

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ МАЙСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «БЕЛГОРОДСКИЙ РАЙОН»
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04. Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения группы 05001401
Гарбуз Вадима Владимировича

Научный руководитель:
доктор социологических наук,
доцент Сапрыка В.А.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МАЙСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	23
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МАЙСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	56

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В процессе управления проектами как области научных исследований применяются различные математические, организационные методы и инструменты для решения поставленных научных задач, но не все области исследованы до конца, поэтому существует необходимость в разработке, модификации или адаптации моделей и инструментов, формировании требований к информационным системам и процессам.

В настоящее время в Российской Федерации реализуется множество проектов (системообразующие, отраслевые, в различных сферах) на территории субъектов Российской Федерации. На сегодняшний день созданы проектные офисы более чем в 20 регионах, их работа показывает положительные результаты, но эти результаты не носят массовый характер.

Первым регионом, в котором управление проектами было реализовано на системном уровне, стала Белгородская область. С принятием Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, утвержденного постановлением правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп, в области поэтапно создавались нормативные, организационные и кадровые основы проектного управления. Очень ценно, что данный подход был распространен на муниципальные образования, где сейчас он воспринимается уже не как инновация, а как часть повседневной практики органов местного самоуправления.

К настоящему времени накоплен достаточно большой опыт применения различных методов управления проектами. Все они имеют свои преимущества и недостатки, в связи с чем встает вопрос о том, какой из методов управления проектом будет наиболее эффективным. Умение управлять проектами является одним из важнейших ресурсов региона. От

того, насколько успешно реализуется проект, зависит эффективность региональной или местной политики.

Быстроменяющаяся и часто непредсказуемая внешняя среда заставляет органы местного самоуправления использовать всё новые методики и знания для управления проектами, чтобы предусмотреть все факторы, оказывающие воздействие на ход выполнения проекта, предостеречь определенные сферы от возможных рисков и ошибок.

Неудачи проектов могут быть связаны с неправильным отбором проектов, большим количеством одновременно выполняемых проектов, неграмотным распределением ресурсов, а также негибкими подходами к реализации проекта.

Таким образом, несмотря на большие успехи Белгородской области в реализации проектного управления, необходимо искать новые пути совершенствования процесса управления проектами на муниципальном уровне, так как от этого зависит не только результативность отдельных органов местного самоуправления, но и конкурентоспособность Белгородской области относительно других субъектов Российской Федерации.

В связи с этим необходимо уделять больше внимания вопросам совершенствования и развитию новых методик управления проектами, в частности на муниципальном уровне, чем и обуславливается актуальность темы данной дипломной работы.

Анализ степени изученности проблемы. Проектное управление является довольно новым и не вполне освоенным подходом для отечественных муниципальных образований. В научной литературе только начинают появляться работы, посвященные проектному управлению в муниципальных образованиях. Подобные вопросы поднимались в рамках международных научных конференций по государственному и муниципальному управлению, а также в отдельных научных публикациях.

Так, к примеру, понятие проекта и методы управления проектами рассматриваются в трудах Н.Л. Зарубина, М.Б. Мироновой, Е.Н. Скорев, М.Д. Сопова, Д. Шиэн¹.

Основные проблемы, встречающиеся в ходе управления проектами на муниципальном уровне освещают С.А. Владимиров, Е.А. Кармачева, Н.Ю. Суховерхов, В.А. Турьянский².

Проблемы нормативно-правовой регламентации проектного управления в муниципальных организациях рассматривают Е.Н. Селютина и В.А. Холодов³.

Анализ и оценку лучших практик внедрения проектного управления на муниципальном уровне предоставляют в своей публикации А.Н. Хаустов, И.В. Равлюк, Г.И. Шахворостов⁴.

Несмотря на то, что вопросы управления проектами, в том числе на муниципальном уровне, освещаются в трудах представителей как западной,

¹ Зарубина Н.Л., Миронова М.Б. Проектно-целевое управление и управление проектами // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2016. № 4 (8); Скорев Е.Н. Внедрение проектного управления и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 15; Сопова М.Д. Управление проектами в государственном управлении // Современное общество: проблемы управления и развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции. АНО «Центр исторических и археологических исследований». Воронеж, 2016; Шиэн Д. Программа управления талантами в мире управления проектами // Управление проектами и программами. 2016. № 1.

² Владимиров С.А. О научном обосновании механизма эффективным управлением государственными инвестиционными программами и проектами // Право и государство: теория и практика. 2017. № 8 (152); Кармачева Е.А. Управление знаниями и управление проектами: интеграция во имя успеха // Экономика и предпринимательство. 2016. № 9 (74); Суховерхов Н.Ю. Современный взгляд на управление изменениями проекта и потребность в управлении изменениями, иницируемыми проектами // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 11; Турьянский В.А. Кадровое обеспечение управления муниципальными проектами // Управление городом: теория и практика. 2017. № 2 (25).

³ Селютина Е.Н., Холодов В.А. Проектное управление в муниципальных образованиях: проблемы нормативно-правовой регламентации // Вестник ПАГС. 2017. №3.

⁴ Хаустов А.Н., Равлюк И.В., Шахворостов Г.И. Анализ и оценка лучших практик внедрения проектного управления на государственном и муниципальном уровне // Проблемы эффективности государственной власти: внешние и внутренние факторы динамичного развития России: материалы 3-ей межрегиональной научно-практической конференции. Воронеж, 2017.

так и отечественной научной мысли, необходимость совершенствования данного процесса все еще сохраняется.

Проблема исследования обусловлена противоречием между необходимостью повышения результативности муниципального управления на проектной основе и недостаточной разработанностью рекомендаций, направленных на совершенствование управления муниципальными проектами.

Объектом данной дипломной работы является проектное управление.

Предметом исследования выступает управление проектами на муниципальном уровне.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию управления проектами в Майском сельском поселении.

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

1. Изучить теоретические основы исследования управления проектами на муниципальном уровне;
2. Проанализировать процесс управления муниципальными проектами в администрации Майского сельского поселения муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.
3. Предложить направления совершенствования процесса управления муниципальными проектами в администрации Майского сельского поселения муниципального района «Белгородский район» Белгородской области.

Теоретико-методологические основы исследования. В данной дипломной работе применяются основные положения системного и комплексного подхода, благодаря чему становится возможным детально представить схему управления проектами на муниципальном уровне.

В процессе выполнения работы были использованы следующие общенаучные методы: анализ и синтез, структуризация, обобщение,

Теоретико-методологической основой исследования выступают концепции и теории управления, экономики и проектного управления.

Эмпирической базой дипломной работы послужили нормативные акты, регулирующие процесс управления проектами¹, материалы социологических исследований по данной проблеме; информация по изучаемой проблеме представлена в фундаментальных научных работах и в периодической печати².

Практическая значимость данной дипломной работы заключается в том, что рекомендации, данные нами в ходе исследования, могут быть использованы Майским сельским поселением в целях повышения эффективности местного самоуправления.

Структура дипломной работы. Данная дипломная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность темы данной работы, степень научной разработанности, объект, предмет, цель, задачи исследования, теоретико-методологическая, эмпирическая база и практическая значимость; трех разделов; заключения, списка источников и литературы, включающего 50 наименований.

¹ ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Project management. Requirements for project management. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 30.04.2018).

² Веремьев В.Л., Горовая Д.О. Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами // Управление проектами и программами. 2015. № 1.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

В основе деятельности органов власти лежат определенно повторяющиеся циклические процессы.

В операционной деятельности принятию управленческих решений предшествуют циклы планирования и отчетности. При постановке перед органами исполнительной власти или их унитарными предприятиями задач по достижению принципиально новых целей и показателей качества возникает необходимость применения принципов проектного управления к управлению собственной деятельностью в качестве основных¹.

Необходимость перехода к принципам проектного управления в государственном и муниципальном управлении, возникает вследствие модернизации экономики, реализации инфраструктурных и инновационных проектов, развитием промышленно-территориальных кластеров и иных факторов.

Преимущество проектного управления состоит в том, что данный метод управления дает возможность выстроить прямую зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и их мотивацией.

Кроме того, проектный подход обеспечивает детализацию и прозрачность деятельности, позволяет повысить качество получаемых результатов, сократить сроки их достижения, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия.

В отечественной и зарубежной литературе разработано большое количество определений понятия «проект», которые зависят от задач, которые стоят перед специалистами. В обобщенном виде проект (англ.

¹ Дюжева М.Б. Проблемы индикативной оценки эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления // В мире научных открытий. 2015. № 9.1 (69). С. 329.

project) – это «что-либо», задуманное или планируемое, например, большое предприятие»¹.

Проект рассматривается в качестве задачи, которая имеет определенные исходные данные и конкретные результаты, задачи и методы, которые обуславливают способ достижения цели. Целью проекта является запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. Цель проекта должна:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя.

Широкий спектр целей и задач, решаемых в процессе проектного управления муниципальном уровне, а также многообразие условий их реализации, требуют разработки соответствующего методологического инструментария для обеспечения эффективности его реализации в установленной предметной области. Эффективное функционирование процесса управления муниципальными проектами возможно только при наличии системы обеспечения, которая состоит из следующих элементов:

- научно-методическое обеспечение, включающее в себя комплекс методических разработок и материалов по планированию и разработке проектов, устанавливающее единство терминов, принципов оценки, техники расчетов и методических подходов к определению эффективности проектов, адаптации их к действующим технологическим, экономическим, градостроительным, экологическим и другим стандартам;

¹ Конбшунова А.Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 6. С. 15.

– организационно-правовое обеспечение, объединяющее нормативную документацию, регламентирующую взаимодействие всех участников, наличие организационных структур, осуществляющих действия по инициированию, разработке, реализации и контролю над реализацией проектов;

– ресурсное обеспечение, охватывающее весь спектр располагаемых ресурсов, использующихся в ходе подготовки и реализации проектов на региональном и муниципальном уровнях.

Проектное управление всегда нацелено на результат. Результатом проекта принято считать измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

Вместе с тем, сравнивая проектный менеджмент с традиционным менеджментом, необходимо отметить:

– сфера проектного менеджмента имеет свою уникальную область знаний, частично пересекающуюся с соседними областями;

– общее управление содержит знания, которые следует иметь каждому менеджеру проекта;

– область технического управления включает специальные знания в конкретной сфере деятельности;

– вспомогательные и поддерживающие дисциплины помогают менеджеру проекта лучше выполнять свои функции¹.

Проект имеет ряд свойств, о которых целесообразно помнить, так как это помогает методически правильно организовать работу по его реализации:

– проект возникает, существует и развивается в определенном окружении, называемом внешней средой;

¹ Туриянский А.В. Актуальные проблемы управления региональными и муниципальными проектами на примере Белгородской области // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2017. С. 52.

– состав проекта не остается неизменным в процессе его реализации и раз вития, в нем могут появляться либо удаляться отдельные элементы (объекты);

– проект, как и всякая система, может быть разделен на элементы, между которыми должны определяться и поддерживаться определенные связи.

Разделение всей сферы деятельности, в которой появляется и развивается проект, на собственно «проект» и «внешнюю среду» в определенной степени условно.

Проект не является застывшим стабильным образованием: ряд его элементов в процессе реализации могут изменять свои параметры. При этом в ходе управления проектами необходимо достичь две группы целей:

а) обеспечить планомерное повышение потенциала системы, для которой выполняется проект;

б) добиться эффективности использования ресурсов в процессе осуществления проекта.

В процессе проведения работы над проектом решаются две приоритетные задачи:

- формирование команды проекта;
- организация эффективной работы команды¹.

Основными участниками проекта выступают:

- куратор;
- директор;
- руководитель проекта.

Куратором проекта выступает должностное лицо, которое наделено определенными полномочиями планирования, запуска, контроля реализации того или иного проекта. Он обеспечивает межведомственное взаимодействие,

¹ Салмаков М.М. анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 10. С. 29.

финансирование проекта, определяет подходы к реализации проекта и принятия стратегически важных решений по нему.

Директором проекта выступает должностное лицо того или иного органа исполнительной власти, которое отвечает за обеспечение взаимодействия в самом исполнительном органе власти; контролирует обеспечение проекта ресурсами, контролирует финансирование и разрешение вопросов, которые выходят за рамки полномочий руководителя проекта.

Руководителем проекта выступает должностное лицо, которое наделено полномочиями по управлению проектом и ответственное за его разработку и реализацию в соответствии с требованиями к результату проекта. В межведомственных проектах заказчик проекта по решению куратора проекта может быть включен в группу управления проектом.

Рабочая группа проекта – группа лиц, выполняющих работы проекта.

В рабочую группу проекта входят:

- ответственный за блок работ проекта – лицо, определенное руководителем проекта как ответственное за управление работами в рамках блока работ и несущее ответственность за достижение промежуточных результатов проекта, получаемых в ходе непосредственного выполнения работ, входящих в данный блок работ проекта;

- исполнители проекта – лица, непосредственно выполняющие работы проекта, в том числе финансово-экономического и правового характера;

- 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 АИС «Проектное управление», является возможным участником проекта, в отсутствие которого его роль может выполнять другой участник проекта.

Относительно сферы государственного и муниципального управления на основе системы проектного управления можно сказать, что в последнее время в научной среде идет активная разработка терминологической категории «проектное управление», сопряженная с поиском оптимального вектора смысловой нагруженности данной дефиниции.

Повышенное внимание авторов к указанному понятию обусловлено, как собственно научными интересами, так практическими задачами в сфере государственного управления и экономики.

В этой связи, А.О. Скопин утверждает, что на сегодняшний день можно говорить об изменении парадигмы региональной экономики и бизнеса в целом, которые начинают рассматриваться в рамках совокупности взаимосвязанных проектов¹.

В целом, управлению проектами дается следующее определение: «особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели»².

Можно привести и другое определение, схожее по своей смысловой доминанте: «Проектное управление – особый вид управленческой

¹ Ларина С.Е. Развитие инструментария управления при реализации муниципальных программ и проектов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2016. № 4 (190). С. 94.

² Марченко Е.В. Зарубежный опыт реализации инновационных проектов в муниципальном управлении // Инновационные технологии в управлении. 2015. С. 46.

деятельности, в основе которого лежит предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели»¹.

В соответствии с «ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»², управление проектом представляет собой планирование, организацию и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

В научной среде формируется четкое представление о том, что проектное управление ориентировано на конкретный результат (клиента), что подразумевает, при этом, относительную свободу в управлении. Выделение ресурсов под конкретный проект и выстраивание своей системы управления предполагает более высокую степень ответственности конкретных управленцев за результат и минимизирует иерархические прерогативы.

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:

- управление содержанием проекта включает процессы, необходимые для того, чтобы удостовериться в том, что проект включает все необходимые работы для достижения успеха проекта;
- управление сроками проекта включает в себя процессы, обеспечивающие своевременное завершение проекта;

¹ Инжинова Л.А. Управление инвестиционной деятельностью и рисками инвестиционных проектов на муниципальном уровне // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления: сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции. М., 2015. С. 174.

² ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Project management. Requirements for project management. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 30.04.2018).

- управление затратами в проекте включает в себя процессы, обеспечивающие выполнение проекта в рамках утверждённого бюджета;
- управление рисками проекта включает процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий;
- управление персоналом проекта включает процессы обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов проекта, к которым относятся все участники проекта;
- управление заинтересованными сторонами проекта;
- управление поставками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения тех необходимых продуктов, услуг или результатов, которые производятся вне исполняющей организации;
- управление качеством в проекте включает в себя те процессы, которые необходимы для гарантии того, что проект удовлетворяет требованиям, ради которых он был предпринят.;
- управление обменом информацией в проекте;
- управление интеграцией проекта включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектами.

Последовательность процессов управления проектом определяется условиями конкретного проекта, при этом:

- проект должен начинаться с процесса инициации проекта;
- проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;
- выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования¹.

¹ Ильин И.В. Оценка эффективности проектов в области государственного и муниципального управления // Научные записки ОрелГИЭТ. 2016. № 6 (18). С. 60.

Форма, наименование и содержание документов по управлению проектами могут отличаться в различных проектах и зависят от специфики проекта, договорных требований или требований организации, в рамках которой проект реализуется.

Документами необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере необходимости;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечить уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон проекта;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей¹.

В исследованиях в области управления проектами, при формировании состава исполнителей, недостаточно учитывать факторы, влияющие на содержание и результаты процесса планирования и формирования трудовых ресурсов проекта. Необходимо учитывать ряд дополнительных факторов:

- этап жизненного цикла проекта;
- характер структурных изменений в организации (создание новых подразделений, реорганизация, восполнение естественной текучести кадров);

¹ Марков О.А. Внедрение системы управления проектами в целях обеспечения экономической безопасности в органах муниципальной власти // Вестник Гуманитарного университета. 2017. № 2 (17). С. 52.

– уровень компетентности в конкретной профессиональной области¹.

Методы проектного управления в настоящее время успешно применяются в различных отраслях экономики и постепенно переходят в сферу государственного управления.

Можно выделить ряд тенденций, позволяющих говорить о возрастании доли и значения проектно-ориентированной деятельности. Важнейшими среди них являются:

– переход от экстенсивного роста и регулирования к интенсивному развитию на основе инновационных подходов, конкуренции и мотивационных механизмов;

– сокращение жизненного цикла производства и создание новых видов государственных услуг;

– персонификация спроса и предложения продуктов и услуг².

Министерством экономического развития Российской Федерации было принято решение объединить и стандартизировать разрозненные «очаги» применения в регионах и муниципалитетах проектного управления.

Структурным подразделением при Министерстве экономического развития Российской Федерации, ответственным за внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти, является Департамент стратегического управления, государственных программ и инвестиционных проектов.

В целях внедрения и развития проектного управления в исполнительных органах государственной власти при Департаменте 5 июня 2013 г. был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной

¹ Маслова В.Н. Управление инновационными проектами: психологические аспекты // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 10. С. 39.

² Семибратский М.В. Процесс государственного и муниципального управления сферой ГЧП-проектов // Экономика и социум. 2016. № 12-2 (31). С. 995.

власти субъектов Российской Федерации. В состав Совета вошли представители органов государственной власти Российской Федерации, руководители коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений¹.

Особенности проектного управления в муниципальных органах власти раскрываются через признаки релевантности, жизнеобеспечивающей направленности управленческой деятельности. В связи с этим актуальными являются проекты и муниципальные программы, предложенные жителями муниципалитетов.

Понятие «проект» тесно переплетается с таким понятием, как «программа», поэтому необходимо дать определение и ему. Программа – утвержденный (планируемый к утверждению) субъектом бюджетного планирования, либо выделяемый им в аналитических целях комплекс мероприятий (направлений расходования бюджетных средств), направленных на решение конкретной тактической задачи (в том числе на исполнение действующих федеральных законов и иных нормативных правовых актов)². Зачастую программу полностью отождествляют с проектом, подразумевая, что разница лишь в большем масштабе и продолжительности. Однако программа – это не мегапроект. Программа всегда состоит из нескольких проектов и даже может включать в себя другие программы, которые относительно нее будут выступать в роли подпрограмм.

По мнению О. В. Великовой, эффективность и результативность проектного управления в органах муниципального управления можно рассматривать с трех позиций.

1) С точки зрения общества:

– участие граждан в инициации и реализации проектов;

¹ Астахов Ю.В., Турьянский В.А. Управление муниципальными проектами: опыт, проблемы, перспективы // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. № 9. С. 15

² Дуспаев Б. Т. Сущностная характеристика государственных и муниципальных программ // Теория и практика общественного развития. 2013. № 2. С.37

- учет мнения жителей региона при принятии решений;
 - повышение качества предоставляемых услуг; – открытость и прозрачность;
 - контроль со стороны общества (через планирование по стоимости и срокам);
- 2) с точки зрения бизнеса:
- повышение прозрачности и результативности государственных и муниципальных проектов;
 - участие власти в частных проектах; – положительное влияние на инвестиционную открытость и качество инвестиционного климата региона; – снижение и контролируемость рисков в ходе реализации совместных проектов;
- 3) со стороны органов власти:
- повышение прозрачности и исполнительской дисциплины;
 - повышение результативности деятельности;
 - повышение обоснованности принятия управленческих решений посредством рассмотрения проектов на экспертных площадках, созданных по отраслевому признаку с привлечением внешних экспертов; – внедрение и развитие проектного мышления государственных и муниципальных служащих как основы созидательной деятельности.¹

Безусловно, использование проектного механизма на муниципальной практике дает органам власти не только количественный, но и качественный эффект.

Проектная деятельность как технология – это мощный кадровый инструмент профессионального и личностного совершенствования и развития служащих. Участие в проектах побуждает муниципальных

¹ Великова О.В. Внедрение проектного управления на муниципальном уровне // Модернизация регионов: управленческие механизмы и инновационные подходы: сборник научных статей по материалам IX Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары, 2018. С. 59.

служащих работать в постоянном режиме развития, повышать свой профессионализм, обогащать интеллектуальный, творческий и личностный потенциал, достигать новых стратегических рубежей.

Более того, проектный менеджмент – это эффективный механизм движения кадров по служебной лестнице, мощный «социальный лифт». В связи с тем, что в формате проектов совместно участвуют государственные и муниципальные служащие, представители бизнес-структур, работники социально-культурной сферы, молодые ученые и специалисты, магистры и аспиранты вузов, проектный менеджмент становится экспериментальной площадкой для апробации профессиональных знаний, умений, опыта в целях поиска талантливых и креативных менеджеров, как правило, состоящих в управленческом кадровом резерве, для последующего их выдвижения на ключевые муниципальные должности в органах муниципальной власти и управления.

Управление коммерческими проектами и проектами в сфере государственного и муниципального управления заметно отличается друг от друга и осложняется следующим:

- управление в среде зачастую имеет цели и результаты;
- наличие большого числа заинтересованных сторон;
- необходимость соблюдения политических интересов;
- работа под наблюдением средств массовой информации;
- слабая «толерантность» со стороны «наблюдателей» в работе муниципальных служащих;
- работа в организациях, испытывающих трудности с определением показателей эффективности и результативности или еще не имеют такого опыта вовсе;
- обеспечение эффективного исполнения работы, несмотря на ограничения, которые накладываются административными процедурами и

порядками, затрагивающими процесс реализации проекта, что приводит к увеличению его стоимости¹.

Можно сказать, что отличительной чертой муниципальных проектов является необходимость управления не только проектной командой, но и связанным с ним обществом в целом.

При реализации муниципальных проектов мало что выполняется отдельным индивидом или даже проектной командой. Напротив, проекты муниципального сектора привлекают большие группы заинтересованных сторон, принимающих участие не только в проекте, но имеющие голос и возможность влияния на его результаты.

Наличие большого круга заинтересованных лиц может оказаться бременем; зачастую они служат источником ресурсной поддержки.

Таким образом, проанализировав теоретические основы исследования управления проектами на муниципальном уровне, можно сделать следующие выводы:

1. Управление проектами представляет собой особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.

2. В научной среде формируется четкое представление о том, что проектное управление ориентировано на конкретный результат (клиента), что подразумевает, при этом, относительную свободу в управлении. Выделение ресурсов под конкретный проект и выстраивание своей системы управления предполагает более высокую степень ответственности конкретных управленцев за результат и минимизирует иерархические прерогативы. Управление проектом включает совокупность процессов

¹ Косарин С.П. Гибкие методики управления проектами в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2017. № 1. С. 32.

инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

3. Отличительные черты управления проектами в органах местного самоуправления раскрываются посредством признаков релевантности, жизнеобеспечивающей направленности управленческой деятельности. В связи с этим актуальными являются проекты и муниципальные программы, предложенные жителями муниципалитетов.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МАЙСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгородская область, наряду с Пензенской, Ярославской, Томской и другими областями, была определена пилотной площадкой для внедрения проектного управления в органах государственной власти субъектов Российской Федерации.

Белгородская область является одним из немногих регионов Российской Федерации, в муниципальных образованиях которого успешно реализуются различные проектные практики. В частности, в регионе активно реализуются следующие проекты:

- внедрение технологий рекрутинга в деятельность центров занятости населения;
- формирование духовно-нравственных ценностей у жителей Белгородской области посредством наружной рекламы;
- обеспечение доступности культурных ценностей для жителей отдаленных районов.

Опыт реализации проектов в органах исполнительной власти Белгородской области получает свое распространение с 2010 года, когда начата практика внедрения системы государственного университета.

К работе по управлению проектами в Белгородской области привлечены не только органы исполнительной власти субъекта, но и все муниципальные образования области, в которых сформированы проектные офисы. В настоящее время в Белгородской области накоплена база, насчитывающая более полутора тысяч проектов различного уровня, основной массив из которых оставляют экономические и социальные проекты. Реализация проектов осуществляется по единым стандартам в рамках, действующих на территории Белгородской области нормативных актов, регулирующих проектное управление.

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим проектную деятельность в органах исполнительной власти Белгородской области, является постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»¹. Утвержденное данным постановлением «Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» определяет условия и порядок применения принципов управления проектами органами исполнительной власти и государственными органами на территории Белгородской области.

Положение определяет проект как «комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый органами исполнительной власти и государственными органами области, подведомственными организациями, хозяйствующими субъектами с использованием средств областного бюджета и/или федерального бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств)».

Положение также разделяет проекты на несколько категорий. В частности, выделяются областные отраслевые проекты, реализация которых локализована масштабами области и имеет четкую отраслевую принадлежность; областные комплексные проекты, которые не имеют однозначно определенной отраслевой принадлежности, а их реализация предусматривает взаимодействие нескольких департаментов и управлений области, администраций муниципальных районов и городских округов, а

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

также различных хозяйствующих субъектов области; муниципальные проекты, реализация которых локализована масштабами одного муниципального образования.

Положение закрепляет этапы управления проектами в государственных органах и муниципальных районах Белгородской области:

- инициация проекта;
- планирование проекта;
- реализация проекта;
- закрытие проекта.

Этап закрытия проекта завершается итоговым отчетом о реализации проекта, в котором руководитель проекта информирует заказчика и координирующий орган о степени достижения цели проекта.

После завершения, согласно Положению, проекту присваивается один из следующих статусов:

- проект реализован успешно;
- проект не реализован, ресурсы сохранены;
- проект не реализован, ресурсы потеряны.

На территории Майского сельского поселения располагаются три населенных пункта: посёлок Майский, посёлок Политотдельский, село Новая Деревня. Административный центр — посёлок Майский. Он же является административным центром Белгородского района.

Структуру органов местного самоуправления сельского поселения составляют земское собрание сельского поселения, глава сельского поселения, администрация сельского поселения, возглавляемая главой администрации сельского поселения и контрольно-ревизионная комиссия сельского поселения. В сельском поселении также формируется избирательная комиссия сельского поселения. Администрацию Майского сельского поселения возглавляет Чернобровенко Александр Викторович. Ему подотчетны - заместитель главы администрации, главный специалист,

начальник ВУС, главный бухгалтер и заместитель главы по благоустройству, которым в свою очередь подотчетны по 2-3 специалиста (рис. 1.).

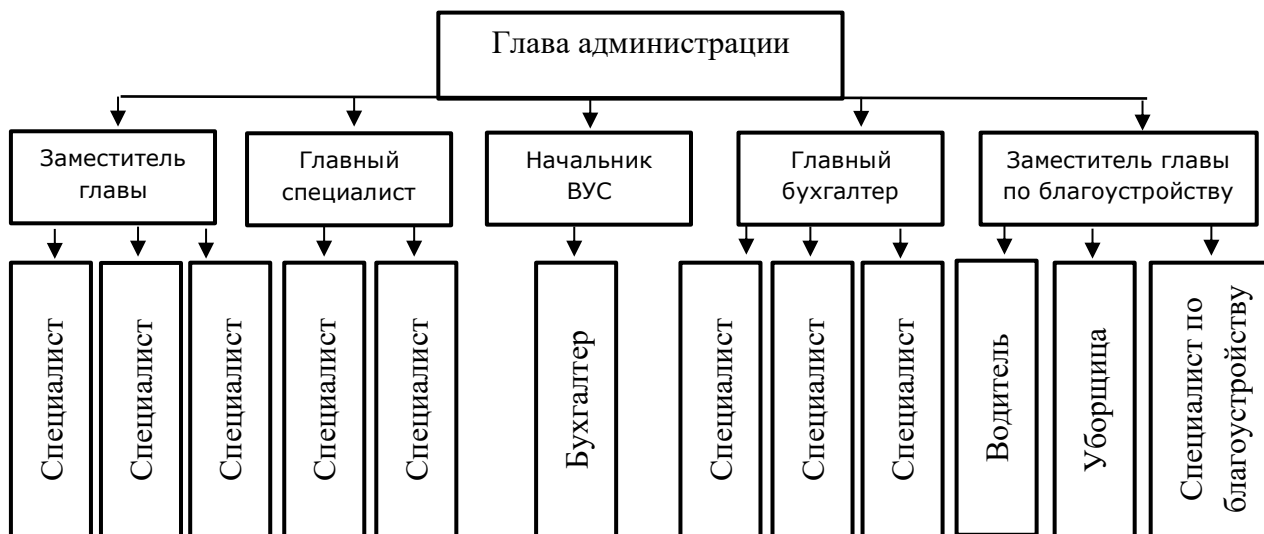


Рис. 1. Структура администрации майского сельского поселения

Прогнозом социально-экономического развития Майского сельского поселения на период до 2025 года определено, что целью развития поселения является создание необходимых условий для успешной самореализации жителей, стабильного улучшения качества их жизни на основе проведения планомерной работы по укреплению промышленного и сельскохозяйственного потенциала поселения, повышение качества среды 4 для создания комфортных и безопасных условий проживания жителей и гостей сельского поселения. Администрация поселения проводит активную работу, направленную на обеспечение устойчивого социально-экономического развития сельского поселения и благоприятных условий жизнедеятельности его населения.

На территории сельского поселения на 01.01.2017 год было зарегистрировано 10988 человек, по состоянию на 01.01. 2018 года численность населения составила - 11318 человек, прирост составляет 330

чел. или 3%. Численность населения Майского сельского поселения будет составлять к 2020 году - 12 500 человек (рис. 2)¹.

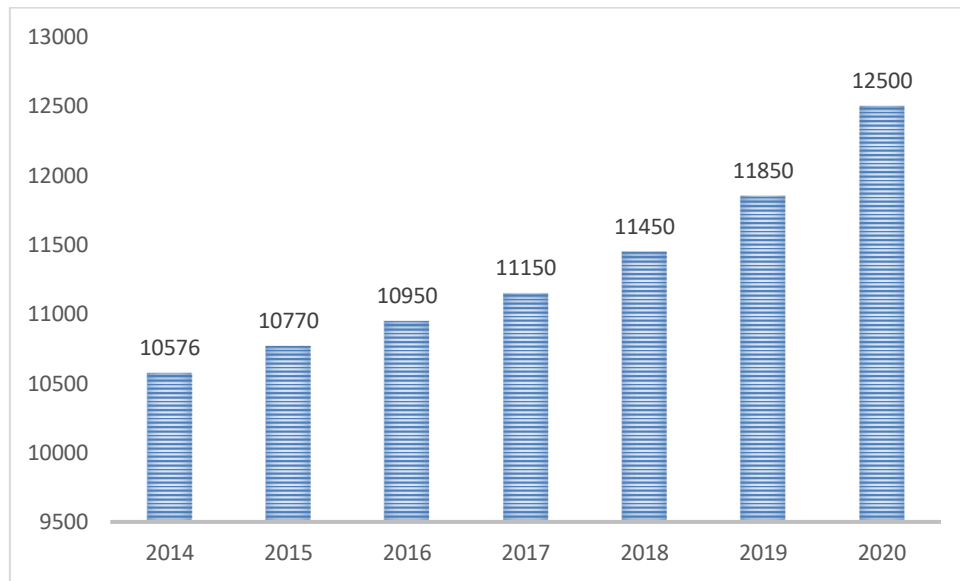


Рис. 2. Численность населения Майского сельского поселения реальная (2014-2018 г.) и прогнозируемая (2019-2020 г.)

В настоящее время в Майском сельском поселении реализуются следующие проекты и программы:

- «Создание негосударственных дошкольных учреждений», формальным основанием открытия которого является Протокол поручений Губернатора Белгородской области от 17.01.2011г. Цель проекта – Представить предложения о создании на территории области негосударственных дошкольных учреждений. В результате реализации проекта планируется созданию 22 рабочих мест. Бюджет проекта – 45 942, 5 тыс. руб.

- Муниципальная программа «Устойчивое развитие Майского сельского поселения на 2015-2020 годы». Цель программы - Обеспечение устойчивого и стабильного социально-экономического развития Майского сельского поселения и благоприятных условий жизнедеятельности его

¹ Отчет Главы Администрации Майского сельского поселения выполнении программы социально-экономического развития Майского сельского муниципального района «Белгородский район» Белгородской области за 2016 год и плановый период 2017-2019 годов». URL: http://mayadm.ru/uploads/file/Normativnie/Proekti_resheniy/2017/Proekt_249.pdf (дата обращения: 30.04.2018).

населения, повышение качества жизни населения. Состоит из шести подпрограмм. Общий объем бюджетных ассигнований на реализацию муниципальной программы в 2015 – 2020 годах составит 143 986,7 тыс. рублей, в том числе за счет средств местного бюджета поселения 138 449,7 тыс. рублей. В результате программы планируется: Увеличение численности постоянного населения (на конец отчетного года) к 2020 году до 12500 чел.; увеличение показателя удовлетворенности населения поселения безопасностью жизни к 2020 году до 65% от числа опрошенных; повышение удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг в сфере культуры к 2020 году до 95 % от числа опрошенных; повышение удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг в сфере физической культуры и спорта, эффективностью проводимой молодежной политики к 2020 году до 95 % от числа опрошенных; повышение удовлетворенности населения уровнем благоустройства поселения к 2020 году до 85 % от числа опрошенных. Доля граждан, удовлетворенных качеством предоставления муниципальных услуг на площадках МФЦ - 90 % к 2021 году.

– «Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территории поселка Майский на 2015-2020 годы». Цель подпрограммы 1: создание безопасной среды обитания и жизнедеятельности для населения, повышение уровня безопасности территории Майского сельского поселения. Общий объем бюджетных ассигнований программы в 2015-2020 годах составит 3 368,6 тыс. рублей. Конечные результаты подпрограммы 1: Повышение удовлетворенности населения уровнем безопасностью жизни к 2020 году до 65 % от числа опрошенных.

– «Организация досуга и обеспечение жителей поселения услугами культуры на 2015-2020 годы». Цель подпрограммы 2: создание условий для организации досуга, обеспечение жителей сельского поселения услугами учреждений культуры. Общий объем бюджетных ассигнований программы в 2015-2020 годах составит 22 437,9 тыс. рублей. Конечные результаты

подпрограммы 2: увеличение численности участников культурно- досуговых мероприятий по отношению к 2013 году на 15 % в 2020 году; доля объектов культурного наследия, находящихся в удовлетворительном состоянии – 100%; удельный вес жителей поселения, посещающих культурно-досуговые, концертные мероприятия, в общей численности населения - 90 % к 2020 году; уровень удовлетворенности населения поселением качеством предоставления муниципальных услуг в сфере культуры - 90% в 2020 году; отношение средней заработной платы работников учреждений культуры к средней заработной плате в Белгородской области - 100% в 2018 году.

– «Развитие физической культуры, массового спорта и молодежной политики на 2015 - 2020 годы». Цель подпрограммы 3: обеспечение условий для развития на территории поселения физической культуры, организация проведения спортивных мероприятий и работы с молодежью. Предполагаемый общий объем финансирования программы в 2015-2020 годах составит 2 591,6 тыс. рублей. Конечные результаты подпрограммы 3: увеличение доли жителей поселения, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения с 28,0% в 2013 году до 35,0% в 2020 году; увеличение доли учащихся общеобразовательных учреждений, систематически занимающихся физической культурой и спортом в свободное от учебы время, в общей численности учащихся с 75,2% в 2013 году до 96,6% в 2020 году; увеличение доли населения, удовлетворенного условиями для занятия физической культурой и спортом, в процентах от числа опрошенных с 40,0% в 2013 году до 60,0% в 2020 году; увеличение охвата детей и молодежи поселения культурно-массовыми мероприятиями.

– «Развитие дорожной сети Майского сельского поселения на 2015–2020 годы». Цель подпрограммы 4 - совершенствование и развитие дорожной сети поселения. Предполагаемый общий объем финансирования программы в 2015-2020 годах составит 29 629,3 тыс. рублей. Конечные результаты подпрограммы 4: повышение пропускной способности на

автодорогах; обеспечение сохранности существующей дорожной сети; систематизация и повышение качества механизированной уборки сельского поселения; совершенствование архитектурного облика дворовых территорий.

– «Благоустройство территории Майского сельского поселения на 2015-2020 годы». Цель подпрограммы 5 - поддержание и улучшение санитарного и эстетического состояния территории проживания населения поселения. Общий объем бюджетных ассигнований программы в 2015-2020 годах составит 80 164,9 тыс. рублей. Конечные результаты подпрограммы 5: средняя обеспеченность жителей зелеными насаждениями, кв. м на 1 жителя; количество вновь созданных объектов благоустройства, ед.; уровень удовлетворенности населения благоустройством поселения, % от числа опрошенных.

– «Повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг на 2015-2020 годы». Цель подпрограммы 6 - создание условий для повышения качества и доступности государственных и муниципальных услуг на 2015-2020 годы. Общий объем бюджетных ассигнований программы в 2015-2020 годах составит 5 794,4 тыс. рублей. Конечные результаты подпрограммы 6: Доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одно окно» по месту пребывания, в том числе в МАУ «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг Белгородского района» (МАУ «МФЦ»), 2020 год - 90%

– Региональный проект «Управление здоровьем». В результате исполнения проекта, на территории Майского сельского поселения был открыт центр семейной медицины на 3 врача общей практики (семейной медицины).

Объемы бюджетных ассигнований программ из средств местного бюджета по годам реализации представлены на рис. 3.

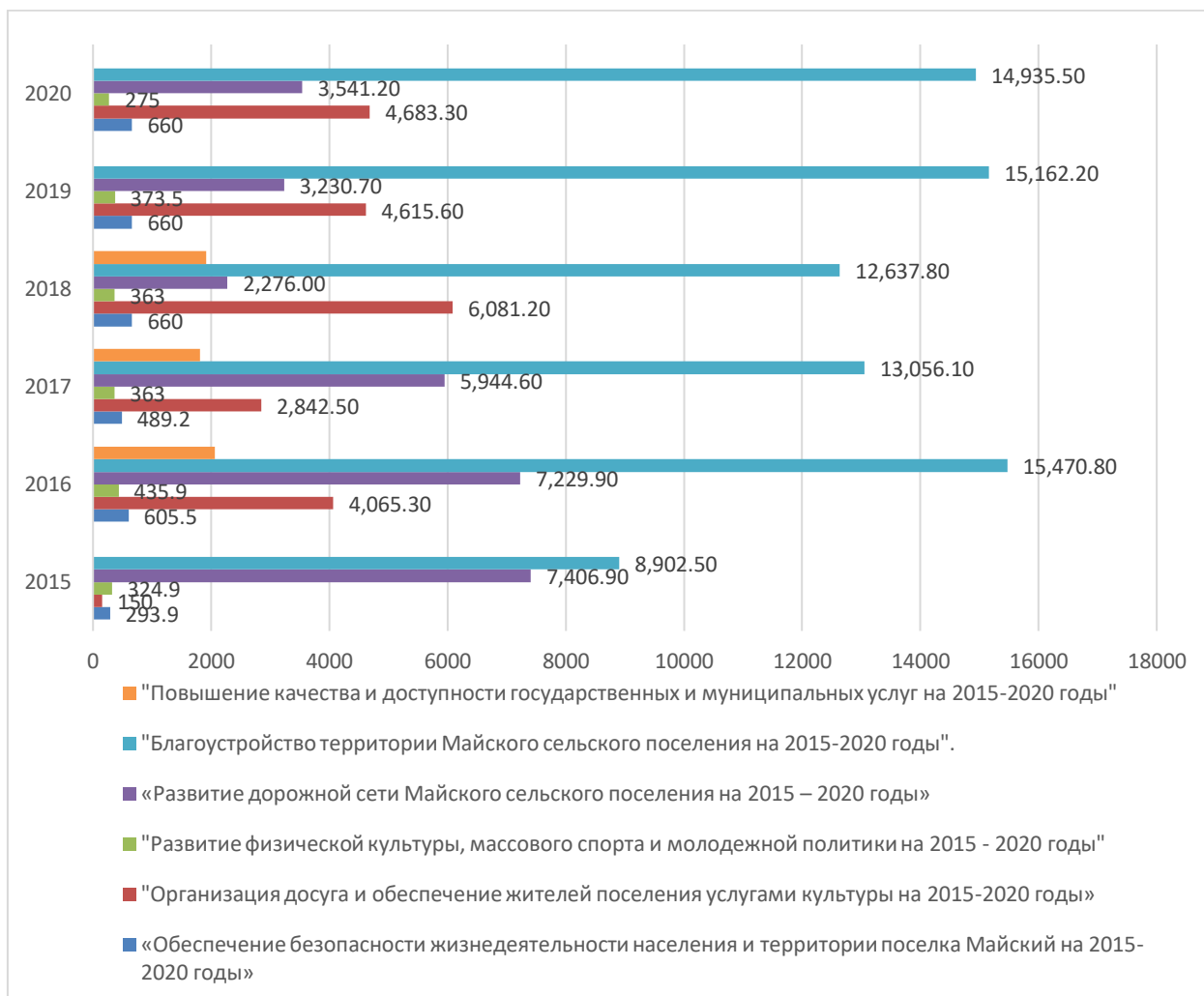


Рис. 3. Выделение бюджетных средств Майского сельского поселения на реализацию подпрограмм по годам

Согласно Постановлению Администрации Белгородского района Белгородской области «Об утверждении Положения об управлении проектами в Администрации Белгородского района»¹ в Майском сельском поселении подлежат открытию проекты, которые соответствуют одному или нескольким следующим условиям:

- результаты проекта с заявленными требованиями нельзя достичь в ходе текущей деятельности;
- результаты проекта уникальные или инновационные;

¹ Постановление администрации Белгородского района от 09.02.2015 г. №7 Об утверждении Положения об управлении проектами в администрации Белгородского района. URL: <http://belrn.ru/wp-content/uploads/2015/02/7-%D0%BF.pdf> (дата обращения: 30.04.2018).

- выполнение работ по проекту имеет сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации, либо необходимость межведомственного взаимодействия;

- высокие риски выполнения работ проекта; - ограниченность ресурсов (временные, материальные и т.д.);

- реализация мероприятий в виде проекта принесет дополнительные эффекты (экономия ресурсов, повышение результативности работ и т.д.);

- получаемые результаты проекта не являются результатами уже существующих проектов.

План управления проектом в Майском сельском поселении включает в себя:

- календарный план-график работ;
- бюджет;
- участие в реализации проекта;
- риски;
- команду проекта;
- способы коммуникации и взаимодействия в проекте, а также другую информацию в зависимости от масштабности и сложности проекта.

Привлечение бюджетных средств в социальные проекты, а также бюджетное финансирование проектов, реализуемых администрацией Белгородского района самостоятельно, определяются руководителями структурных подразделений администрации Белгородского района на основании решения Совета о целесообразности их реализации и в пределах средств, предусмотренных в бюджете Белгородского района на соответствующий год и плановый период.

Во всех случаях критерием привлечения бюджетных средств является утверждение соответствующих объемов расходов решением Муниципального совета о бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период. Не представляются к банковскому финансированию, в

обеспечение которого выдаются муниципальные гарантии, проекты, имеющие социальную значимость и направленность, по которым не просчитывается окупаемость и возвратность средств. Бюджетное финансирование таких проектов осуществляется путем включение их в муниципальные программы Белгородского района.

Началом этапа реализации проектов в Майском сельском поселении является наличие утвержденного плана управления проектом. Этап реализации состоит из следующих стадий:

- выполнение работ;
- контроль;
- внесение изменений.

На стадии выполнения работ, определенных в плане управления проектом, руководитель проекта организует работу рабочей группы, направленную на достижение цели проекта.

Финансирование проекта из бюджетных средств осуществляется при наличии утвержденного паспорта и плана управления проектом. Рабочая группа проекта под управлением руководителя проекта осуществляет выполнение работ согласно календарному плану-графику, предусмотренному в плане управления проектом, с документальной фиксацией результатов выполненных работ. Стадия выполнения работ завершается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом.

Стадия контроля проекта начинается с момента утверждения паспорта проекта и плана управления проектом, осуществляется на протяжении всего периода реализации проекта и завершается в момент принятия решения о закрытии проекта.

В случае возникновения неустранимых препятствий в ходе разработки и реализации проекта в Майском сельском поселении, при которых его реализация не может быть начата или продолжена, руководитель проекта инициирует приостановление проекта.

Приостановление проекта означает досрочное прекращение работ по его разработке и реализации с возможностью последующего возобновления.

Приостановление проекта, в котором выполнены все работы, утвержденные проектной документацией, невозможно.

Решение о приостановлении проекта в ходе его реализации принимает руководитель проекта по согласованию с куратором и председателем Совета, на котором принято решение о целесообразности его реализации. В случае, если проект находится в разработке, решение о его приостановлении принимается по согласованию с руководителем структурного подразделения администрации Майского сельского поселения, являющегося координирующим органом проекта.

По проектам, инициированным в рамках поручений Губернатора Белгородской области, заместителей Губернатора Белгородской области или утвержденным правовыми актами области, а также рассмотренным и одобренным на оперативных совещаниях с участием членов Правительства Белгородской области по рассмотрению текущих вопросов, приостановление проектов осуществляется по согласованию с Губернатором Белгородской области или заместителями Губернатора Белгородской области, которые дали соответствующие поручения. Возобновление проекта осуществляется по инициативе руководителя проекта.

Несмотря на полную регламентацию процесса управления проектами в Майском сельском поселении, в ходе его осуществления нами были выявлены некоторые недостатки.

Первый из них - низкий уровень методической поддержки со стороны региональных органов власти. В муниципалитете заметно ощущается нехватка унифицированных нормативных актов по внедрению проектного управления. Базовые документы, используемые сейчас, больше подходят к региону, имеющему более сложную структуру. Методические рекомендации устанавливают подходы, принципы и порядок внедрения проектной системы управления только в отношении внутренних проектов, в то время как

основные проблемы при организации и реализации региональных проектов возникают при межведомственном взаимодействии.

Все это негативно сказывается на юридическом сопровождении проектной деятельности в Майском сельском поселении и, как следствие, на сроках принятия нормативно-правовых актов. Следовательно, в первую очередь необходимо разработать положение о проектной деятельности конкретно для Майского сельского поселения.

Следующим недостатком является низкая активность (инициативность) в реализации проектов и создании проектных офисов со стороны органов местного самоуправления, отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава и участников проектов, а также отсутствие мотивации.

Еще одним недостатком является недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, отсутствие информационной системы управления проектами.

Эффективно организовать информационную поддержку выполнения проекта (распределение информации, информирование заинтересованных сторон, ведение архивов и т.д.) невозможно без программных средств. Необходимо, чтобы одним из модулей программного комплекса в Администрации Майского сельского поселения была информационная система управления проектами. Наличие комплексной информационной системы (программы–проекты–контракты) позволит сократить трудозатраты, повысить скорость выполнения процесса проектного управления, однако потребует повышения эффективности скоординированной работы по управлению проектами в Майском сельском поселении Белгородской области.

И последним недостатком является закрытость и непрозрачность процесса управления проектами в Майском сельском поселении. Официальный сайт органов местного самоуправления Майского сельского поселения не позволяет получить полную информацию о реализуемых

муниципальных проектах, а также о нормативных документах, регулирующих проектное управление в администрации Майского сельского поселения.

Таким образом, проанализировав процесс управления проектами в Майском сельском поселении, обнаружив в нем некоторые недостатки, можно сделать следующие выводы:

1. В майском сельском поселении реализуются проекты, которые должны отвечать определённым критериям, к числу которых относятся следующие: результаты проекта с заявленными требованиями нельзя достичь в ходе текущей деятельности; результаты проекта должны быть уникальными или инновационными; выполнение работ по проекту должно иметь сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации, либо необходимость межведомственного взаимодействия; высокие риски выполнения работ проекта; ограниченность ресурсов (временные, материальные и т.д.); реализация мероприятий в виде проекта должны приносить дополнительные эффекты.

2. В Майском сельском поселении реализуется два проекта и муниципальная программа «Устойчивое развитие Майского сельского поселения на 2015-2020 годы», которая имеет шесть подпрограмм с общим объемом бюджетных ассигнований на реализацию муниципальной программы в 2015 – 2020 годах - 143 986,7 тыс.

3. В процессе управления проектами в Майском сельском поселении нами был выделен ряд недостатков, к числу которых следует отнести: низкий уровень методической поддержки со стороны региональных органов власти; низкую активность (инициативность) в реализации проектов и создании проектных офисов со стороны органов местного самоуправления, отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава и участников проектов, отсутствие мотивации, недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, закрытость и непрозрачность процесса управления проектами.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ В АДМИНИСТРАЦИИ МАЙСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

На сегодняшний день проектное управление является одним из приоритетных направлений деятельности органов власти всех уровней, поскольку для реализации определенных целей и задач, особенно в условиях инновационной направленности развития рыночной экономики, нужны специфичные технологии управления, одной из которых и является проектный подход. Важной особенностью проектного подхода является управление и достижение целей в условиях ограниченности ресурсов, что особенно актуально для решения задач в сфере государственного и муниципального управления. Проектное управление может быть применено в решении большого спектра задач на различных уровнях управления, поэтому совершенствование и развитие процессов управления проектами является актуальным направлением органов государственной и муниципальной власти. В настоящее время можно говорить об отставании сферы государственного управления от сферы бизнеса в практике применения инструментов проектного управления, вследствие влияния отсутствия унифицированной методологии, нехватки квалифицированных специалистов, жесткости организационной структуры, а также сопротивления организационным изменениям.

На основании анализа и выявления недостатков в процессе управления проектами в Майском сельском поселении можно предложить следующие основные рекомендации.

Ввиду отсутствия необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава и участников проектов необходимо провести обучение (тренинг) по проектной деятельности для руководителей с привлечением руководителей проектов из организаций государственного сектора и банков, внедривших проектное управление, что обозначит выгоды

применения проектного подхода к управлению собственной деятельностью, а также внутренний PR при инициации проектов.

Существенным недостатком является недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, отсутствие информационной системы управления проектами. Необходимо эффективно организовать информационную поддержку выполнения проекта, поскольку распределение информации, информирование заинтересованных сторон, ведение архивов и т.д. невозможно без программных средств. Необходимо, чтобы одним из модулей программного комплекса в Администрации Майского сельского поселения была информационная система управления проектами. Наличие комплексной информационной системы позволит сократить трудозатраты, повысить скорость выполнения процесса проектного управления, однако потребует повышения эффективности скоординированной работы по управлению проектами в Майском сельском поселении Белгородской области.

Еще одним значимым недостатком является низкая активность в реализации проектов и отсутствие мотивации у руководящего состава и участников проектов. Для решения данной проблемы необходимо разработать систему мотивации участников проекта, определить дополнительные меры поощрения за активное участие в проектной деятельности, создание и успешную реализацию проектов.

Комплексное применение указанных мер будет способствовать совершенствованию процесса управления проектами и значительно повысит эффективность управления проектами в Майском сельском поселении, а также результативность реализуемых проектов в целом.

На сегодняшний день администраций Майского сельского поселения заинтересована в следующем:

– обеспечение достижения результатов, запланированных администрацией;

- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов в проектном управлении;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в администрации.

Таким образом, в целях совершенствования процесса управления проектами в Майском сельском поселении предлагается реализация проекта: «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы». Паспорт проекта представлен в Приложении 1.

Цель проекта:

- совершенствование процесса управления проектами и увеличение числа успешных проектов, реализованных в Майском сельском поселении до пяти в год, за счет создания до 2022 года в структуре Майского сельского поселения обособленного подразделения, занимающегося вопросами проектного управления и повышения информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении.

Задачи проекта:

- выделение в структуре администрации Майского сельского поселения обособленного подразделения – проектного офиса, занимающегося управлением проектами на территории Майского сельского поселения;
- разработка сайта проектного офиса администрации Майского сельского поселения;
- повышение информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении;
- привлечение дополнительных источников финансирования;
- привлечение населения к непосредственному участию в управлении проектами;
- повышение гражданской активности населения;

- объединение усилий администрации Майского сельского поселения, граждан, общественных организаций, социально ответственного бизнеса в решении вопросов проектного управления в Майском сельском поселении;
- повышение заинтересованности и уровня мотивации работников администрации в процессе управления проектами;
- обучение работников проектного офиса администрации Майского сельского поселения основам проектного управления;
- повышение прозрачности и открытости деятельности администрации Майского сельского поселения;
- обеспечение доступа граждан и организаций к муниципальной информации органов местного самоуправления Майского сельского поселения;
- создание условий для совершенствования процессов управления проектами в Майском сельском поселении.

Сроки реализации проекта – 2019-2022 годы.

Далее необходимо рассмотреть перечень мероприятий по реализации проекта. Перечень мероприятия по реализации проекта представлен на таблице 1.

Таблица 1

Перечень мероприятий по реализации проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы»

Наименование мероприятия	Исполнитель	Срок исполнения
Выделение в структуре администрации обособленного подразделения	Глава администрации Майского сельского поселения	Январь-февраль 2019г.
Разработка и утверждение Положения о проектном офисе администрации Майского сельского поселения	Глава администрации, работники проектного офиса Майского сельского поселения	Январь-март 2019г.

Обучение сотрудников проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами	Глава администрации, работники проектного офиса Майского сельского поселения, работники проектного офиса Майского сельского поселения	Март-май 2019г.
Создание и разработка сайта проектного офиса Майского сельского поселения	Руководитель проектного офиса	Май-июнь 2019г.
Размещение на сайте проектного офиса Майского сельского поселения информации о деятельности проектного офиса	Руководитель проектного офиса	Май 2019г.- декабрь 2022г.
Разработка системы мотивации работников администрации Майского сельского поселения	Глава администрации Майского сельского поселения	Февраль-апрель 2019г.
Отбор и реализация проектов	Руководитель проектного офиса	Июнь 2019г.- декабрь 2022г.
Анализ результатов проекта	Глава администрации Майского сельского поселения, руководитель проектного офиса	Декабрь 2022г.

Первым мероприятием по реализации проекта станет выделение в структуре администрации обособленного подразделения – проектного офиса, который будет заниматься вопросами управления проектами Майского сельского поселения. Организация проектного офиса и наделение соответствующими полномочиями его работников окажет положительное влияние на процесс управления проектами, поскольку работники данного структурного подразделения будут иметь соответствующий уровень подготовки для осуществления процесса управления проектами и будут сосредотачивать свои усилия только на управлении проектами, а не на выполнении иных функций, как это сейчас практикуется в Майском сельском поселении.

В настоящее время в организационной структуре Майского сельского поселения, представленной в предыдущем разделе, имеются некоторые недостатки. В частности, имеется ввиду дублирование функций

специалистов, находящихся в подчинении главного бухгалтера и заместителя главы администрации. Поэтому в рамках реализации проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» предлагается сократить количество названных специалистов, организовав их перемещение в создаваемый проектный офис. Таким образом, организационная структура Майского сельского поселения будет выглядеть следующим образом (рис. 4).

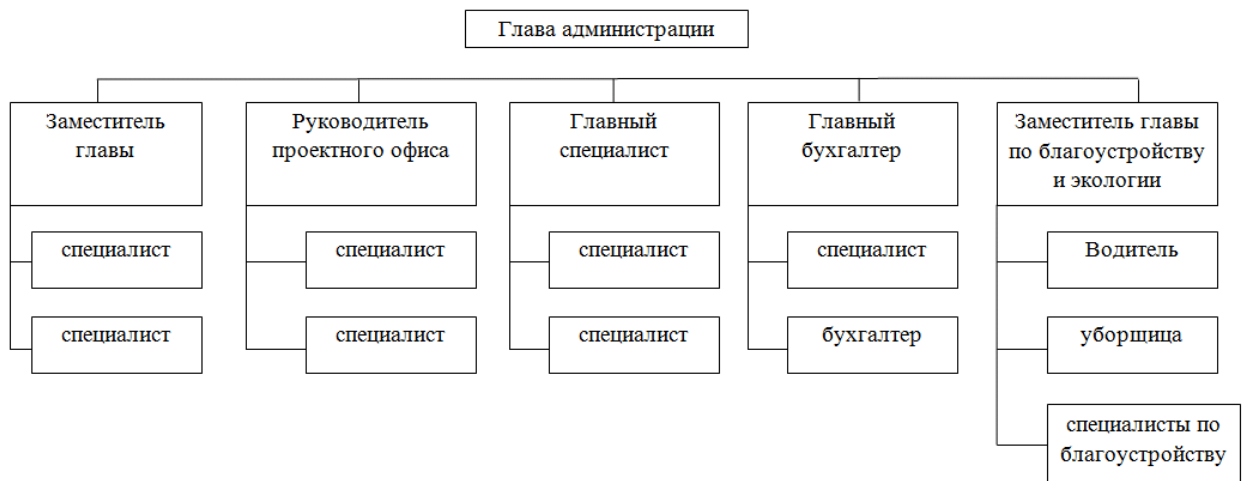


Рис. 4. Проектируемая организационная структура администрации Майского сельского поселения

Преимущество новой организационной структуры состоит в том, что она создает дополнительное структурное подразделение – проектный офис, при этом общая численность работников администрации остается неизменной, а, значит проект не потребует дополнительных расходов на заработную плату и отчисления во внебюджетные фонды.

Функции проектного офиса администрации Майского сельского поселения будут заключаться в следующем:

- 1) обеспечение ведения проектов;
- 2) анализ и доработка проектных предложений;
- 3) согласование паспортов и сводных планов проектов;

- 4) согласование назначения руководителей и администраторов проектов;
- 5) осуществление мониторинга в отношении паспортов, сводных планов проектов в процессе их реализации;
- 6) проведение анализа предоставляемой информации о ходе реализации проектов;
- 7) предоставление данных мониторинга реализации проектов;
- 8) обеспечение методического сопровождения проектной деятельности в Майском сельском поселении, издание соответствующих локальных актов, а также координирование деятельности администраторов проектов для их применения;
- 9) координирование в Майском сельском поселении внедрения и развития автоматизированной информационной системы и интернет-сайта проектной деятельности.

Следующим мероприятием в рамках реализации проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» является разработка и утверждение Положения о проектном офисе администрации Майского сельского поселения.

Положение о проектном офисе администрации майского сельского поселения должно включать в себя такие сведения как общие положения о проектном офисе, его задачи, функции, состав, права. Примерное положение о проектном офисе в администрации Майского сельского поселения приведено в приложении 2.

Следующим мероприятием в рамках предлагаемого проекта является обучение сотрудников создаваемого проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами. Обучение является неотъемлемым элементом совершенствования любой деятельности, поэтому в целях более эффективного процесса управления проектами сотрудникам нового структурного подразделения следует пройти обучение.

Обучение специалистов и руководителей офиса будет проходить в Центре проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ» по программе «Управление проектами» (объем - 372 часа). По итогам обучения работники проектного офиса получают диплом о профессиональной переподготовке.

Далее необходимо создать сайт, который станет важным элементом в информационном обеспечении процесса управления проектами в Майском сельском поселении.

Сайт проектного офиса в Майском сельском поселении будет решать несколько задач:

- информирование жителей Майского сельского поселения о проектной деятельности в целом, особенностях управления проектами в муниципальном образовании;

- привлечение дополнительных источников финансирования проектов за счет расширения круга заинтересованных лиц из числа предпринимателей, членов общественных организаций, граждан;

- повышение инновационной активности граждан за счет предоставления возможности предложить свой собственный проект, направленный на развитие Майского сельского поселения;

- повышение прозрачности и открытости деятельности администрации Майского сельского поселения за счет размещения информации об уже реализованных проектах, а также о проектах, находящихся в стадии реализации;

- повышение эффективности процесса управления за счет наличия возможности выбора у работников проектного офиса приоритетных проектов из числа предложенных с помощью функционала сайта;

- учет реальных потребностей жителей сельского поселения за счет предоставления возможности любому лицу предложить свой проект с помощью функционала сайта.

Целесообразно сделать ссылку на сайт проектного офиса Майского сельского поселения непосредственно с официального сайта администрации Майского сельского поселений.

Таким образом, сайт проектного офиса Майского сельского поселения должен содержать следующие основные разделы:

- о проектном управлении (информация о проектном офисе, основных направлениях деятельности, сотрудниках);
- приоритетные проекты Майского сельского поселения;
- реализованные проекты в Майском сельском поселении со сметой расходованных средств;
- методические рекомендации;
- «отправить проект»;
- контроль процесса реализации проекта.

Большим преимуществом данного сайта станет возможность непосредственной отправки проекта любым лицом, что окажет огромное влияние на процесс управления проектами. Во-первых, это будет способствовать повышению инновационной активности граждан и преодолению их сопротивлению изменениям, поскольку они сами смогут стать инициаторами и участниками проекта. Во-вторых, процесс управления проектами будет совершенствован за счет того, что работникам проектного офиса не нужно будет самостоятельно разрабатывать проекты, а им нужно будет лишь выбирать наиболее подходящие из числа предложенных населением проектов и, в случае необходимости, дополнять их. В-третьих, предлагаемые населением проекты будут более эффективны в случае их успешной реализации, поскольку они будут решать реальные проблемы жителей и совершенствовать самые необходимые с их точки зрения сферы общественной жизни.

Информация на сайте проектного офиса должна постоянно обновляться и дополняться, все заинтересованные лица должны иметь возможность следить за реализацией проектов практически в режиме реального времени,

чтобы обеспечить наибольшую прозрачность деятельности администрации Майского сельского поселения.

Следующим мероприятием в рамках реализации проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» является разработка системы мотивации работников органов власти. Система мотивации работников администрации при осуществлении проектной деятельности направлена на:

- повышение инновационной активности работников;
- повышение заинтересованности работников в результатах проектной деятельности;
- повышение эффективности процессов управления проектами.

В системе мотивации следует разделять способы мотивации на различных стадиях проекта, для чего необходимо рассматривать такие виды мотивации как:

- мотивация за инициацию проекта;
- мотивация за участие в проекте;
- мотивация за успешную реализацию проекта.

Основной формой мотивации в рамках данного проекта станет материальная мотивация – выплата работнику премии определенного размера. Рассмотрим виды и размеры стимулирующих выплат в рамках реализации предлагаемого проекта (таблица 2).

Система мотивации работников в рамках реализации проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы»

Способ участия в проекте	Основание мотивации	Период	Кто получает	Сумма премии, руб.
Участие в инициации	Инициация проекта	Разово, при инициации проекта	Инициаторы проекта	10000
Участие в проекте	Выполнение работ в течение определенного периода без отклонений	Определенный период	Все, кроме куратора и руководителя	5000
За реализацию проекта (после завершения)	Успешная реализация проекта	Разово, при закрытии проекта	Все участники проекта	15000

Целесообразным также является также внедрение выплаты лицам, в т.ч. жителям Майского сельского поселения, предложившим успешный проект с помощью сайта проектного офиса. Сумма выплаты составит 10000 руб., с возможностью дальнейшего ее повышения. Выплата будет производиться по итогам реализации проекта. Данная мера будет способствовать повышению инновационной активности жителей поселения и повышению эффективности процессов управления проектами в Майском сельском поселении.

Отбор и реализации проектов производится на основе поступивших проектов, как от работников проектного офиса и администрации, так и от любого физического лица или организации, направившего проект на сайт проектного офиса в администрации Майского сельского поселения. Отбор проектов будет производиться на основании следующих критериев:

- возможность его реализации в имеющихся условиях;
- направленность проекта;
- решаемые задачи;
- экономическая эффективность проекта.

Завершающим мероприятием проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» является анализ результатов. Данное мероприятие заключается в анализе достигнутых результатов и их соответствии поставленных целей. Анализ результатов проекта осуществляется главой администрации Майского сельского поселения и руководителем проектного офиса.

Далее рассмотрим смету на реализацию предлагаемого проекта.

– расходы на реализацию проекта будут складываться из следующих групп расходов:

- заработная плата штатных сотрудников;
- страховые взносы на заработную плату;
- расходы на создание и техническую поддержку сайта проектного офиса;
- расходы на доступ сотрудников к сети Интернет;
- расходы на обучение сотрудников;
- расходы на канцелярские принадлежности;
- расходы на мотивационное вознаграждение.

Рассмотрим расходы более подробно.

1. Расходы на заработную плату штатных сотрудников рассчитываются исходя из количества работников проектного офиса – 3 человека (исходя из проектируемой организационной структуры) и суммы заработной платы каждого работника – 15000 руб. в месяц.

2. Расходы на страховые взносы рассчитываются исходя из процента отчислений во внебюджетные фонды в размере 30% от заработной платы всех работников.

3. Расходы на создание и техническую поддержку сайта проектного офиса включают покупку домена, хостинг, техническую поддержку сайта, контекстную рекламу и составляют 2000 руб. в месяц.

4. Расходы на доступ сотрудников к сети Интернет состоят из расходов на оплату услуг, предоставляемых интернет-провайдером «Netbynet» и составляют 300 руб. в месяц.

5. Расходы на обучение работников состоят из стоимости обучения по программе «Управление» проектами в Школе проектного управления НИУ «БелГУ». Стоимость курса обучения на одного работника составляет 60000 руб., на трех работников – соответственно 180000 руб.

6. Расходы на канцелярские принадлежности рассчитываются исходя из примерной стоимости приобретения необходимых канцелярских принадлежностей на трех работников. Данная сумма составляет 1000 в месяц.

7. Расходы на мотивационное вознаграждение предполагают формирование Фонда системы мотивационного вознаграждения за счет ежемесячного отчисления в данный фонд 5000 руб.

Смета предлагаемого проекта приведена в приложении 3.

Далее следует перейти к планированию конкретных результатов проекта.

Количественные результаты проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» состоят в следующем:

- увеличение количества лиц, заинтересованных в принятии участия в процессах управления проектами в Майском сельском поселении;

- увеличение количества проектов, предлагаемых к рассмотрению в Майском сельском поселении;

- увеличение числа успешных реализованных проектов.

- Качественные результаты предлагаемого проекта состоят в следующем:

- создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения;

- создание сайта проектного офиса Майского сельского поселения;
- повышение уровня знаний работников администрации Майского сельского поселения.

Следовательно, можно сделать вывод, что предлагаемый проект «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы» является возможным к принятию, его реализация позволит совершенствовать процессы управления проектами в Майском сельском поселении.

Таким образом, на основании разработки рекомендаций по совершенствованию процесса управления проектами в Майском сельском поселении можно сделать следующие основные выводы.

1. Для совершенствования процесса управления проектами в Майском сельском поселении предлагается реализация проекта: «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы», целью которого является создание до 2022 года в структуре Майского сельского поселения обособленного подразделения, занимающегося вопросами проектного управления и повышения информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении.

2. Основные мероприятия реализации проекта состоят в следующем: выделение в структуре администрации обособленного подразделения, разработка и утверждение Положения о проектном офисе администрации Майского сельского поселения, обучение сотрудников проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами, создание и разработка сайта проектного офиса Майского сельского поселения, разработка системы мотивации работников администрации Майского сельского поселения, отбор и реализация проектов, анализ результатов.

3. Реализация предлагаемого проекта приведет к следующим результатам: создание проектного офиса в администрации Майского

сельского поселения, создание сайта проектного офиса Майского сельского поселения, повышение уровня знаний работников администрации Майского сельского поселения, увеличение количества лиц, заинтересованных в принятии участия в процессах управления проектами в Майском сельском поселении, увеличение количества проектов, предлагаемых к рассмотрению в Майском сельском поселении, увеличение числа успешных реализованных проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление проектом представляет собой особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели».

В соответствии с «ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», управление проектом представляет собой планирование, организацию и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта.

Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

Особенности проектного управления в муниципальных органах власти раскрываются через признаки релевантности, жизнеобеспечивающей направленности управленческой деятельности. В связи с этим актуальными являются проекты и муниципальные программы, предложенные жителями муниципалитетов.

Безусловно, использование проектного механизма на муниципальной практике дает органам власти не только количественный, но и качественный эффект.

В ходе написания данной дипломной работы нами был проанализирован процесс управления проектами на примере Майского сельского поселения Белгородской области.

План управления проектами в Майском сельском поселении состоит из нескольких компонентов, включающих в себя календарный план-график работ, бюджет, участие в реализации проекта, риски, команду проекта, способы коммуникации и взаимодействия в проекте, а также другую информацию в зависимости от масштабности и сложности проекта.

Началом этапа реализации проектов в Майском сельском поселении является наличие утвержденного плана управления проектом. Этап

реализации состоит из следующих стадий: выполнение работ; контроль; внесение изменений.

Несмотря на довольно подробную регламентацию процесса управления проектами на территории Майского сельского поселения, в нем имеются некоторые недостатки.

Так отмечается низкий уровень методической поддержки со стороны региональных органов власти; низкая активность (инициативность) в реализации проектов и создании проектных офисов со стороны органов местного самоуправления; отсутствие необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава и участников проектов; отсутствие мотивации, недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности, закрытость и непрозрачность процесса управления проектами.

Для совершенствования процесса управления проектами на территории Майского сельского поселения нами был предложен проект: «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы», целью которого является создание до 2022 года в структуре Майского сельского поселения обособленного подразделения, занимающегося вопросами проектного управления и повышения информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении.

Основные мероприятия реализации проекта состоят в следующем: выделение в структуре администрации обособленного подразделения, разработка и утверждение Положения о проектном офисе администрации Майского сельского поселения, обучение сотрудников проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами, создание и разработка сайта проектного офиса Майского сельского поселения, разработка системы мотивации работников администрации Майского сельского поселения, отбор и реализация проектов, анализ результатов.

Реализация предлагаемого проекта приведет к следующим результатам: создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения, создание сайта проектного офиса Майского сельского поселения, повышение уровня знаний работников администрации Майского сельского поселения, увеличение количества лиц, заинтересованных в принятии участия в процессах управления проектами в Майском сельском поселении, увеличение количества проектов, предлагаемых к рассмотрению в Майском сельском поселении, увеличение числа успешных реализованных проектов.

Таким образом, на основании анализа и выявления недостатков в процессе управления проектами в Майском сельском поселении можно предложить следующие основные рекомендации:

В целях создания условий для совершенствования процесса управления муниципальными проектами в Майском сельском поселении необходимо выделить в структуре администрации Майского сельского поселения обособленного подразделения – проектного офиса, занимающегося управлением проектами на территории Майского сельского поселения.

Ввиду отсутствия необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава и участников проектов необходимо провести обучение (тренинг) сотрудников создаваемого проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами. Обучение является неотъемлемым элементом совершенствования любой деятельности, поэтому в целях более эффективного процесса управления проектами сотрудникам нового структурного подразделения следует пройти обучение. Обучение специалистов и руководителей офиса рекомендуется проходить в Центре проектного управления Высшей школы управления НИУ «БелГУ» по программе «Управление проектами» (объем - 372 часа). По итогам обучения работники проектного офиса получают диплом о профессиональной переподготовке.

Для повышения уровня технологической поддержки проектной деятельности, рекомендуется разработка сайта проектного офиса администрации Майского сельского поселения. Сайт проектного офиса поможет решить такие проблемы проектной деятельности как: привлечение населения к непосредственному участию в управлении проектами; привлечение дополнительных источников финансирования, повышение гражданской активности населения, повышение прозрачности и открытости деятельности администрации Майского сельского поселения.

В целях повышения активности в реализации проектов, а также мотивации у руководящего состава и участников проектов необходимо разработать систему мотивации участников проекта, определить дополнительные меры поощрения за активное участие в проектной деятельности, инициацию и успешную реализацию проектов.

Комплексное применения указанных мер будет способствовать совершенствованию процесса управления проектами и значительно повысит эффективность управления проектами в Майском сельском поселении, а также результативность реализуемых проектов в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Project management. Requirements for project management. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200089604>.
2. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».
3. Алтунин, В.В. Проектный подход как способ повышения эффективности процесса муниципального стратегического планирования [Текст] / В.В. Алтунин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014 – № 1. – С. 9-17.
4. Андросова, В.Е. Специфика организации эффективной системы административного управления муниципалитета на основе проектного подхода [Текст] / В.Е. Андросова, И.В. Равлюк, Г.И. Шахворостов // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 4 (8). – С. 1–30.
5. Аничин, В.Л. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика [Текст] / В. Л. Аничин, О. А. Середина // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 6. – С. 14–16.
6. Астахов, Ю. Управление муниципальными проектами: опыт, проблемы, перспективы [Текст] / Ю. Астахов, В. Турьянский // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. – № 9. – С. 13-16.
7. Балашов, А.Н. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект [Текст] / А.Н. Балашов, Н.В. Мироненко, В.А. Холодов, А.С. Борисов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 4. – С. 117–126.

8. Беляев, В.В. Проектное управление: развитие, особенности, отличительные черты [Текст] / В.В. Беляев // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – 2014. – С. 14-24.

9. Бинюкова, Ю.О. Проектная компетентность муниципальных служащих [Текст] / Ю.О. Бинюкова // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2014. – № 1. – С. 153–156.

10. Борисов, С.А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью [Текст] / С. А. Борисов, А. Ф. Плеханов // Российское предпринимательство. – 2014. – № 13 (235). – С. 91–96.

11. Равлюк, И.В. Разработка эффективной политики административного управления муниципалитетом на основе проектного подхода [Текст] / И.В. Равлюк, В.Е. Андросова, Г.И. Шахворостов // Актуальные проблемы мировой и европейской политики: межвузовская научно-практическая конференция. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2016. – С. 246-255.

12. Васильев, Г.Г. Стратегическое и территориальное планирование при реализации проектов в муниципальных образованиях [Текст] / Г.Г. Васильев // Газовая промышленность. – 2017. – № 7 (755). – С. 42-49.

13. Веремьев, В. Новый подход к управлению знаниями в области управления проектами [Текст] / В. Веремьев, В. Горвая // Управление проектами и программами. – 2015. – № 1. – С. 26-34.

14. Владимиров, С.А. О научном обосновании механизма эффективным управлением государственными инвестиционными программами и проектами [Текст] / С.А. Владимиров // Право и государство: теория и практика. – 2017. – № 8 (152). – С. 67-77.

15. Государственное стратегическое управление [Текст] : монография / под. общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
16. Дмитриев, А. В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Текст] / А. В. Дмитриев // Наукоеведение. – 2013. – № 1 (14). – С. 25.
17. Дуспаев, Б.Т. Сущностная характеристика государственных и муниципальных программ [Текст] / Б.Т. Дуспаев // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №2. – С. 26-38.
18. Дюжева, М.Б. Проблемы индикативной оценки эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / М.Б. Дюжева // В мире научных открытий. – 2015. – № 9.1 (69). – С. 337.
19. Зарубина, Н.Л., Проектно-целевое управление и управление проектами [Текст] / Н.Л. Зарубина, М.Б. Миронова // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2016. – № 4 (8). – С. 68-74.
20. Игнатова А.М. Применение проектного метода в государственном управлении современной России [Текст] / А.М. Игнатова // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2016. – № 1. – С. 176–189.
21. Ильин, И.В. Оценка эффективности проектов в области государственного и муниципального управления [Текст] / И.В. Ильин // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2016. – № 6 (18). – С. 58-62.
22. Инжинова, Л.А. Управление инвестиционной деятельностью и рисками инвестиционных проектов на муниципальном уровне [Текст] / Л.А. Инжинова // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления. Сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции. – М., Юридический Дом "Юстицинформ", 2015. – С. 165-174.

23. Кармачева, Е.А. Управление знаниями и управление проектами: интеграция во имя успеха [Текст] / Е.А. Кармачева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 9 (74). – 545 с.

24. Конбшунова, А.Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления [Текст] / А.Ю. Конбшунова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 6. – С. 11-14.

25. Кораблев, М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении [Текст] / М.М. Кораблев // Ученые записки Казанского университета. – 2015. – № 4. – С. 12-16.

26. Кожевников, С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти [Текст] / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 5 (35). – С. 3-17.

27. Косарин, С.П. Гибкие методики управления проектами в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / С.П. Косарин // Муниципальная академия. – 2017. – № 1. – С. 29-33.

28. Ларина, С.Е. Развитие инструментария управления при реализации муниципальных программ и проектов [Текст] / С.Е. Ларина // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2016. – № 4 (190). – С. 89-99.

29. Марков, О.А. Внедрение системы управления проектами в целях обеспечения экономической безопасности в органах муниципальной власти [Текст] / О.А. Марков // Вестник Гуманитарного университета. – 2017. – № 2 (17). – С. 47-53.

30. Марченко, Е.В. Зарубежный опыт реализации инновационных проектов в муниципальном управлении [Текст] / Е.В. Марченко // Инновационные технологии в управлении. – 2015. – С. 41-47.

31. Маслова, В.Н. Управление инновационными проектами: психологические аспекты [Текст] / В.Н. Маслова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 10. – С. 39-43.

32. Мироненко, Н.В. Нормативно-методологические практики внедрения проектного управления в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Текст] / Н.В. Мироненко, В.А. Холодов, А.Н. Балашов // Вестник государственного и муниципального управления. – 2016. – № 3. – С. 97–105.

33. Отчет Главы Администрации Майского сельского поселения выполнении программы социально-экономического развития Майского сельского муниципального района «Белгородский район» Белгородской области за 2016 год и плановый период 2017-2019 годов». Режим доступа: http://mayadm.ru/uploads/file/Normativnie/Proekti_resheniy/2017/Proekt_249.pdf.

34. Салмаков, М.М. анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты [Текст] / М.М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI. – 2015. – № 10. – С. 26-30.

35. Сафонова, О.Н. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами [Текст] / О.Н. Сафонова, Е.А. Анчихров // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 2 (14). – С. 58-67.

36. Селютина, Е.Н. Проектное управление в муниципальных образованиях: проблемы нормативно-правовой регламентации [Текст] / Е.Н. Селютина, В.А. Холодов // Вестник ПАГС. 2017. – №3. – С. 13-18.

37. Семибратский, М.В. Процесс государственного и муниципального управления сферой ГЧП-проектов [Текст] / М.В. Семибратский // Экономика и социум. – 2016. – № 12-2 (31). – с. 836-842

38. Скорев, Е.Н. Внедрение проектного управления и измерение эффективности процессов управления проектами [Текст] / Е.Н. Скорев // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – Т. 15. – С. 512-515

39. Сопова, М.Д. Управление проектами в государственном управлении [Текст] / М.Д. Сопова // Современное общество: проблемы

управления и развития материалы Всероссийской научно-практической конференции. АНО «Центр исторических и археологических исследований». – Казань, автономная некоммерческая организация «Центр исторических и археологических исследований», 2016. – С. 64-69.

40. Субботская, А.С. Направления и задачи в планировании и реализации эффективной политики управления государственными финансами на основе применения государственных программ [Текст] / А.С. Субботская, А.Н. Соломахин, Г.И. Шахворостов // Актуальные проблемы мировой и европейской политики: межвузовская научно-практическая конференция. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2016. – С. 266-274.

41. Субботская, А.С. Исследование методического аппарата, обеспечивающего разработку и реализацию государственных программ Воронежской области [Текст] / А.С. Субботская, А. Н. Соломахин, Г.И. Шахворостов // Актуальные проблемы мировой и европейской политики: межвузовская научно-практическая конференция. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2016. – С. 275-281.

42. Суховерхов, Н.Ю. Современный взгляд на управление изменениями проекта и потребность в управлении изменениями, иницируемыми проектами [Текст] / Н.Ю. Суховерхов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – 201 с.

43. Тараскин, С.В. Алгоритм и политика в сфере управления проектами [Текст] / С.В. Тараскин, Г.И. Шахворостов // Актуальные проблемы мировой и европейской политики: межвузовская научно-практическая конференция. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2016. – С. 281-289.

44. Тараскин, С.В. Государственная политика в сфере управления проектами и практика реализации управления проектами исполнительными органами гос. власти РФ [Текст] / С.В. Тараскин, Г.И. Шахворостов // Актуальные проблемы мировой и европейской политики: межвузовская

научно-практическая конференция. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2016. – С. 290-306.

45. Турьянский, В.А. Кадровое обеспечение управления муниципальными проектами [Текст] / В.А. Турьянский // Управление городом: теория и практика. – 2017. – № 2 (25). – С. 88-96.

46. Ускова, Т. В. Региональная политика территориального развития [Текст] : монография / Т.В. Ускова, Н.В. Ворошилов. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2015. – 156 с.

47. Ускова, Т.В. Управление экономикой региона на основе партнерского взаимодействия органов власти и бизнес-структур [Текст] / Т.В. Ускова, С.А. Кожевников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2014. – № 6. – С. 34–46.

48. Шестопалов, П.Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти [Текст] / П.Л. Шестопалов. – М., 2015. – 26 с.

49. Шиэн, Д. Программа управления талантами в мире управления проектами [Текст] / Д. Шиэн // Управление проектами и программами. – 2016. – № 1. – С. 60-63.

50. Юрьева, Т. В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей [Текст] / Т.В. Юрьева // Экономические науки. – 2014. – № 11 (120). – С. 7–10.

Приложения

Паспорт проекта

Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы

(полное наименование проекта)

Цель проекта	совершенствование процесса управления проектами и увеличение числа успешных проектов, реализованных в Майском сельском поселении до пяти в год, за счет создания до 2022 года в структуре Майского сельского поселения обособленного подразделения, занимающегося вопросами проектного управления и повышения информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> - выделение в структуре администрации Майского сельского поселения обособленного подразделения – проектного офиса, занимающегося управлением проектами на территории Майского сельского поселения; - разработка сайта проектного офиса администрации Майского сельского поселения; - повышение информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении; - привлечение дополнительных источников финансирования; - привлечение населения к непосредственному участию в управлении проектами; - повышение гражданской активности населения; - выделение в структуре администрации Майского сельского поселения обособленного подразделения – проектного офиса, занимающегося управлением проектами на территории Майского сельского поселения; - разработка сайта проектного офиса администрации Майского сельского поселения; - повышение информационного обеспечения проектной деятельности в Майском сельском поселении; - привлечение дополнительных источников финансирования; - привлечение населения к непосредственному участию в управлении проектами; - повышение гражданской активности населения; - объединение усилий администрации Майского сельского поселения, граждан, общественных организаций, социально ответственного бизнеса в решении вопросов проектного управления в

	<p>Майском сельском поселении;</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение заинтересованности и уровня мотивации работников администрации в процессе управления проектами; - обучение работников проектного офиса администрации Майского сельского поселения основам проектного управления; - повышение прозрачности и открытости деятельности администрации Майского сельского поселения; - обеспечение доступа граждан и организаций к муниципальной информации органов местного самоуправления Майского сельского поселения; - создание условий для совершенствования процессов управления проектами в Майском сельском поселении.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> - выделение в структуре администрации обособленного подразделения; - разработка и утверждение Положения о проектном офисе администрации Майского сельского поселения; - обучение сотрудников проектного офиса Майского сельского поселения процессам управления проектами; - создание и разработка сайта проектного офиса Майского сельского поселения; - разработка системы мотивации работников администрации Майского сельского поселения; - отбор и реализация проектов; - анализ результатов проекта
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения; - создание сайта проектного офиса Майского сельского поселения; - повышение уровня знаний работников администрации Майского сельского поселения. - увеличение количества лиц, заинтересованных в принятии участия в процессах управления проектами в Майском сельском поселении; - увеличение количества проектов, предлагаемых к рассмотрению в Майском сельском поселении; - увеличение числа успешных реализованных проектов.
Общий объем финансирования проекта	2260800 рублей

Примерное Положение «О проектном офисе в администрации Майского сельского поселения»

1. Общие положения

Проектный офис создается как обособленное структурное подразделение в администрации Майского сельского поселения в целях совершенствования проектного управления на территории Майского сельского поселения.

2. Основные понятия:

проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

программа - комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости;

проектная деятельность - деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов;

куратор - лицо, высшего должностного уровня, наделенное соответствующими правами и полномочиями для обеспечения своевременного финансирования проекта, определения подходов реализации проекта, принятия управленческих решений по проекту, руководит деятельностью Проектного офиса;

проектный офис - совещательный орган, который осуществляет свою деятельность, руководствуясь Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Уставом Майского сельского

поселения, законами и иными нормативными правовыми актами Белгородской области, настоящим Положением

3. Задачи Проектного офиса

Задачами Проектного офиса являются:

- принятие управленческих решений по реализации приоритетных проектов;
- координация деятельности участников приоритетных проектов;
- внесение предложений по актуализации мероприятий приоритетных проектов на основе проведенного мониторинга их выполнения;
- рассмотрение вопросов инициации и завершения приоритетных проектов, рассмотрение вопросов финансирования приоритетных проектов (программ).

4. Функции Проектного офиса

Проектный офис осуществляет следующие функции:

- рассматривает поступившие проектные предложения на очередном заседании;
- одобряет проект паспорта приоритетного проекта;
- утверждает сводный план приоритетного проекта, при необходимости вносит в него изменения;
- принимает решение о направлении паспортов приоритетных проектов на согласование и утверждение главе администрации Майского сельского поселения;
- рассматривает информацию о ходе реализации приоритетного проекта (программы);
- рассматривает возможность привлечения дополнительных ресурсов, участников для завершения контрольных точек приоритетного проекта;
- заслушивает представителей предпринимательского сообщества по вопросам реализации приоритетного проекта.

5. Структура Проектного офиса

Руководит деятельностью Проектного офиса руководитель Проектного офиса, он же куратор приоритетного проекта (программы). Состав Проектного офиса утверждается правовым актом администрации Майского сельского поселения. В состав Проектного офиса включаются специалисты, отвечающие за реализацию основных направлений приоритетных программ, подготовку и организацию проведения заседаний Проектного офиса осуществляет руководитель Проектного офиса.

6. Права Проектного офиса

Проектный офис вправе:

- привлекать для участия в работе Проектного офиса специалистов подведомственных организаций администрации Майского сельского поселения, общественных и иных организаций, физических лиц;

- в пределах своей компетенции запрашивать в установленном порядке необходимую информацию и материалы у структурных подразделений администрации Майского сельского поселения и подведомственных организаций;

- давать разъяснения по вопросам, входящим в компетенцию Проектного офиса в администрации Майского сельского поселения;

- участвовать в совещаниях и иных мероприятиях, на которых рассматриваются вопросы, входящие в компетенцию Проектного офиса;

- разрабатывать проекты нормативных правовых актов, а также локальных актов Майского сельского поселения в пределах своей компетенции;

- осуществлять иные права, предусмотренные настоящим Положением, локальными актами (постановление, распоряжение) администрации Майского сельского поселения, нормативными правовыми актами Белгородской области, действующим законодательством Российской Федерации.

Смета расходов на реализацию проекта «Создание проектного офиса в администрации Майского сельского поселения и информационное обеспечение его деятельности в сети Интернет на 2019-2022 годы»

Статья затрат	Количество единиц	Стоимость единицы	Сумма, всего (руб.)	Источник финансирования
2	3	4	5	6
Заработная плата штатных сотрудников	3 чел.	15000	1620000	Бюджет Майского сельского поселения
Страховые взносы на заработную плату	3 чел.	4500	162000	Бюджет Майского сельского поселения
Расходы на создание и техническую поддержку сайта проектного офиса	36 мес.	2000	72000	Бюджет Майского сельского поселения
Расходы на доступ сотрудников к сети Интернет	36 мес.	300	10800	Бюджет Майского сельского поселения
Расходы на обучение сотрудников	3 чел.	60000	180000	Бюджет Майского сельского поселения
Расходы на канцелярские принадлежности	36 мес.	1000	36000	Бюджет Майского сельского поселения
Расходы на мотивационное вознаграждение	36 мес.	5000	180000	Бюджет Майского сельского поселения
Итого	-	-	2260800	Бюджет Майского сельского поселения