целом, престижа муниципальной службы.
Общий объем финансирования проекта	240 тыс.руб. из средств муниципального бюджета