

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
«БОРИСОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

заочного отделения 5 курса группы 05001102

Лазарева Дениса....

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Вангородская С.А.**

Рецензент

Белгород, 2017 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	25
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Настоящая выпускная квалификационная работа посвящена вопросам организации проектного управления в рамках деятельности органов местного самоуправления. Актуальность данной темы определяется следующими обстоятельствами.

Во-первых, в настоящее время сфера муниципального управления нуждается в реформировании. Деятельность муниципальной администрации должна быть направлена на обеспечение устойчивого функционирования и развития территории, удовлетворение потребностей граждан в различных муниципальных услугах и в конечном счете – на повышение качества жизни населения. При этом в рамках текущего функционирования далеко не все вопросы удастся решать эффективно, что создает предпосылки поиска и внедрения новых моделей управления, в том числе управления проектами.

Во-вторых, актуальной является проблематика организации стратегического управления городами, районами и поселениями. На сегодняшний день в большинстве муниципальных образований приняты стратегии либо программы социально-экономического развития до 2020, 2025 или 2030 гг., однако факт наличия утвержденного документа стратегического планирования далеко не всегда отражает повышение качества управленческой деятельности и улучшение социально-экономической ситуации. К сожалению, многие стратегии остаются номинальными документами, реально не действующими. Организация проектного управления позволяет создать связующее звено между решением стратегических задач и текущей деятельностью органов местного самоуправления.

В-третьих, актуальным является развитие проблематики проектного управления на материале муниципальных образований Белгородской области. С 2010 года в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также в органах местного самоуправления

внедряется система управления проектами, в рамках которой определяются условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнес-сообщества и власти, регламентируется персональная ответственность межотраслевой команды проекта. В настоящее время требует совершенствования механизм программно-целевого управления территорией, в этой связи перспективным представляется установление взаимосвязи между управленческими проектами и муниципальными программами.

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

Степень изученности темы исследования. Проблемам развития проектного управления, реализации программно-целевого подхода к решению управленческих задач посвящено немало работ российских и зарубежных авторов.

Проблемам проектирования организационных систем посвящены работы Л.И. Евенко, Б.В. Зотова, Б.С. Рапопорта¹.

Вопросы управления отдельными внутренними проектами рассмотрены в работах И.В. Матяша, О.Ю. Мельниковой, В.Г. Балашова, А.Ю. Заложнева, Д.А. Новикова².

¹ Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. М., 2012; Зотов Б.В. Концепция социально-экономического развития административного округа: цели, задачи, проблемы формирования. М., 2012; Рапопорт Б.С. Системный подход к организации управления. М., 2013.

² Матяш И.В. Концепция системной эффективности в управлении развитием бизнес проекта // Современное управление. 2014. № 1; Мельникова О.Ю. Многокритериальный отбор альтернатив реализации инновационного проекта в рамках инновационной программы предприятия // Управление экономическими системами. 2015. № 2; Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными

Вопросы программно-целевого управления рассматривались в работах К.Л. Жихарева, А.В. Ильичева, Б.З. Мильнера, С.С. Ковалевского и В.В. Кульбы, Р.А. Кочкарова, А.В. Саушкина, М.П. Силич, О.Ф. Шахова¹.

Проектный подход к организации государственного и муниципального управления описан в трудах А.Н. Баранской, К.В. Зарницыной и С.В. Суханова, Н.Ю. Пеховой, Д.В. Погорелова, К.В. Харченко².

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

Объектом выпускной квалификационной работы является проектная деятельность в рамках управления муниципальным образованием.

Предмет исследования – механизмы проектного управления, используемые в работе администрации Борисовского района Белгородской области.

проектами. М., 2013; Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2012.

¹ Жихарев К.Л. Оценка программ развития муниципальных образований // Российский экономический интернет-журнал. 2013. №3; Ильичев А.В. Основы анализа эффективности и рисков целевых программ: истоки, формализация, реализация. М., 2012; Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М., 2012; Ковалевский С.С., Кульба В.В. Создание систем мониторинга реализации федеральных целевых программ. М., 2014; Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка. М., 2012; Саушкин А.В. Эффективность государственных региональных социальных программ: дис. ... канд. соц. наук. Саратов, 2004; Силич М.П. Технология разработки целевых программ на основе объектно-ориентированного подхода. Томск, 2012; Шахов О.Ф. Программно-целевое управление развитием муниципального образования: дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2005.

² Баранская А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. №2; Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сборник научных статей. Пермь, 2013; Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2014. №6; Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. URL: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/6/> (дата обращения: 17.01.2017); Харченко К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации // Практика муниципального управления. 2013. № 4.

Цель исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию организации проектной деятельности в администрации Борисовского района Белгородской области.

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть теоретические основы организации проектной деятельности в муниципальном образовании.
2. Проанализировать практику организации проектной деятельности в администрации Борисовского района Белгородской области.
3. Предложить направления совершенствования организации проектной деятельности в администрации Борисовского района Белгородской области.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные положения системного подхода (А.И. Радченко, П.А. Тесленко, И.О. Удачин)¹, позволившего рассмотреть социальную защиту населения как систему, изменяющуюся в результате взаимодействия отдельных элементов с внешней средой.

В работе были использованы общенаучные **методы**: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также качественный анализ нормативных документов. Также применялись методы субъектно-объектного и структурно-функционального анализа, приемы статистического и проектного анализа.

В качестве **эмпирической базы исследования** определены федеральные законодательные акты², нормативно-правовые акты

¹ Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов-на-Дону, 2014; Тесленко П.А. Синергетический синтез системы управления проектами // Технический аудит и резервы производства. 2013. № 5; Удачин И.О. Совершенствование процессов проектного управления в РФ // Наукоедение. 2014. № 3.

² Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (в ред. от 03.04.2017) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Методических рекомендаций по разработке проектов генеральных планов поселений и городских округов : Приказ Министерства экономического развития РФ от

Белгородской области¹; материалы и документы администрации Борисовского района Белгородской области; данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области².

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в нем предпринята попытка применить теории, отражающие различные аспекты применения проектного подхода, к практике разработки и реализации управленческих проектов в рамках деятельности администрации муниципального района, в результате чего данные теории могут быть расширены и дополнены.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты ориентированы на использование в учебном процессе для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление», а также в практике муниципального управления.

Перспективным представляется использование полученных результатов в процессе дальнейшего совершенствования практики проектного управления, при формировании и оптимизации структуры органов местного самоуправления, а также при разработке муниципальных программ и конкретных проектов.

26.05.2011. № 244 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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 (в ред. от 12.10.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области : распоряжение губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. №794-р (в ред. от 27.04.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

² Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области. URL: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/about/administration/ (дата обращения: 17.01.2017).

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

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Организацию проектного управления в деятельности органов местного самоуправления муниципального образования мы предполагаем рассматривать как одно из важнейших звеньев системы стратегического управления территорией. В мировой практике стратегическое планирование является одним из общепризнанных инструментов обеспечения устойчивого социально-экономического развития государств, регионов и муниципалитетов.

Как утверждает М.М. Молодцов, проектирование является составной частью управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса¹. Исходя из этого, внедрение в муниципальную практику механизмов проектного управления позволило бы обеспечить более эффективную реализацию стратегий социально-экономического развития муниципальных образований.

В современной науке высказываются предложения о необходимости концептуального обоснования технологии социального проектирования в государственном и муниципальном управлении.

До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» обычно использовался преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий.

В переводе с латинского языка слово «проект» означает «брошенный вперед», т.е. проект – это замысел, воплощенный в виде прообраза объекта, ныне не существующего». Этимологически слово «проект» близко древнегреческому слову «проблема» и русскому слову «предмет» (вперед метать).

В литературе существуют различные трактовки понятия «проект».

¹ Воропаев В.И. Россия в мировом сообществе управления проектами // Стратегия и конкурентоспособность. 2014. № 6 (9). С. 82.

Согласно Руководству к своду знаний по управлению проектами (Руководству PMBOK), проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте¹.

ГОСТ Р ИСО 9001:2001 определяет проект как уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Свод знаний по управлению проектами PMI дает следующее определение проекту – «это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики, отличающееся от других подобных предприятий специфической проектной организацией; это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем, чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения»².

¹ Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Изд. 4-е. М., 2010. С.5.

² IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. P.23.

По мнению Е.Н. Королевой, большинство определений понятия «проект» основываются на трех характеристиках: наличие уникальной идеи, ограниченность во времени, наличие ограничений по ресурсам¹.

При анализе понятия проекта необходимо обратить внимание на то, что любая деятельность, в том числе и такая, которая фактически не может быть отнесена к проектной, выполняется в течение определенного периода времени и предполагает финансовые и материальные затраты, а также задействование трудовых ресурсов. Также общепризнанным является тот факт, что любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. И при этом одни виды деятельности можно отнести к проектным, а другие – нельзя.

По мнению Д.В. Погорелова, тот или иной вид деятельности можно отнести к проектной при следующих условиях:

1) эта деятельность носит комплексный характер и для повышения ее эффективности большое значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);

2) переходы от одной работы к другой фиксируются и контролируются, так как влияют на основное содержание всей деятельности и характер конечного результата;

3) достижение целей деятельности связано с сочетанием последовательно и параллельно выполняемых операций;

4) в проектной деятельности учитываются и особо отмечаются ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам, так как они имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;

5) продолжительность и стоимость проектной деятельности явно зависит от организации всего комплекса работ – за счет рациональной

¹ Королева Е.Н. Стратегическое управление развитием муниципальных социально-экономических систем в условиях глобализации: теоретико-методологические аспекты. М., 2013. С.80.

организации работ по проекту удастся значительно снизить накладные расходы¹.

На реализацию проекта влияют внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся стиль руководства, уровень организации деятельности, компетентность и мотивированность участников проекта, организация системы коммуникации между участниками проекта, регламентация доступа к общим ресурсам, социальные аспекты.

К внешним факторам могут быть отнесены возможности и угрозы со стороны среды, в которой работает проектная команда. Ближайшее внешнее окружение – это характеристики физического пространства, в рамках которого выполняется проект, в том числе природно-климатические условия, удобство транспортных коммуникаций, эстетика места. Также к ближайшему внешнему окружению можно отнести социальные связи участников проекта, позволяющие решать отдельные возникающие проблемы вне рамок формального взаимодействия – быстрее и дешевле.

Глобальное внешнее окружение проекта – это социально-политическая ситуация, состояние экономики, уровень развития техники и доступности новейших технологий, достаточность и непротиворечивость нормативно-правовой базы, качество инфраструктуры, экологическая обстановка.

Наличие благоприятных внешних и внутренних факторов не является необходимым и достаточным условием успешного осуществления проектной деятельности, однако ускоряет достижение запланированных целей и усиливает позитивный эффект от реализации проектов.

В содержательном плане под управлением проектом понимается деятельность, ориентированная на достижение целей проекта с заданным качеством, без нарушения сроков, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и с учетом имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также

¹ Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. URL: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/6/> (дата обращения: 17.01.2017).

управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

Под системой управления проектами в муниципальном образовании мы будем понимать набор инструментов, методов, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом, реализуемом в рамках муниципального образования. Система управления проектами выражается в ряде процессов и связанных с ними функций контроля, объединенных в единую целенаправленную структуру.

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

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

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

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

4. Выделенность из более широких систем. Проекты должны органично входить в виды деятельности органов государственной власти и

местного самоуправления, направленные на совершенствование региональной и муниципальной экономики, инфраструктуры, социальной сферы.

5. Четкие маркеры начала и конца реализации проекта. Проектом не может быть деятельность, осуществляемая на постоянной основе. Данный принцип вытекает уже из самой инновационной природы проекта, т.е. если мы говорим об инновации, то известна точка ее запуска. Окончание реализации проекта означает, что новшество прижилось и стало органической частью управленческого процесса. В данном случае деятельность переходит в штатный режим и не требует дополнительных усилий, в том числе финансирования.

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

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

8. Высокая интенсивность работы, «мозговой штурм»¹. Реализация инновационных проектов осуществляется, как правило, в авральном режиме, требующем огромных сил и средств, полного погружения членов проектной команды в проблематику проекта. Вместе с тем по мере решения проектных задач и технологизации наиболее частотных операций интенсивность работы может снижаться, и привязка ее к конкретным авторам проекта становится не обязательной. Это отличает проектную деятельность от текущего функционирования, которое не имеет начала (в обозримом отрезке времени)

¹ См.: Жихарев К. Проектное управление развитием региональной инновационной системы: общая схема и принципы // Проблемы теории и практики управления. 2015. №7. С.50-57; Моисеев А.М., Моисеева О.М. Проектное управление в образовании. М., 2015. URL: http://window.edu.ru/window/library?p_rid=62480 (дата обращения: 17.01.2017).

и благополучного конца. Благодаря сочетанию разных ритмов работы – перенапряжения и относительного покоя – обеспечивается высокая удовлетворенность исполнителей проекта своей деятельностью, тем более если реализация проекта приносит осязаемый результат.

9. Нацеленность не только на производственный (организационный) результат, но и на личностный рост участников проекта. Проект стимулирует, организует, мобилизует личность в ее профессиональном самоутверждении¹.

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

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

Итак, в ситуации, когда основной на сегодня управленческий инструмент – муниципальные программы – обладают целым рядом недостатков, возникает необходимость в иных инструментах, позволяющих в большей мере реализовать инновационный потенциал муниципальных образований. На наш взгляд, таким инструментом могут служить управленческие проекты.

Управленческий проект имеет ряд отличительных черт и особенностей.

Во-первых, это признаки «лидерство» и «авторство». Поскольку управление проектами по своей природе является альтернативным

¹ Мирзоева С.М. Особенности дефиниций «управление проектами» и «проектное управление» // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-1 (63-1). С. 1118.

бюрократическому управлению, руководитель проекта уже в силу своего статуса обретает черты неформального лидера: того, кто демонстрирует команде значимые и желательные образцы поведения, ведет команду за собой к намеченной цели, принимает решения, является последней инстанцией в спорах. Для того чтобы руководитель проекта старался вносить в общее дело инициативное начало, отпечаток своей личности, мог оформить проект в соответствии со своим вкусом и творческими способностями, следует сохранять за ним «авторские права». Признание и культивирование авторства – это, с одной стороны, вид нематериального стимула, а с другой – гарантия ответственного подхода к делу.

Во-вторых, отличительной чертой проекта в отличие от традиционного управления является возможность привлечения дополнительных финансовых и иных ресурсов. Если муниципальные программы в большинстве своем реализуются исключительно за счет бюджета, то в рамках проекта может быть предусмотрено привлечение внебюджетных источников, в том числе средств коммерческих, общественных организаций и населения. Одно из форм аккумуляции необходимых средств может являться создание некоммерческого партнерства либо потребительского кооператива. Данная организационная форма позволяет более рационально использовать привлеченные средства, в частности, посредством оптовых закупок продуктов и материалов. При необходимости в рамках некоммерческого партнерства можно создавать дополнительные подразделения на принципах самокупаемости.

В-третьих, проектное управление предполагает более широкий круг субъектов, которые могли бы выступать в качестве инициаторов проекта. Инициатором муниципальных программ, как правило, выступает власть, тогда как формат проекта в большей мере способен пробудить общественную инициативу. По меньшей мере, такая возможность должна быть закреплена нормативно и поддержана идеологически.

Начало реализации крупного проекта требует подготовки целого комплекса нормативных актов. Перечислим важнейшие элементы нормативной базы.

1. Положение об управлении проектами.
2. Распоряжение об утверждении формы паспорта проекта и плана управления проектом.
3. Положение о премировании членов проектной команды и рабочих групп.
4. Положение об организации мониторинга выполнения проекта.
5. Положение о системе делопроизводства по проекту.
6. Изменения в штатное расписание.
7. Приказы об открытии и закрытии конкретных проектов.
8. Распоряжение об утверждении рабочей группы.
9. Учредительные документы некоммерческого партнерства (при необходимости)¹.

Когда проектная деятельность будет поставлена на поток, вариативной частью нормативной базы будут лишь пункты 6-9, остальные же акты достаточно принять один раз без упоминания конкретного проекта, так как они составят основу регулирования проектной деятельности в целом.

Организация проектного управления предполагает построение сетевой организационной структуры. В этом также состоит отличие управленческих проектов от муниципальных программ, которые реализуются в рамках действующей структуры органов местного самоуправления. Проектное управление требует структурных изменений, масштаб которых соответствует масштабу проекта.

Если планируется реализовать один-два проекта сходного профиля, как правило, достаточно ввести одну должностную единицу руководителя проекта с предоставлением ему права привлекать для выполнения временных

¹ Скопин А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2012. № 29. С. 19.

работ по проекту штатных сотрудников администрации – по согласованию с руководителями структурных подразделений.

В случае развертывания масштабной и многосторонней проектной деятельности целесообразно создание специального проектного департамента, включающего несколько штатных единиц менеджеров проектов.

Качественным признаком проектного управления является четкое распределение функциональных ролей. Основные роли следующие.

Заказчик проекта – это субъект, который заинтересован в достижении цели проекта и использовании результатов проектной деятельности. Заинтересованность проявляется в виде выделения денежных средств на реализацию проекта либо готовности выделить средства при наличии конечного результата, обладающего требуемыми качественными характеристиками. Заказчик проекта вправе контролировать эффективность использования выделяемых средств.

В ряде случаев особо выделяется роль инициатора проекта, т.е. стороны, которая «выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта»¹. Разделение ролей инициатора и заказчика позволяет подключиться к иницированию проектов представителям общественности. Все же инициатор, не имеющий ресурсов либо не готовый их вкладывать в проект, не может быть ведущей фигурой в организации проектного управления.

Иногда также вводится особая роль координатора проекта, однако это не всегда целесообразно, поскольку координационные функции – разработка технического задания, утверждение отчета о проделанной работе, решение спорных ситуаций – могут быть реализованы заказчиком.

¹ Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: постанов. правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. №202-пп (в ред. от 12.10.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Руководитель проекта является ключевой фигурой в проектном управлении, поскольку он выполняет функции идеолога и организатора проектной деятельности. Руководитель проекта может быть наделен следующими полномочиями:

- 1) определять состав и порядок работы рабочей группы, требования к специалистам, участие которых необходимо для качественного выполнения работ;
- 2) осуществлять подбор специалистов в рабочую группу;
- 3) направлять запрос о включении в рабочую группу сотрудников органов государственного и муниципального управления либо хозяйствующих субъектов в адрес их руководителей по основному месту работы;
- 4) изменять состав рабочей группы по мере необходимости в течение разработки и реализации проекта;
- 5) организовывать работу рабочей группы, направленную на достижение цели проекта.

Чтобы руководитель проекта мог эффективно исполнять свои обязанности, ему должны быть предоставлены права получать от исполнителей и участников проекта соответствующую информацию; представлять интересы проекта в вышестоящих и иных внешних организациях; выступать по вопросам проекта в СМИ; выносить на оперативные совещания вопросы, которые не были решены в рабочем порядке.

Определение должностного статуса руководителя управленческого проекта является достаточно сложным вопросом. По меньшей мере, считается, что руководитель должен входить в структуру органов местного самоуправления, поскольку извне (например, из некоммерческого партнерства, автономной некоммерческой организации) ему будет сложнее получать необходимую информацию и иным способом взаимодействовать со структурными подразделениями администрации. Возможен вариант, когда

руководитель проекта формально остается в своей прежней должности, но отвечает только за проект. Такой расклад допустим, если это лицо занимает должность не ниже заместителя руководителя комитета (департамента). При этом негативный момент состоит в том, что сохранение статуса будет означать сохранение привычного расклада отношений, а это осложнит решение межведомственных задач.

Исполнитель проекта – это субъект, который принимает на себя обязательства перед заказчиком проекта по достижению поставленных целей и эффективному использованию выделенных средств. Под исполнителем управленческого проекта, как правило, понимается не человек, а некоторая административная структура. При наличии руководителя проекта отдельная функциональная роль органа-исполнителя была бы избыточной. Если исполнителем проекта сделать крупное подразделение администрации (отраслевой комитет, департамент), черты более эффективной организационной структуры – сетевой – будут нарушены, и вместе с этим утратятся преимущества проектного управления перед функциональным. Временную же структуру, подчиненную руководителю проекта, принято называть рабочей группой, или проектной командой¹.

Менеджерами проекта называют членов проектной команды, отвечающих за реализацию отдельных задач, направлений проекта или подпроектов. Если руководителю проекта необходимо, прежде всего, владеть управленческими навыками, такими, как лидерство, координация действий, ведение переговоров, то главная требуемая черта менеджера – профессиональная компетентность в своей области. Необходимо предусматривать два пути привлечения менеджеров: 1) из внешних организаций по договору гражданско-правового характера и 2) из структурных подразделений администрации. Во втором случае возможны два варианта должностного статуса: перевод на должность менеджера проекта

¹ Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.04.2017).

либо выполнение проектных функций на основе дополнительного соглашения к трудовому договору.

Заключение дополнительного соглашения к трудовому договору с менеджером допустимо в случаях, когда объем работ по проекту невелик и не может помешать основным обязанностям работника. Напротив, масштабные проекты требуют максимального сосредоточения сил, а значит, в таких условиях неизбежен уход с прежней должности. Поскольку проект по определению – временная организационная форма, муниципальному служащему, переходящему (а зачастую, переводимому) на проектную должность, необходимо обеспечить ряд социальных гарантий: 1) статус не ниже начальника сектора; 2) сохранение рабочего места после закрытия проекта (обязанности работника должны быть перераспределены среди остальных служащих подразделения); 3) уровень оплаты труда не ниже оплаты по основному месту работы; 4) сохранение муниципального стажа.

Администратор проекта (руководитель проектного офиса) – это лицо, ответственное за организацию деятельности по выполнению проекта. Предметом внимания администратора является коммуникационный процесс, состоящий в обеспечении бесперебойного информационного обмена между заинтересованными сторонами. Администратор проекта выполняет следующие функции:

- отвечает за делопроизводство и организационные вопросы управления проектом,
- организует проведение совещаний по проекту,
- осуществляет контроль выполнения заданий, поручений, графика работ по проекту,
- ведет документацию проекта, обеспечивает формирование и хранение архива;
- координирует работу менеджеров проекта.

Учет данных особенностей проектного управления позволяет совершенствовать деятельность подразделений администрации

муниципального образования в части обеспечения развития основных сфер жизнедеятельности.

В ходе управления проектом должно быть обеспечено решение следующих задач:

- соблюдение установленных сроков реализации проекта;
- рациональное распределение материальных ресурсов и исполнителей между задачами проекта, а также во времени;
- своевременная корректировка первоначального плана реализации проекта в соответствии с реальным положением дел.

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

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Для этого проект и, соответственно, система управления проектом должны быть разбиты на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять. Таковыми являются:

- управление содержанием проекта;
- управление продолжительностью проекта;
- управление стоимостью проекта;
- управление качеством проекта;
- управление персоналом (человеческими ресурсами);
- управление материально-техническим обеспечением (материальными ресурсами);
- управление рисками¹.

Процесс реализации управленческого проекта предполагает прохождение определенного жизненного цикла, состоящего из ряда стадий, или фаз.

¹ Серебрякова Л.А. Совершенствование регионального стратегического планирования на основе использования управления проектами // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. Ставрополь, 2012. №2 (15). URL: [http // www.ncstu.ru](http://www.ncstu.ru) (дата обращения 21.04.2017).

1. Возникновение идеи – формирование у заказчика либо инициатора проекта общего представления о желательном результате, который необходимо получить и о проекте как средстве достижения данного результата.

2. Формирование концепции (концептуализация) – оформление идеи проекта, логическое обоснование необходимости реализации именно данного проекта.

3. Разработка проекта – изложение концепции проекта в виде связного текста, обладающего четкой структурой, дающего исчерпывающее представление о содержании проекта, требуемой квалификации привлекаемых исполнителей, необходимых объемов финансовых и иных ресурсов и т.д. При необходимости – проведение расчетов необходимых показателей, обработка аналитической информации.

4. Выполнение (реализация) – проведение мероприятий проекта в соответствии с планом действий.

5. Завершение проекта – подведение итогов (например, в форме презентации проекта перед заказчиком, конференции, круглого стола), при необходимости – формирование отчета о результатах реализации проекта.

6. Внедрение проекта в текущую работу органов местного самоуправления – разработка пошаговых инструкций по совершенствованию деятельности структурных подразделений муниципальной администрации, общественных организаций и т.д. по итогам реализации проекта.

Важным является обеспечение того, чтобы проект проходил все стадии жизненного цикла. При этом особое внимание должно быть уделено этапу внедрения результатов выполнения проекта в текущую деятельность, поскольку именно в этом случае будут оправданы вложенные усилия и ресурсы.

Анализ теоретических основ организации проектного управления в муниципальном образовании позволяет сделать ряд выводов.

1. Проектирование является составной частью управления, позволяя обеспечить повышение управляемости и регулируемости некоторого процесса. Управленческий проект – это поименованный обособленный в пространстве и во времени вид деятельности органа власти или органа местного самоуправления, предполагающий достижение социальных результатов за счет внедрения инновационных организационных технологий. Под системой управления проектами в муниципальном образовании следует понимать набор инструментов, методов, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом, реализуемом в рамках муниципального образования.

2. Метод программно-целевого регулирования позволяет выстроить четкие алгоритмы реформирования различных сфер жизнедеятельности, обеспечивая взаимоувязку цели, задач, мероприятий, исполнителей, ресурсов и ожидаемых результатов реализации программ. Управленческие проекты могут стать связующим звеном между стратегическим планированием и стратегическим управлением развитием территории.

3. Организация проектного управления предполагает создание нормативно-правовой базы локальных актов, построение сетевой структуры в рамках органов местного самоуправления, четкое распределение функциональных ролей – инициатора, заказчика, руководителя, исполнителей, менеджеров, администратора проекта. Жизненный цикл управленческого проекта предполагает возникновение идеи, формирование концепции, разработку проекта, его реализацию, завершение (подведение итогов), а также внедрение в текущую работу органов местного самоуправления.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Борисовский район образован в июле 1928 года. С 1954 года входит в состав Белгородской области. На севере район граничит с Ракитянским районом, на востоке – с Яковлевским и Белгородским, на западе – с Грайворонским районом, на юге – с Золочевским Харьковской области.

В соответствии с законом Белгородской области от 20.12. 2004 г. №159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского и сельского поселения в муниципальном районе «Борисовский район» Белгородской области образовано одно городское и 8 сельских поселений. Численность населения района составляет 26,1 тысяч человек, в том числе городского – 14,2 тыс. человек, сельского – 11,9 тыс. человек.

Общая площадь территории составляет 65040 га, в том числе земли сельскохозяйственного назначения – 46777га, земли населённых пунктов – 8785 га, хозяйствующих субъектов – 509 га, особо охраняемые территории – 1936 га, лесной фонд – 6946 га, земли запаса – 771 га¹.

Белгородская область находится в числе первых субъектов Российской Федерации по внедрению принципов проектного управления в органах государственной и муниципальной власти. Модель построения проектного управления, которая сегодня функционирует в Белгородской области, является результатом адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран. Особенность модели – применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом.

¹ Официальный сайт органов местного самоуправления Борисовского района Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/administration/rukovoditeli/strateg/> (дата обращения: 13.03.2017).

Можно выделить три фактора, способствующих развитию идей проектного управления в органах муниципальной власти Белгородской области.

1. Административная реформа. Бюджетирование по результатам останется пустой декларацией, если не будет создано управленческих инструментов, позволяющих свести воедино цели, задачи, мероприятия и показатели эффективности, а также обеспечивающих внедрение организационных инноваций.

2. Стратегическое планирование. В настоящее время целесообразность в подготовке масштабного стратегического плана не выражена, поскольку зачастую содержит пространные научные выкладки по каждому направлению и функционирует в отрыве от текущей деятельности администрации. Реализация стратегии будет более эффективной, если ее рассматривать как рамочный документ, увязывающий между собой «совокупность проектов и программ, объединенных одной целью и поддерживаемых соответствующими операциями»

3. Перевод муниципальных учреждений в автономные и новые бюджетные. В основу работы новых бюджетных и автономных учреждений положено выполнение государственного (муниципального) задания, содержащего, среди прочего, показатели эффективности. По своим характеристикам задание имеет признаки проекта, поскольку законодатель предусматривает введение конкурентных начал в его распределении, а также точное соответствие между объемом задания и финансовыми средствами, выделяемыми на его выполнение.

Изменения в системе управления выражаются в непосредственном повышении прозрачности деятельности органов государственной и муниципальной власти. А это в свою очередь ведет к созданию благоприятной административной среды, оптимизации и повышению качества предоставляемых услуг. Кроме того, снижаются инфраструктурные риски для инвесторов и приток инвестиций по приоритетным направлениям

развития региона. Важно, что любой проект рассматривается как система, состоящая из ряда элементов: изменение одного из них может повлечь за собой изменение всей структуры проекта¹. Абсолютная прозрачность и управляемость проектом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление для бизнеса и органов власти.

Переходя к анализу проектной деятельности в администрации Борисовского района Белгородской области, отметим, что основой для разработки нормативов организации проектной деятельности в муниципальных образованиях региона является Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»².

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

¹ См., например: Разу М.Л. Модульная программа для менеджеров. Управление программами и проектами. М., 2012.

² Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. №202-пп (в ред. от 12.10.2015) // Информационно-правовая система «Гарант». Разд. «Белгородская область».

Основные подходы к организации проектной деятельности в Борисовском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в Борисовском районе Белгородской области»¹.

Анализ указанного положения позволил выделить ряд важных, с исследовательской точки зрения, элементов, на основании которых осуществляется проектная деятельность в муниципальном образовании².

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

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

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

В этом случае заказчик проекта представлен физическим или юридическим лицом (администрация муниципального района, администрации городского и сельских поселений, отраслевые

¹ Об утверждении положения об управлении проектами в Борисовском районе Белгородской области : Распоряжение администрации Борисовского района от 31 мая 2010 г. № 1999-р (в ред. от 12.10.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

² Об управлении проектами в муниципальном районе «Борисовский район» Белгородской области : Постановление администрации муниципального района «Борисовский район» Белгородской области. URL: <http://borisovka.info/administration/rukovoditeli/strateg/> (дата обращения: 13.03.2017).

(функциональные) органы администрации района, хозяйствующие субъекты, учреждения и организации), прямо или косвенно заинтересованном в достижении цели проекта и приобретении прав на использование результатов проекта.

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

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

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

В группу управления проектом входят:

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

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

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

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

Отметим, что в рабочую группу проекта входят:

- администратор проекта – лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;

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

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

Необходимость в мониторинге проекта продиктована целью получения систематической информации о ходе реализации проекта.

Квалифицированная оценка проектной деятельности является задачей экспертной комиссии, которая представляет собой совещательно-консультационный орган по экспертному рассмотрению проектов, созданный при администрации муниципального района «Борисовский район».

Организация проектной деятельности в администрации Борисовского района закреплена за отделом координации проектной деятельности.

Отдел руководствуется в своей деятельности:

- Конституцией Российской Федерации и следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

- Федеральными законами и нормативно-правовыми актами Российской Федерации;

– Указом Президента Российской Федерации от 2 июля 2005 года № 773 «Вопросы взаимодействия и координации деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти»;

– Законом Белгородской области от 31 декабря 2003 года № 108 «Устав Белгородской области»;

– Постановлением Правительства Белгородской области от 31.05.2010 года № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»;

– Уставом Борисовского района;

– Распоряжением главы администрации Борисовского района от 27.09.2010 года № 1381-р «Об утверждении положения об управлении проектами муниципального района «Борисовский район» Белгородской области»;

– Распоряжением администрации Борисовского района от 10.03.2011 года № 275-р «О порядке формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов».

Основными задачами подотдела по программам стратегического развития района являются:

– Обеспечение и реализация полномочий по разработке и сопровождению долгосрочных системных проектов, возложенных на подотдел в соответствии с действующим законодательством;

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

– Участие в реализации политики, направленной на достижение целей, определенных Стратегией социально-экономического развития муниципального района «Борисовский район» Белгородской области на

период до 2025 года, областными целевыми программами, правовыми актами Губернатора и правительства области, поручений Губернатора области;

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

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

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

- Осуществление контроля за выполнением нормативных правовых актов, касающихся деятельности подотдела.

Отдел в соответствии с возложенными на него задачами выполняет следующие функции:

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

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

- непрерывный мониторинг проектов, реализуемых на территории Борисовского района и формирование промежуточных отчетов об их состоянии;

- консолидация сводной информации о проектах, реализуемых на территории Борисовского района

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

- учет трудовых ресурсов, занятых в проектах;

- осуществление контроля за своевременностью выполнения контрольных событий по реализуемым проектам;

– организация работ по завершению проектов, формирование и ведение базы данных проектов.

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

В процессе осуществления своей деятельности отдел координации проектной деятельности района несет определенную ответственность:

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

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

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

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

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

эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории района.

К основным задачам проектного офиса относятся:

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

Основные функции проектного офиса являются следующие:

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

Необходимо также проанализировать процесс взаимодействия участников проектной деятельности в администрации муниципального

района. Распоряжением администрации района №608-р от 26 декабря 2012 года утвержден регламент администрирования проектов в Борисовском районе, который позволит осуществлять контроль за реализацией проектов на всех этапах, определяет взаимодействие и ответственность участников проектной деятельности.

В целях повышения мотивации служащих, участвующих в разработке и реализации проектов, распоряжением администрации района №351-р от 27 августа 2012 г. утвержден новый порядок материального стимулирования муниципальных служащих Борисовского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы района. Кроме того, разработан и утвержден порядок распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности. Порядок материального стимулирования муниципальных служащих Борисовского района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Борисовского района, участвующих в разработке и реализации проектов, является важным, поскольку определяет порядок материального стимулирования. Целесообразным представляется рассмотреть указанный Порядок более подробно. Так, Порядок устанавливает систему мотивации муниципальных служащих района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Борисовского района, участвующих в разработке и реализации проектов, и общие правила осуществления премиальных выплат за участие в реализации проектов.

Размер премиальных выплат всем участникам каждого проекта определяется отделом координации проектной деятельности администрации района на этапе закрытия проекта на основании итогового отчета по проекту

с учетом уровня сложности и эффективности проекта, успешности реализации, а также роли в нем конкретного участника.

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

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

Определение размеров премиальных выплат участникам проектов основывается на базовом размере премиальной выплаты и применения поправочных коэффициентов.

Под базовым размером премиальной выплаты участникам проектов понимается денежное выражение труда муниципальных служащих района, а также работников муниципальных учреждений, предприятий и организаций, должности которых не относятся к муниципальным должностям муниципальной службы Борисовского района, за один восьмичасовой рабочий день участия в реализации одного проекта.

Трудозатраты участников проектов в реализации одного проекта в год, подлежащие материальному стимулированию, не должны превышать¹:

- для руководителя проекта 300 дней;
- для администратора проекта 300 дней;
- для куратора проекта 100 дней;
- для члена рабочей группы 150 дней;
- для оператора мониторинга проекта 50 дней.

¹ Об управлении проектами в муниципальном районе «Борисовский район» Белгородской области : Постановление администрации муниципального района «Борисовский район» Белгородской области (в ред. от 12.10.2015). URL: <http://borisovka.info/administration/rukovoditeli/strateg/> (дата обращения: 13.03.2017).

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

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

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

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

В течение 2016 года в районе продолжалась меняться нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, многократно вносились изменения в действующие правовые акты, разрабатывались новые.

В 2016 году проведено 20 заседаний экспертной комиссии по рассмотрению проектов, рассмотрено 33 идеи, из них:

- приняты к реализации - 21 идея;
- отклонены - 12 идей (по следующим причинам: реализуются в текущей деятельности; отсутствуют денежные средства на реализацию; отказ инициатора от реализации)¹.

В целях усиления контроля за реализуемыми проектами на территории Борисовского района отделом координации проектной

¹ Отчет о ходе реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию 31.12.2016 г. Документ опубликован не был.

деятельности администрации района ежемесячно организуются и проводятся выездные проверки.

За 2016 год проведено 102 выездные проверки, что составляет 100 % в сравнении с 2015 годом и оформлено 37 протоколов, по результатам проведения проверок на факт соответствия или несоответствия, ранее представленных подтверждающих документов по выполненным контрольным событиям. В ходе выездных проверок выявлено 1 несоответствие.

Мотивация в сфере проектного управления играет одну из важных задач - это повышение инициативности и результативности деятельности органов местного самоуправления. Здесь очень наглядно действует механизм (мотивированный работник - успешный проект).

По итогам 2016 года фактический размер премиальных выплат по успешно завершенным проектам составил более 720 тысяч рублей, это на 72,3% больше чем в 2015 году. Средний размер премии за отчетный год на 1-го участника успешно завершенного проекта составил 9114 рублей, что на 63,5% больше аналогичного периода прошлого года.

Оценка проектных специалистов на соответствие требованиям компетентности проводится проектным офисом администрации района. Прошли тестирование в 2016 году и получили допуск к участию в проектах 111 служащих района, что на 41,4 % больше чем за 2015 год¹.

Каждый проектный специалист, участвуя в проектной деятельности, приобретает навыки и опыт в проектном управлении. На основании данного опыта, в зависимости от сложности проекта, в котором участвовал проектный специалист, ему присваивается соответствующий ранг.

Таким образом, за успешную реализацию проектов 97 специалистам присвоены ранги в области проектного управления, из них:

- 29 человекам присвоен ранг - проектный менеджер;

¹ Отчет о ходе реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию 31.12.2016 г. Документ опубликован не был.

– 68 человекам присвоен ранг - проектный специалист.

За 2016 год прошли обучение на курсах повышения квалификации по программе «Основы управления проектами» - 4 чел.

В 2017 году в данном направлении планируется обучить более 15 человек.

Ежеквартально отделом координации проектной деятельности проводятся внутрикорпоративные обучения по проектному управлению, в том числе и индивидуальные. За 2016 год таким обучением охвачен - 51 человек.

Участвуют в проектах 152 сотрудника, в том числе 105 муниципальных служащих, что составляет 70 % от общего количества работников ОМС - (217 чел.). Доля вовлеченности муниципальных служащих района в проектную деятельность составила 81,4 %.

Муниципальный портфель проектов Борисовского района по состоянию на 01.01.2017 года включает в себя 134 проекта общей стоимостью более 940 млн. рублей. Из них:

– 28 проектов открыто в 2016 году (в том числе 7 тиражируемых проектов), это на 25 % больше, чем за аналогичный период прошлого года.

– закрыто в 2016 году 23 проекта, что на 30,4 % больше, чем за 2015 год.

Наиболее значимыми из них можно назвать:

1) Проект «Противодействие нелегальным трудовым отношениям - обеспечение социальных гарантий работников на территории Борисовского района».

На конец первого квартала 2016 года на территории Борисовского района легализовано 880 рабочих места (планировалось легализовать 200 рабочих мест)¹.

В рамках реализации проекта выполнен ряд мероприятий:

¹ Отчет о ходе реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию 31.12.2016 г. Документ опубликован не был.

- разработана и утверждена нормативно-правовая база, направленная на создание механизма противодействия нелегальным трудовым отношениям органами власти района;

- создана и организована работа районной комиссии по противодействию нелегальным трудовым отношениям;

- проведены 49 заседаний районной комиссии по противодействию нелегальным трудовым отношениям;

- объем дополнительных поступлений в консолидированный бюджет района налога на доходы физических лиц составил 8,3 миллионов рублей.

2) Проект «Расширение производственных мощностей по выпуску металлоконструкций на базе ЗАО «Борисовский завод ММК».

К концу 2 квартала 2016 года на базе ЗАО «Борисовский завод ММК», сейчас АО «БЗММК им. В.А. Скляренко», организовано дополнительное производство по выпуску металлоконструкций изначально планировалось в объеме не менее 5 000 тонн в год, а по факту производство металлоконструкций увеличено на 6 788 тонн.

В рамках реализации проекта:

- построен цех металлоконструкций площадью 8 531,5 кв.м.;

- введен в эксплуатацию цех подготовки металлоконструкций к отгрузке с участком пескоструйки и подготовки к покраске площадью 1800 кв.м.;

- построен административно-бытовой корпус площадью 620,7 кв.м.;

- приобретено и смонтировано технологическое оборудование (грузоподъемные краны, газорезательное, обрабатывающее, сварочное оборудования); целевое значение выработки на 1 работника составило 2,03 млн. руб.

3) Проект «Создание и организация работы специализированного кадетского класса на базе МБОУ «Борисовская СОШ № 1 им. А.М. Рудого».

К началу августа 2016 года в Борисовской СОШ № 1 им. А.М. Рудого создан специализированный кадетский класс в котором проведено 172

занятия и привлечено 356 учащихся к занятиям направленным на повышение культуры дорожного движения¹.

В рамках реализации проекта:

- организована работа кадетского класса «Юных инспекторов дорожного движения»;
- создана площадка «Мобильный городок безопасности дорожного движения» площадью не менее 30 кв.м.;
- площадка оснащена необходимым оборудованием (4 светофора, 10 знаков дорожного движения, графическое изображения перекрестка на асфальте);
- оборудована игровая площадка (детский городок, качели, турники в ассортименте); благоустроен пришкольный стадион (засев площадки стадиона травой, высадка живой изгороди, нанесение разметки на футбольном поле);
- проведено 172 практических и внеурочных занятия; приобретена форма учащимся кадетского класса.

Так же в 2016 году успешно реализуются проекты по благоустройству сельских территорий района. Данная работа будет продолжена и в текущем году.

По состоянию на 01.01.2017 года в стадии планирования находится 1 проект, в стадии реализации 30 проектов (все они реализуются без отклонений), закрыто 103 проекта (из них: 101 проект завершен успешно и 2 проекта не успешно).

На стадии предпроектной разработки находятся 5 проектов, а это самый времяемкий и ответственный этап подготовки проекта. Данные меняются каждый день, некоторые проекты близки к завершению, другие только открываются.

¹ Отчет о ходе реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию 31.12.2016 г. Документ опубликован не был.

В соответствии с типологией проектов, определенной распоряжением администрации района, доминирующие позиции занимают социальные проекты, число которых в настоящее время составляет 82 единицы, далее следуют технические проекты 21, затем организационные - 16 и экономические - 15¹.

Кроме этого, по состоянию на 01.01.2017 года – 35 областных проектов реализуются с непосредственным участием сотрудников администрации района, отраслевых (функциональных) подразделений администрации района и администраций городского и сельских поселений района.

В целях обмена опытом развития компетенций в части организации проектной деятельности среди сельских поселений района в ноябре 2015 года был организован и проведен конкурс в сфере проектного управления с участием сельских территорий района на определение лучших проектов и лучших руководителей проектов.

Конкурс проводился в три этапа.

Первый этап включал следующие работы: направление в определенный срок. К заявке прилагалось следующее: информация об утвержденных проектах, руководителем которых является и/или являлся потенциальный участник Конкурса; организационно-распорядительные документы о назначении на роль руководителя проекта;

Второй этап включал следующие работы:

Определение уровня профессионального соответствия участников Конкурса путем проведения тестирования. Тестирование осуществлялось на основе закрытых вопросов.

Итоги тестирования отражались и фиксировались скриншотом программы тестирования.

На следующий этап проходили участники Конкурса, набравшие более 70 процентов правильных ответов на закрытые вопросы.

¹ Отчет о ходе реализации проектного управления на территории Борисовского района по состоянию 31.12.2016 г. Документ опубликован не был.

Третий этап предполагал очное проведение собеседования членов жюри с участниками Конкурса при помощи ситуационных кейсов с целью оценки следующих компетенций по четырем уровням (А, Б, В и Г по нарастающей):

- аналитические способности;
- управление человеческими ресурсами (мотивация команды проекта);
- управление расписанием;
- планирование и системность;
- управление изменениями;
- управление рисками;
- управление коммуникациями;
- управление сроками;
- целеполагание;
- нацеленность на результат.

Результаты проведения собеседования отражались в оценочном листе. На следующий этап проходили участники Конкурса, у которых 7 компетенций из числа обозначенных соответствуют уровням В и/или Г.

В номинации «Лучший руководитель проекта на уровне поселений района» в 2016 году победителем был определен глава администрации Березовского сельского поселения, занявший I место, которому был вручен Диплом I степени администрации Борисовского района и выплачено денежное вознаграждение в размере пять тысяч рублей.

Победителем Конкурса на определение лучшего проекта в органах местного самоуправления Борисовского района в 2016 году стал глава администрации Краснокутского сельского поселения (проект «Разработка механизма работы с брошенным и выморочным имуществом на территории Краснокутского сельского поселения Борисовского района»), которому был вручен Диплом I степени администрации Борисовского района и выплачено денежное вознаграждение в размере пять тысяч рублей.

Таким образом, можно констатировать, что администрацией реализуются проекты разные, но все они направлены на развитие Борисовского района, повышение социального, культурного и экономического потенциала района.

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

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

1) Основные подходы к организации проектной деятельности в Борисовском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в Борисовском районе Белгородской области». Координирующим органом проекта выступает администрация муниципального района «Борисовский район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов. Организация проектной деятельности в администрации Борисовского района закреплена за отделом координации проектной деятельности. В течение 2016 года в районе продолжалась меняться нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, многократно вносились изменения в действующие правовые акты, разрабатывались новые.

2) Муниципальный портфель проектов Борисовского района по состоянию на 1 января 2017 года включает в себя 134 проекта общей стоимостью более 940 млн. рублей. Из них: 28 проектов открыто в 2016 году (в том числе 7 тиражируемых проектов), это на 25 % больше, чем за

аналогичный период прошлого года; закрыто в 2016 году 23 проекта, что на 30,4 % больше, чем за 2015 год. Наиболее значимыми из них можно назвать: «Противодействие нелегальным трудовым отношениям - обеспечение социальных гарантий работников на территории Борисовского района»; «Расширение производственных мощностей по выпуску металлоконструкций на базе ЗАО «Борисовский завод ММК»; «Создание и организация работы специализированного кадетского класса на базе МБОУ «Борисовская СОШ № 1 им. А.М. Рудого». В стадии планирования находится 1 проект, в стадии реализации 30 проектов (все они реализуются без отклонений), закрыто 103 проекта (из них: 101 проект завершен успешно и 2 проекта не успешно).

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

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АДМИНИСТРАЦИИ БОРИСОВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В настоящее время все больше внимания уделяется качественному совершенствованию муниципальной службы в сфере проектного управления. В современных условиях значительно возросли требования, предъявляемые гражданским обществом к муниципальным служащим, поэтому овладение специальными знаниями, умениями и навыками в сфере проектного управления должно продолжаться на всем протяжении их управленческого пути. Также нуждаются в постоянном обновлении используемые в работе кадровых служб органов муниципального управления кадровые, управленческие, образовательные и информационные технологии. В связи с этим значимой характеристикой профессиональной компетентности современного муниципального служащего, «служащего нового поколения» является постоянный динамизм и незавершенность. Необходимо отметить, что управленческий труд постоянно развивается, усложняется, происходит постоянный пересмотр и ужесточение требований общества к квалификации кадров органов местного самоуправления, углубляется специализация внутри управленческого труда, обособляются функции, появляются новые специальности, а следовательно, возрастает и потребность служащих к самореализации своей личности.

Профессионализация кадров муниципальной службы как объективный процесс актуализирует задачу повышения профессионализма муниципальных служащих в сфере проектного управления. Совершенно очевидно, что решение данной задачи невозможно без объединения усилий ученых, педагогов и специалистов-практиков муниципального управления и управления проектами, без решительного внедрения практико-ориентированного подхода и развития творческой компетентности кадров муниципальной службы, без координации деятельности различных

образовательных учреждений и властных структур. Это сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера.

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

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

Обоснование проектных мероприятий.

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

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

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

Проблемами в сфере проектной деятельности муниципалитета являются:

1. Слабое соответствие уровня профессионализма некоторых работников современным требованиям развития муниципальной службы.

2. Незрелость системы профессионального обучения муниципальных служащих в области проектной деятельности.

3. Отсутствие сети специализированных учебных учреждений, реализующих образовательные программы подготовки кадров в области проектной деятельности, выполняющих функции обеспечения муниципальных организаций квалифицированными кадрами.

Для преодоления данных проблем администрация Борисовского района нуждается в совершенствовании процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих в области проектной деятельности; проведении экспериментов и осуществлении пилотных проектов по применению проектных технологий, направленных на развитие Борисовского района.

Цели и задачи внедрения проекта.

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

Задачи внедрения проекта:

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

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

Срок реализации проекта.

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

Состав мероприятий.

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

2. Внедрение процедуры конкурсного отбора проектов в Борисовском районе Белгородской области.

Формированию и развитию проектной компетентности муниципальных служащих, задействованных в проектной деятельности Борисовского района Белгородской области, может послужить включение определенных мероприятий по формированию знаний, умений, навыков проектного менеджмента в индивидуальные планы профессионального развития муниципальных служащих или составление отдельных индивидуальных планов формирования проектной компетентности специалиста. Такие индивидуальные планы формируются с целью установления соответствия служащего занимаемой должности (квалификационным требованиям) и характеру выполняемых проектных работ, а также для повышения эффективности и качества труда.

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

- освоение и развитие навыков коммуникаций;
- участие в прикладных исследованиях, написание статей, отчетов, обзоров и т.п., изучение, обобщение опыта работы в различных направлениях проектной деятельности и внедрение его в практику;
- участие в совершенствовании технологий проектной деятельности; освоение современных информационных технологий в сфере проектной деятельности;
- подготовку к аттестации;
- развитие организаторских способностей;
- приобретение и развитие навыков управленческой деятельности (участие в анализе, обобщении достигнутых результатов проектов,

планировании, прогнозировании, подготовке распорядительных проектных документов, контроле исполнения и т.д.);

- освоение технических средств, используемых в проектной работе;
- самостоятельное изучение проблем проектной деятельности;
- другие мероприятия по формированию проектной компетентности, учитывающие специфику профессиональной деятельности муниципального служащего.

В ходе выполнения мероприятий индивидуального плана формируются:

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

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

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

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

1. Основания для формирования компетентности в проектном менеджменте:

- требования нормативных документов, определяющих уровень проектной компетентности данной категории и группы муниципальных служащих;

– объективные потребности Отдела в уровне и содержании проектной квалификации специалиста (требования должностной инструкции), а также перспективные потребности, учитывающие развитие организации (уточнение функций, наделение дополнительными полномочиями, внедрение бюджетирования по результатам и управления по результатам).

2. Цели формирования проектной компетентности вытекают из оснований и формулируются как в общем, так и в частном виде:

– в общем виде – на основании требований нормативных документов к уровню проектного развития специалиста (квалификационные требования);

– в частном виде – на основании самооценки уровня формирования проектной компетентности муниципального служащего.

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

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

Основания для направления специалиста на обучение:

– назначение работника в порядке должностного роста на иную должность;

– включение муниципального служащего в кадровый резерв;

– решение аттестационной комиссии о соответствии муниципального служащего занимаемой должности при условии успешного освоения им образовательной программы.

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

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

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

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

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

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

- повысить уровень проектной компетентности руководителей муниципальных органов власти;
- усовершенствовать систему подготовки и проектного развития муниципальных служащих с использованием современных методов обучения. Служащим необходимо знать основные принципы и нормы, которыми он должен руководствоваться во время проектной работы;
- профессиональная социализация должна способствовать воспитанию проектных навыков, позволяющих работникам применять проектные принципы в конкретных обстоятельствах. Обучение повышает уровень

проектных знаний и может привить навыки, необходимые для проведения ими анализа принимаемых проектных решений. Должны быть обеспечены механизмы руководства и консультаций внутри организаций и ведомств, призванные помочь служащим применять профессионализм;

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

– в рамках муниципальной службы должны действовать адекватные механизмы подотчетности. Специалисты в области проектной деятельности должны быть подотчетны в своих действиях руководству и, в более широком смысле, обществу. Подотчетность должна касаться как соблюдения действующих правил, так и достижения необходимых проектных результатов. Механизмы реализации подотчетности могут быть как внутренними по отношению к учреждению, так и действующими в масштабах государственного аппарата региона, или могут быть предоставлены гражданскому обществу. Механизмы обеспечения подотчетности могут быть разработаны таким образом, чтобы обеспечивать адекватный контроль при одновременном допущении надлежащей гибкости управления и руководства;

– для борьбы с неправомерным поведением должны предусматриваться соответствующие процедуры и санкции. Формирование проектной

компетентности муниципального служащего зависит от совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации, что в свою очередь оказывает немаловажную роль на эффективность муниципальной службы в целом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- подготовка документов в соответствии с установленными требованиями;
- полное и логичное изложение материала проекта;
- юридически грамотное составление документа;

– отсутствие стилистических и грамматических ошибок.

К критериям профессионализма специалиста в области проектной деятельности можно отнести:

– проектная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта проектного кругозора, умение работать с проектными документами);

– способность выполнять проектные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;

– способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;

– творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий;

– способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;

– способность и желание к получению новых проектных знаний и навыков;

– осознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;

– способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

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

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

1) оценка исполнения каждого по отдельности показателя проектной деятельности;

2) общая оценка результативности специалиста проектной деятельности;

3) формулировка вывода о результативности проектной деятельности.

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

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

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

С целью решения этой проблемы мы предлагаем введение следующих процедур:

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

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

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

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

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

Основное в этом процессе определяется ключевыми факторами для муниципальной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки. Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы, и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить проектную деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Для проверки выбранных критериев необходимо будет заполнить анкету, представленную в приложении 2.

В результате необходимо составить подробный список должностных обязанностей. Затем все рабочие функции перераспределяются по нескольким группам в соответствии с основными областями компетенции сотрудника, которые наиболее отчетливо проявились в процессе изучения должностных обязанностей.

На основе последнего списка составить общий перечень проектных качеств (знаний, умений/навыков, способностей, установок и личных качеств), которые могли бы рассматриваться как желательные для успешного

выполнения рассматриваемых обязанностей. Профессиональные качества, наиболее соответствующие данной должности и проектной компетенции сотрудника, выбирать из всего списка.

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

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

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

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

Также целесообразно предложить критерии оценки потенциала работника:

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

Для руководящих работников логично рассмотреть и оценить дополнительные критерии, характеризующие эффективность управления:

- лидерские качества;
- организация работы подчиненных (распределение обязанностей, постановка проектной задачи, контроль и др.).

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

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

1. Оценка проектной компетентности: знаний; навыков; умений.
2. Оценка личностных и деловых качеств: коммуникативные навыки; понимание проектной работы; умение принимать решения;

самостоятельность и инициативность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных.

3. Оценка руководителя: объем работы; качество работы; уровень сложности; результаты работы; эффективность деятельности; качество труда; лояльность к организации; дисциплина.

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

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

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

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

I. Социальное направление включает:

- проекты, ориентированные на сохранение и развитие гуманных человеческих отношений;
- образовательные проекты в социальной сфере;
- проекты в сфере этнического искусства, в том числе традиционные формы, адаптированные к современному стилю;
- медиа-проекты (видеофильмы, интернет-сайты и пр.);
- исследовательские проекты, ориентированные на практическую деятельность в социальной сфере;

- исторические проекты, ориентированные на просветительскую деятельность;

- социально-значимые проекты, направленные на социальную адаптацию незащищенных слоев населения (инвалидов, детей-сирот, воспитанников детских домов и интернатов, детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, детей с девиантным поведением, неполных, многодетных семей, пенсионеров, безработных и др.) и способствующие решению их проблем;

II. Экономическое направление включает:

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

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

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

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

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

– социальная значимость проекта:

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

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

в) возможность повторения проекта при сохранении его актуальности;

г) общественный резонанс проекта;

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

– рациональность проекта:

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

б) расширение ресурсной базы проекта;

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

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

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

– информационное сопровождение: освещение хода и результатов реализации проекта в СМИ (газеты, телевидение, радио, интернет), наличие положительных отзывов потребителей продукта/услуги, произведенных в результате реализации проекта.

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

Перечень материалов, предоставляемых на конкурс, может включать:

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

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

На основании полученных материалов организационный комитет и экспертный совет конкурса координирует деятельность по подготовке и проведению конкурса, передает проекты для профессиональной оценки в экспертный совет, осуществляет подготовку и проведение церемонии награждения победителей конкурса.

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

Смета проекта.

В рамках реализации предложенного проекта планируется следующее финансирование мероприятий:

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

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

Планируемые конкретные результаты проекта.

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

Количественный результат:

- обучение четырех муниципальных служащих администрации Борисовского района за 2 года реализации проекта;

- внедрение предложенной в выпускной квалификационной работе процедуры конкурсного отбора проектов в Борисовском районе Белгородской области – 100%.

Качественный результат:

1) создание эффективного механизма подбора кадров в области управления проектами на основании проектных умений и навыков;

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

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

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

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

2. Реализация проекта предполагает выполнение следующих мероприятий: формирование и развитие проектной компетентности

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектирование является составной частью управления, позволяя обеспечить повышение управляемости и регулируемости некоторого процесса. Управленческий проект – это поименованный обособленный в пространстве и во времени вид деятельности органа власти или органа местного самоуправления, предполагающий достижение социальных результатов за счет внедрения инновационных организационных технологий. Под системой управления проектами в муниципальном образовании следует понимать набор инструментов, методов, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом, реализуемом в рамках муниципального образования.

Метод программно-целевого регулирования позволяет выстроить четкие алгоритмы реформирования различных сфер жизнедеятельности, обеспечивая взаимоувязку цели, задач, мероприятий, исполнителей, ресурсов и ожидаемых результатов реализации программ. Управленческие проекты могут стать связующим звеном между стратегическим планированием и стратегическим управлением развитием территории.

Организация проектного управления предполагает создание нормативно-правовой базы локальных актов, построение сетевой структуры в рамках органов местного самоуправления, четкое распределение функциональных ролей – инициатора, заказчика, руководителя, исполнителей, менеджеров, администратора проекта. Жизненный цикл управленческого проекта предполагает возникновение идеи, формирование концепции, разработку проекта, его реализацию, завершение (подведение итогов), а также внедрение в текущую работу органов местного самоуправления.

Основные подходы к организации проектной деятельности в Борисовском районе закреплены в положении «Об управлении проектами в Борисовском районе Белгородской области». Координирующим органом проекта выступает администрация муниципального района «Борисовский

район», осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проектов. Организация проектной деятельности в администрации Борисовского района закреплена за отделом координации проектной деятельности. В течение 2016 года в районе продолжалась меняться нормативно-правовая база, регулирующая проектную деятельность, многократно вносились изменения в действующие правовые акты, разрабатывались новые.

Муниципальный портфель проектов Борисовского района по состоянию на 1 января 2017 года включает в себя 134 проекта общей стоимостью более 940 млн. рублей. Из них: 28 проектов открыто в 2016 году (в том числе 7 тиражируемых проектов), это на 25 % больше, чем за аналогичный период прошлого года; закрыто в 2016 году 23 проекта, что на 30,4 % больше, чем за 2015 год. Наиболее значимыми из них можно назвать: «Противодействие нелегальным трудовым отношениям - обеспечение социальных гарантий работников на территории Борисовского района»; «Расширение производственных мощностей по выпуску металлоконструкций на базе ЗАО «Борисовский завод ММК»; «Создание и организация работы специализированного кадетского класса на базе МБОУ «Борисовская СОШ № 1 им. А.М. Рудого». В стадии планирования находится 1 проект, в стадии реализации 30 проектов (все они реализуются без отклонений), закрыто 103 проекта (из них: 101 проект завершен успешно и 2 проекта не успешно).

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

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

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

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

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

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

1. Предусмотреть финансовое обеспечение за счет местного бюджета повышение мотивации сотрудников путем денежного стимулирования участников проектной деятельности по кварталам при успешной реализации проектов; развития прогрессивной системы мотивации муниципальных служащих, позволяющей стимулировать наиболее перспективных работников; создания на сайте администрации доски почета участников организации проектного управления администрации Борисовского района; организации постоянной рубрики в местных СМИ по распространению положительного опыта работы участников проектной деятельности.

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

3. Реализовать предложенный в выпускной квалификационной работе проект «Повышение качества проектной деятельности в Борисовском районе»

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Европейская хартия местного самоуправления ETS № 122 [Электронный ресурс]: Страсбург, 15 октября 1985 года // Справочно-правовая система Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. (в ред. от 21.07.2014) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Комментарий к Федеральному закону «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Постатейный [Текст] / Под ред. Чаннова С.Е. – М.: «Ось-89», 2014. – 247 с.
6. Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс]: постановление правительства области от 31 мая 2010 года №202-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
7. Бабинцев, В.П. Имитационные практики как угроза деградации муниципального управления [Текст] / В.П. Бабинцев, В.А. Виняр // Безопасное развитие территории: экономика, экология, социальная сфера,

правоохранительная деятельность: Сборник научных статей / Под ред. С.А. Боженова, Ю.В. Астахова, К.В. Харченко. – Белгород, 2015. – С.80-87.

8. Бабинцев, В.П. Интеллектуальная деконструкция имитационного консенсуса как возможность [Текст] / В.П. Бабинцев // Власть. – 2012. - №6. – С.25-30.

9. Бабинцев, В.П. Технология разработки проектов и программ в муниципальном управлении городом [Текст] / В.П. Бабинцев, Г.Ф. Ушамирская, В.А. Сапрыка // Социально-экономические и правовые проблемы развития территориально-производственных систем. – Волгоград, 2006. – С.67-74.

10. Бакланова, Ю.О. Проектное управление инновациями: монография [Текст] / Ю.О. Бакланова. – Киров: МЦНИП, 2012. – 312 с.

11. Баранская, А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии [Текст] / А.Н. Баранская // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2012. – №2. – С.63.

12. Болдырева, С.Б. Кластерный подход в стратегии инновационного развития региона в условиях модернизации экономики [Текст] / С.Б. Болдырева // Дайджест-финансы. – 2013. - №3. – С.10-14.

13. Бондаревская, А.А. Организационная зрелость по управлению проектами в муниципальных органах власти Пермского края [Текст] / А.А. Бондаревская, Д.С. Вязникова // Стратегическое и проектное управление: Сборник научных статей / Под ред. В.Г. Прудского. – Пермь, 2014. – С.132-134.

14. Брызгалина, Е.В. Управление образованием как сложным социальным институтом: философские проблемы [Текст] / Е.В. Брызгалина // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2012. - №4. – С.12-19.

15. Быхтин, О.В. Применение технологий краудсорсинга в муниципальном управлении [Текст] / О.В. Быхтин, О.Н. Юркова // Управление городом: теория и практика. – 2014. - №4. – С.69-72.

16. Васин, А.С. Бюджетное финансирование инновационных проектов муниципальных транспортных предприятий в условиях риска [Текст] / А.С. Васин, А.Ю. Шахов // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - №20. – С.79-82.

17. Васин, А.С. Проблемы бюджетного финансирования инновационного развития муниципальных транспортных предприятий [Текст] / А.С. Васин, А.Ю. Шахов // Финансы и кредит. – 2014. - №9. – С.49-52.

18. Гиниева, С.Б. Эффективное управление человеческими ресурсами - путь к инновационному развитию региона [Текст] / С.Б. Гиниева, А.Э. Федорова // Управленец. – 2015. - №9. – С.44-54.

19. Голубева, А.А. Электронная демократия в России: формирование традиции политической осведомленности и участия [Текст] / А.А. Голубева, Д.Р. Ишматова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. - №4. – С.50-65.

20. Данилов, Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р.В. Данилов // Муниципальная академия. – 2012. - №2. – С.51-53.

21. Донкин, В.А. Место конкурсов социальных проектов в решении вопросов местного значения [Текст] / В.А. Донкин // Экономические науки. – 2014. - №41. – С. 260-263.

22. Емельянова, Н.З. Управление рисками муниципальных проектов с применением имитационных моделей [Текст] / Н.З. Емельянова // Прикладная информатика. – 2013. - №3. – С. 12-24.

23. Жихарев, К.Л. Оценка программ развития муниципальных образований [Текст] / К.Л. Жихарев // Российский экономический интернет-журнал. – 2012. - №3. – С. 55-58.

24. Зарницына, К.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти [Текст] / К.В.

Зарницына, С.В. Суханов // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сборник научных статей. – Пермь: ПермГТУ, 2014. – С. 63-66.

25. Колчина, О.А. Реализация принципа конкурсного отбора инвестиционных проектов в инвестиционную программу муниципального образования [Текст] / О.А. Колчина // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2013. - №10 (87). – С.18-23.

26. Кольцов, Р.Ю. Современное состояние «облачных технологий» для государственного и муниципального управления [Текст] / Р.Ю. Кольцов // Политическое управление: научный информационно-образовательный электронный журнал. – 2013. - №2 (05). – С.86-92.

27. Кошкина, В.С. Социальное проектирование в управлении муниципальной системой спортивно-оздоровительной работы [Текст] / В.С. Кошкина, С.Ю. Чукина // Вестник ТОГИРРО. – 2013. - №2. – С.141-142.

28. Кузнецова, Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / Е.С. Кузнецова, А.С. Богданова // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2013. - Т.15. - №1. – С.195-198.

29. Лифшиц, З.В. Инновационные технологии управления коммунальными предприятиями: методы и модели [Текст] / З.В. Лифшиц // Инновации. – 2014. - №9. – С.96-98.

30. Мансуров, А.М. Управление частно-государственным партнерством как единство процессного и проектного менеджмента [Текст] / А.М. Мансуров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. - №4 (25). – С.303-306.

31. Мордвинцев, А.И. Институциональная адаптация государственно-частного партнерства к условиям и ресурсам региона [Текст] / А.И. Мордвинцев // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. - №33. – С.21-27.

32. Москвина, А.Ю. Использование проектного подхода в преподавании управленческих дисциплин при подготовке государственных

служащих [Текст] / А.Ю. Москвина // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. – 2014. - №1. – С.230-239.

33. Новиков, И.А. Стратегическое управление проектами муниципального образования: понятие и основные принципы [Текст] / И.А. Новиков // Проблемы экономики. – 2015. - №4. – С. 82-85.

34. Опенышева, С.В. Добиться создания эффективной системы управления регионом [Текст] / С.В. Опенышева // Государственная служба. – 2013. - №5. – С.37-38.

35. Пехова, Н.Ю. Возможности и потребности применения компетентностного подхода на уровне управления муниципальными образованиями [Текст] / Н.Ю. Пехова // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. - №8 (26). – С.27-32.

36. Пехова, Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Перспективы науки. – 2015. - № 26. – С.71-76.

37. Пехова, Н.Ю. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами: социологический анализ [Текст] / Н.Ю. Пехова // Муниципальная служба. – 2013. – № 4 (64). – С. 53-59.

38. Пехова, Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Социология власти. – 2015. - №6. – С.122-129.

39. Погорелов, Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/6/>.

40. Романенко, А.В. Практика внедрения проектного управления в деятельность администрации г. Белгорода [Текст] / А.В. Романенко // Стратегия устойчивого развития регионов России. – 2014. - №21. – С.55-61.

41. Суковатова, О.П. Оценка и перспективы использования краудсорсинга как инструмента эффективного государственного управления

[Текст] / О.П. Суковатова, Л.А. Чернобродова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. - №4. – С.109-112.

42. Тесленко, П.А. Синергетический синтез системы управления проектами [Текст] / П.А. Тесленко // Технический аудит и резервы производства. – 2013. - № 5. – С.3-11.

43. Удачин, И.О. Совершенствование процессов проектного управления в РФ [Текст] / И.О. Удачин // Науковедение. – 2014. - №3. – С.3-11.

44. Харченко, К.В. Муниципальные управленческие проекты как альтернатива целевым программам [Текст] / К.В. Харченко // Муниципальная власть. – 2011. – №1. – С.90-95.

45. Харченко, К.В. Проекты и мероприятия в сфере молодежной политики [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2013. - №8. – С.32-40.

46. Харченко, К.В. Управление проектами в сфере культуры [Текст] / К.В. Харченко // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – №6. – С.18-27.

47. Хорохонов, Д.Ю. Повышение результативности проектов экономического развития муниципальных образований, основанных на использовании их ресурсного потенциала [Текст] / Д.Ю. Хорохонов // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. - №12 (83). – С.382-387.

48. Черняк, Т.В. Формирование и развитие профессиональных компетенций специалистов: принципы, подходы и методы [Текст] / Т.В. Черняк // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. - №27. – С. 28-30.

49. Шевченко, Н.В. Особенности управления социальными проектами при реализации демографической и семейной политики в муниципальном образовании [Текст] / Н.В. Шевченко // Экономика и социум. – 2014. - №1-2 (10). – С.1162-1166.

50. Шитухина, Н.А. Сетевое моделирование в управлении муниципальными образованиями [Текст] / Н.А. Шитухина // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. - Т.1. - №1. – С.42-45.

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

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Паспорт проекта

Повышение профессиональной компетентности специалистов проектного менеджмента в администрации Борисовского района

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

Приложение 2**Анкета: «Муниципальный служащий»**

Заполните, пожалуйста, нашу анкету и помните, чем более подробно вы расскажите о себе, тем более привлекательным будет выглядеть ваше резюме.

1. Ваша Фамилия Имя Отчество
2. Контактная информация: e-mail: телефон:
3. Удобное время для связи с _____ до
4. Дата рождения
5. Семейное положение: женат /холост; замужем /не замужем
6. Где проживаете в настоящее время?
7. Какое учебное заведение вы закончили (в каком учебном заведении вы учитесь?)
Годы учебы: с _____ по _____
Учебное заведение _____
Факультет/Специальность: _____
8. Научная степень
9. Дополнительное образование.
10. Ваш опыт работы (укажите организации, где вы работали, начиная с последнего места работы)
Название организации: _____
Сфера деятельности: _____
Работали с _____ по _____
Ваша должность: _____
Основные обязанности: _____
Основные достижения на данной должности, успешные проекты:
11. Интересует ли Вас проектная деятельность?
12. Способны ли Вы анализировать поставленную проектную задачу на основе проектной деятельности?
13. Способны ли Вы определить цели и задачи разрабатываемого проекта?
14. Способны ли Вы осуществить обоснованный выбор проектных решений?
15. Проводили ли Вы самоанализ проектной деятельности?
16. Проводили ли Вы самооценку проектной деятельности?
17. Приобретали ли Вы самостоятельно недостающие знания (дополнительное обучение, источники)?
18. Пользовались ли Вы приобретенными знаниями для решения познавательных и практических задач в профессиональной деятельности?
19. Обладаете ли Вы лидерскими качествами, если да, то какими?
20. Способны ли Вы работать в команде?
21. Какие у Вас отношения в коллективе?
22. Отношение к новому?
23. Насколько Вы понимаете проектную работу?
24. Насколько Вы умеете планировать и организовывать проектную работу?
25. В какой проектной работе Вы участвовали: индивидуальная, парная, групповая?
26. Готовы ли Вы к личностному и профессиональному самосовершенствованию и самореализации?
27. Какой Ваш опыт творческой проектной деятельности?
28. Какие Ваши проектные обязанности в департаменте?
29. Профессиональные качества, наиболее соответствующие Вашей должности и проектной компетентности?
30. Какая проектная работы была Вами выполнена в департаменте?
31. Пожелания к будущей проектной работе?
32. Что вы еще хотели бы рассказать о себе, что не указано в нашей анкете?