

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЕКТОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «РАКИТЯНСКИЙ РАЙОН»)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра,
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
очного отделения 4 курса группы 05001301
Старковой Татьяны Николаевны

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

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В АДМИНИСТРАЦИИ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	26
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускного квалификационного исследования. На современном этапе развития целевой подход применяется на всех уровнях государственного и муниципального управления. Сегодня, распространение получили несколько видов целевого управления в деятельности органов местного самоуправления – программно-целевое, стратегическое, проектное. При этом каждый из них используется, как правило, без связи и координации с другими разновидностями. В управленческой теории и практике акцентируются их особенные признаки и «в тени» оказываются общие признаки, в которых имплицированы закономерные связи, имеющие существенное значение как в целом для целевого управления, так и для отдельных его видов. Выявление и описание связей при реализации проектного подхода входят в круг задач нашего исследования.

Как свидетельствует передовой отечественный и зарубежный опыт, по-настоящему эффективное применение проектного подхода требует глубокой подготовки, упорядочения и совершенствования, наряду с организационными, также информационно-технологических и социальных отношений, улучшения методов и процедур планирования, распределения ресурсов, оценки результатов работы, подбора кадров, качественного изменения стиля руководства. Таким образом, актуализируется задача совершенствования проектного управления.

Решение этой задачи имеет комплексный характер и требует интеграции институционального, организационного, кадрового и других подходов.

Особого внимания заслуживает опыт проектного управления в деятельности органов местного самоуправления Белгородской области, что обусловлено широким распространением и результативностью этого опыта, его высокой оценкой на федеральном уровне. Важно изучить и обобщить

положительный опыт, выявить возникающие трудности, определить пути их преодоления.

Таким образом, актуальность темы выпускного квалификационного исследования обусловлена необходимостью применения социально-технологического подхода к совершенствованию практики проектного управления в органах местного самоуправления, повышению эффективности управленческой деятельности.

Степень разработанности темы. На протяжении последних десятилетий было осуществлено значительное количество исследований, касающихся вопросов становления и развития местного самоуправления. Основная масса этих работ посвящена правовым и организационным вопросам функционирования местного самоуправления. В этом плане особый интерес представляют работы А.Г. Гладышева, В.Н. Иванова, В.И. Левашова и А.Ю. Огородникова, В.И. Патрушева, И.Н. Трофименко, М.А. Яковлевой¹ и ряда других исследователей.

Теоретико-методологические основы проектного управления исследовались в трудах А.С. Анастасовой, А.Н. Никушиной, А.С. Павловой и А.Д. Сарафанова, Р.К. Горшкова, К.В. Кардапольцова и А.А. Юркиной, С.М. Мирзоевой, Е.В. Петрухиной и К.С. Суховой, П.С. Селезнева и

¹ См.: Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. Муниципальная наука: теория, методология, практика. М., 2003; Левашов В.И., Огородников А.Ю. Качество работы института местного самоуправления (опыт социологического исследования). М., 2011; Трофимова И.Н. Институциональное развитие местного самоуправления в Российской Федерации : дис. ... докт. политич. наук : 23.00.02. М., 2011; Яковлева М.А. Местное самоуправление как социальный институт развития самоуправления и самодеятельности местного сообщества : дис.... канд. социол. наук : 22.00.08. М., 2012.

С.С. Жук, С.Н. Суетина и С.А. Титова, С.В. Сухих, М.Б. Табачниковой и Л.М. Никитиной, В.И. Чимшир, Т.Н. Чуворкиной¹ и др.

Исследованию реализации проектного подхода в государственном и муниципальном управлении рассматривались в работах Е.Ю. Золочевской и Т.Д. Кривошеевой, В.Д. Марковой, М.В. Старостиной, С.В. Шаровой, О.Н. Юлдашевой² и др.

¹ См.: Анастасова А.С., Никушина А.Н., Павлова А.С., Сарафанов А.Д. Управление персоналом в проектном управлении // Форум молодых ученых. 2016. № 3 (3); Горшков Р.К. Управление проектами и программами : монография. М., 2013; Кардапольцев К.В., Юркина А.А. Мотивация в проектном управлении : материалы международной студенческой конференции «Актуальные проблемы экономики и управления». Челябинск, 2014; Мирзоева С.М. Управление персоналом при организации проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58-1); Петрухина Е.В., Сухова К.С. Проектный подход к управлению хозяйственными системами // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. 2013. № 8; Селезнев П.С., Жук С.С. Управление социальными проектами : монография. М., 2016; Суетин С.Н., Титов С.А. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-2 (46-2); Сухих С.В. Особенности проектного подхода к управлению в непроизводственной сфере // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2012. № 24; Табачникова М.Б., Никитина Л.М. Подходы к проектному управлению социальными процессами : материалы международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России: драйвер роста или генератор вызовов». Краснодар, 2016; Чимшир В.И. Методика построения ресурсных карт в проектном управлении // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 4. № 8 (58); Чуворкина Т.Н. Особенности процесса планирования в проектном управлении : сб. статей III Всероссийской научно-практической конференции «Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы». Пенза, 2015.

² См.: Золочевская Е.Ю., Кривошеева Т.Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // Вопросы управления. 2014. № 6(31). URL : <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2014/06/06/> (дата обращения: 18.12.2016); Маркова В.Д. Проектный менеджмент в государственном управлении : сб. научных трудов Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук «Актуальные проблемы развития Новосибирской области и пути их решения». Новосибирск, 2014; Старостина М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления : материалы международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства» «Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации». М., 2015; Шарова С.В., Старостина М.В. О роли проектного управления в повышение качества государственного и муниципального управления : материалы международной научно-практической конференции «Экономические аспекты развития промышленности в условиях глобализации». М., 2015.

Особенности организации проектного управления на региональном уровне представлены в исследованиях Д.В. Алтухова, А.Н. Балашова, Н.В. Мироненко, В.А. Холодова и А.С. Борисова, В.А. Сергачева¹ и др.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью создания благоприятных условий для реализации проектного подхода в деятельности органов местного самоуправления, и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в администрации Ракитянского района Белгородской области.

Объектом выпускного квалификационного исследования является проектное управление в деятельности органов местного самоуправления.

В качестве **предмета исследования** механизм реализации проектов в администрации Ракитянского района Белгородской области.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию реализации проектов в администрации Ракитянского района Белгородской области.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать теоретические основы реализации проектного подхода на муниципальном уровне;
- проанализировать практику разработки и реализации проектов в администрации Ракитянского района Белгородской области;
- предложить направления совершенствования разработки и реализации проектного подхода на муниципальном уровне.

В качестве теоретико-методологических основ исследования выступили положения, разработанные В.И. Воропаевым,

¹ См.: Алтухов Д.В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2015. Т. 34. № 7-1; Балашов А.Н., Мироненко Н.В., Холодов В.А., Борисов А.С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 4; Сергачев В.А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. 2012. №7.

О.Г. Тихомировой¹, в которых раскрываются сущность проектного управления, особенности его применения в различных сферах и уровнях общественной жизни.

Важную роль в процессе исследования играли **методы** системного, функционального и сравнительного анализа, конкретно-исторический подход к изучаемым явлениям, статистические методы сбора и анализа данных. Сбор первичной информации производился посредством анализа документов и наблюдения.

Эмпирическая база исследования:

- федеральные, региональные и муниципальные нормативные правовые акты, регулирующие проектное управление²;

¹ См.: Воропаев В.И. Управление проектами в России : монография. М., 1995; Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография. М., 2016.

² См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 10 октября; Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства области от 31 мая 2010 г. № 202-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта : Постановление Губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. № 2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Порядок работы отраслевых экспертных комиссий : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 27 декабря 2011 г. № 136 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Распоряжение Губернатора области от 22 июня 2012 г. № 408-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 13 июля 2012 г. № 22 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Порядок организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 26 сентября 2012 г. № 76 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

- статистические материалы, отчеты и другие официальные документы администрации Ракитянского района Белгородской области.

Практическая значимость выпускного квалификационного исследования заключается в том, что её основные положения и выводы могут быть использованы муниципальными органами власти при разработке проектов, направленных на решение социально-экономических задач местного сообщества.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа представлена введением, тремя разделами, заключением и списком источников и литературы.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Потребность в модернизации, переводе национальной экономики на инновационные рельсы развития, а также в полноценном решении целого комплекса имеющихся социально-экономических проблем развития территорий и повышении на основе этого уровня и качества жизни населения в условиях ограниченности ресурсов обуславливает необходимость повышения эффективности государственного и муниципального управления посредством совершенствования системы организации управленческих процессов в публичном секторе.

Изучение теоретико-методологических основ и практики организации деятельности органов государственной и муниципальной исполнительной власти в России и за рубежом позволяет утверждать, что в настоящее время сложилось множество концептуальных подходов к организации управления в данной сфере. К числу основных из них относятся: системный, функциональный, программно-целевой, процессный, ресурсный, маркетинговый, проектный, кибернетический, акторный, ценностно-ориентированный и др.¹

С точки зрения организации стратегического управления территориями широкое развитие в России получил программно-целевой подход (разработка долгосрочных целей и задач развития, механизма их решения с учетом сроков и мониторинга состояний системы на промежуточных стадиях), базирующийся на разработке и реализации целевых программ. В данном случае операционализируется сам процесс движения от постановки цели до получения конкретного результата.

Отметим, что данные подходы к управлению предполагают необходимость следования конкретным бюрократическим предписаниям, в том числе в рамках отдельно закрепленных за органами власти функций, что,

¹ Государственное стратегическое управление : монография / под. общ. ред. проф. Ю.В. Кузнецова. СПб., 2014. С. 97.

с одной стороны, позволяет построить качественную систему контроля, дисциплины и ответственности, с другой – практически исключает элементы творчества, снижает уровень гибкости, эффективности межведомственного взаимодействия при решении стратегических задач развития территории.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что решение данных проблем – активное внедрение в деятельность государственных и муниципальных органов власти проектного подхода к управлению, который сочетает в себе сильные стороны целого ряда других подходов¹, в частности, от процессного подхода была успешно перенята декомпозиция основной задачи на фазы, которые являются набором специфических процессов. Это позволяет упростить процесс контроля сроков и стоимости по каждой из фаз².

В целях дальнейшего исследования остановимся на характеристике понятий «проектное управление» и «проект».

В настоящее время проектное управление получило наиболее широкое применение в деятельности крупных международных корпораций («Microsoft Solution Framework» (методология разработки ПО, Microsoft); «Raising Project Management to a Core Competence» (становление проектного управления основной компетенцией, IBM); «Developing a Global Project methodology» (развитие глобальной проектной методологии, Siemens). Другим весьма успешным примером является американская компания «Боинг», которая еще в конце 1990-х осуществила переход к проектному управлению на корпоративном уровне, что позволило существенно укрепить конкурентные позиции этой вертикально интегрированной структуры на мировых рынках³.

¹ Беляев В.В. Проектное управление: развитие, особенности, отличительные черты // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации : сб. статей IV Международной научно-практической конференции / под общ. ред. Б.Я. Татарских, О.В. Федорова. Пенза, 2014. С. 15; Шестопалов П.Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти. М., 2015. С.19.

² Борисов С.А., Плеханов А.Ф. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). С. 93.

³ Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. Вып. 5(35). С. 4.

Эффективность использования указанной методологии на корпоративном уровне привела к тому, что проектный подход за границей в настоящее время применяется и в деятельности государственных органов власти. В целях распространения передового опыта управления проектами, разработки международных и национальных стандартов, проведения семинаров и конференций, исследований по данной проблематике создана и функционирует Международная ассоциация управления проектами (IPMA).

Кроме того, в 2011 году в Великобритании при Офисе премьер-министра был создан Департамент приоритетных проектов (Major Projects Authority), к функциям которого относятся обеспечение поддержки управленческих процессов, формирование и развитие компетенции управления проектами и программами, проведение их независимой оценки. Аналогичные структуры созданы в Японии, США и других странах. В них существуют национальные стандарты для управления проектами в государственном секторе (в Великобритании – PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments), США – PMI PMBOK Government Extension)¹.

Актуальность данной проблематики привела к появлению в экономической науке целого ряда публикаций зарубежных и российских исследователей. Кроме того, необходимо отметить существование в настоящее время Свода знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK, разработчик – Институт управления проектами (PMI)), фактически являющегося методической основой по теории проектного управления. В нем определены место, роль, структура методов и средств по управлению проектами, что фактически сформировало проектное управление в качестве междисциплинарной сферы профессиональной деятельности.

Несмотря на то, что в течение последних лет проектное управление довольно активно развивается и используется на различных уровнях

¹ Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. Вып. 5(35). С. 4.

государственного и корпоративного управления, устоявшегося понятия и единых принципов его использования к настоящему времени не сложилось.

Некоторые трактовки понятия «проектного управления» приведены в таблице 1.

В российской практике в настоящее время трактовка категории «проектное управление» не получила юридического закрепления. Вместе этого активно используется понятие «управление проектами». По нашему мнению, проектное управление представляет собой особый вид деятельности, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, другими словами – это технология организации людей для достижения определенных задач.

Таблица 1

Подходы к определению проектного управления¹

Автор	Определение
Бикмурзин Р.	Проектное управление – объединенное управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов – целей.
Ильинская И.	Проектное управление – комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению продукции и услуг заказчику (потребителю). Выделяет несколько видов проектного управления, различающихся по организационным формам: линейно-функциональное, матричное и смешанное.
Макарова Н.В.	Проектное управление – это управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требующимися для обеспечения процесса в пределах запланированной стоимости.
Мильнер Б.З.	Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
Разу М.Л.	Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.

¹ Составлено по: Бикмурзин Р. Проектное управление – что это такое в реальности? // HR – портал. URL: <http://hr-portal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chto-eto-takoe-v-realnosti-chast-1-prakticheskiy-smysl> (дата обращения: 04.04.2017); Макарова Н. В. Информационная технология управления проектами. URL: http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T6.html (дата обращения: 04.04.2017); Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. М., 2013; Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2012.

Под управлением проектами понимается «приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту»¹.

Проектный подход базируется на понятии «проект», являющемся многоаспектным и широко используемым при характеристике различных процессов во многих сферах человеческой деятельности.

Слова «проект» прочно укрепились в терминологии, используемой руководителями разных сфер и уровней управления. Все больше областей деятельности и жизни становятся проектно-ориентированными. Чаще всего проект ассоциируется с планами или видами технических работ. Так, слово «проект» образовано от латинского *projectus*, что в точном переводе означает «брошенный вперед». С английского «*project*» - это что-либо, что задумывается или планируется².

И.И. Мазур понимает под проектом «целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизацию физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению»³.

В определении Института управления проектами (РМВОК) содержится информация о том, что «проект - временное усилие (действие), предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов»⁴.

¹ Миронова С.Б., Зарубина Н.Л. Проектно-целевое управление и управление проектом // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2016. № 4 (8). С. 69.

² Марабаева Л.В., Кечемайкин В.Н., Соколов О.А. Основы инновационного менеджмента. Саранск, 2004. С. 91.

³ Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / М.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Д. Ольдерогге и др. М., 2013. С. 321.

⁴ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Пятое издание. URL: http://static2.ozone.ru/multimedia/book_file/1012041519.pdf (дата обращения: 02.02.2017).

В «Кодексе знаний об управлении проектами» проект - «это некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения»¹.

То есть, проект включает замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые результаты. Все определения едины в том, что проект – это объект управления, и его особенности заключаются в комплексе задач при реализации проекта, четкого ограничения во времени и различного рода ресурсах. Вслед за В.А. Заренковым под проектом мы будем понимать «идею и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата»².

Критический анализ научных и методических работ, а также существующей практики позволили выделить целый ряд «родовых» признаков, характерных для проектов (см. рисунок 1).

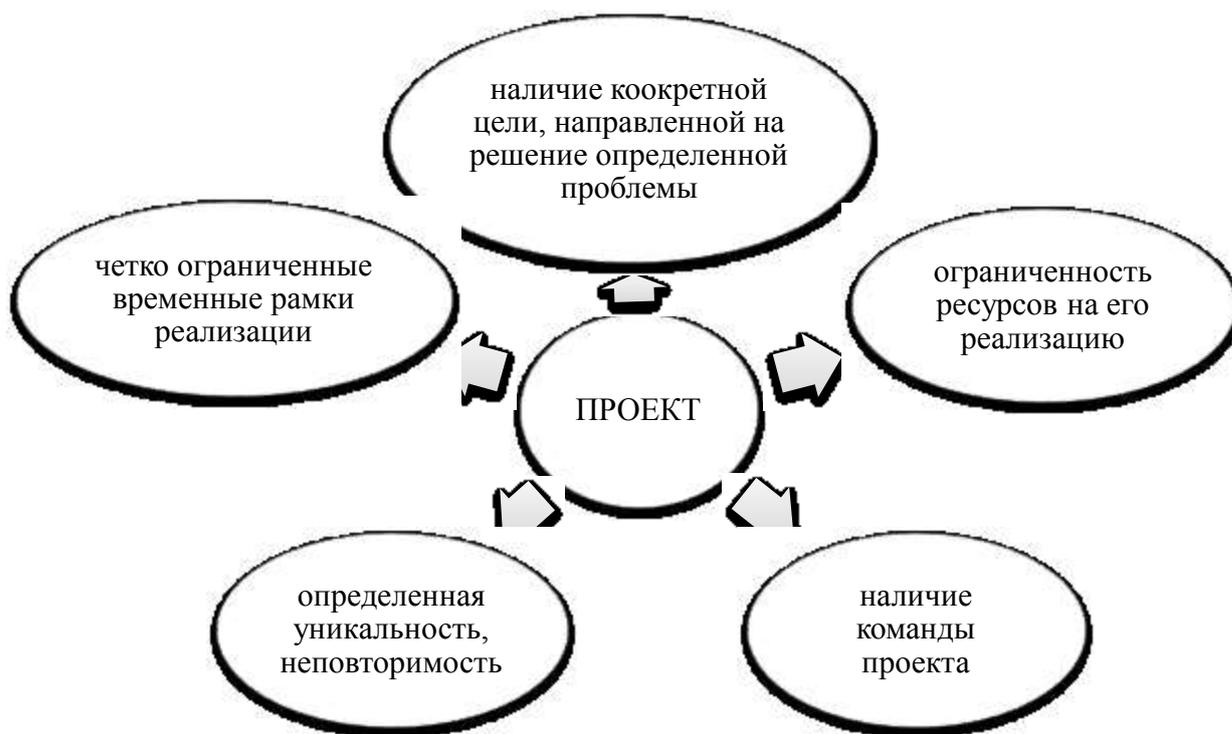


Рис. 1. Определенные «родовые» признаки проекта

¹ Дмитриев К., Филимонов А. Стандарты по компетенциям в области управления проектами. URL: <http://forpm.ru> (дата обращения: 04.04.2017).

² Заренков В.А. Управление проектами. М., 2016. С. 77.

Большинство определений понятия «проект» основывается на наличии у него уникальной цели, ограниченности времени и ресурсов для его реализации. Итогом реализации проекта может стать:

- продукт, который представляет собой компонент другого изделия, его улучшение или конечное изделие;
- услуга или непосредственная способность ее предоставления;
- улучшение сложившейся линейки продуктов или услуг;
- документ (например, исследовательский проект, приносящий новые знания, которые возможно использовать на практике).

Необходимо также представить различия между дефинициями «проект» и «программа». Фактически программа представляет собой комплекс связанных друг с другом подпрограмм, проектов и операций, управление ими координируется для получения определенных выгод, которые были бы недоступны при управлении ими по отдельности.

Проект может, как быть, так и не быть частью программы, но программа всегда содержит в себе проекты, связанные посредством общего конечного результата или совместных возможностей. Несмотря на то, что группа проектов в рамках программы зачастую имеет дискретные выгоды, они также вносят вклад в выгоды программы, цели портфеля и стратегический план.

Оптимизация процесса проектной деятельности вызывает необходимость классификации проектов по их сущности и природе:

а) исходя из своей цели: коммерческие (ориентированы на получение прибыли); некоммерческие проекты (не ставят в качестве своей основной цели получение прибыли, их конечные результаты предназначены для реализации социальных, культурных, образовательных, научных и иных общественно полезных потребностей);

б) по своему масштабу: малые (являются достаточно простыми в процессе реализации, допускается ряд упрощений при оформлении документации и формировании команды проекта), мегапроект (совокупность

взаимосвязанных проектов, которые имеют общую цель и ресурсы, высокую стоимость и выполняются в течение длительного отрезка времени), монопроект (отдельный проект определенного типа и масштаба, имеющий цель и задачи, ограничения по ресурсам, срокам, качеству и другим характеристикам), мультипроект (проект, состоящий из нескольких проектов);

в) исходя из особенностей конечных результатов проекта: технические (имеет своей целью разработку новых технологий, технические усовершенствования и модернизацию), организационные (реорганизация имеющейся системы управления, проведение каких-либо мероприятий), экономические (создание благ в виде товаров и услуг, способствующих в перспективе повышению эффективности производства, росту конкурентоспособности и др.), социальные проекты (предоставление населению социальных услуг, связанных с формированием и развитием человеческого капитала: услуги здравоохранения, образования, физической культуры и спорта и др.).

При этом, реализация проекта рассматривается нами как комплекс мер и действий, направленных на достижение целей проекта, результат – созданный продукт, услуга, соответствующие требованиям, стоявшим при выполнении проекта в рамках установленных ограничений. Можно сказать, что успешность проектной деятельности напрямую зависит от изначально установленного единого понимания и толкования командой и управляющим проектом, руководителем организации значения «проект-цель», что в дальнейшем поможет руководству перейти от неясных и неструктурированных изменений к обоснованным и четко рассчитанным параметрам проекта.

Следует отметить, что при этом эффективность деятельности повышается многократно. Однако только целеполагания, даже адекватного, недостаточно. Эффективность – искусство управлять проектом. Следовательно, вторым значимым шагом после единого толкования

проектной деятельности становится принятие общих правил и рекомендаций осуществления и управления проектной деятельностью.

Реализация проектов требует создания временной организационной структуры и соответствующей системы управления. Механизм разработки любого проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов:

- 1) аналитического (проблемно ориентированный анализ ситуации);
- 2) концептуализации (построения иерархии целей и задач);
- 3) инструментализации (отбора эффективных инструментов осуществления деятельности в рамках проекта);
- 4) конкретизации схемы действий (до уровня мероприятий и порядка (графика) их проведения);
- 5) бюджетирования проекта;
- 6) выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки¹.

За последние несколько лет в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях была проведена большая методическая работа в области использования проектного подхода в организации деятельности органов государственной исполнительной власти. Федеральной структурой, ответственной за внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти, является Департамент стратегического управления, государственных программ и инвестиционных проектов при Министерстве экономического развития РФ.

На федеральном уровне осуществлена стандартизация управления проектами. В частности, приняты следующие государственные стандарты:

- ГОСТ 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»²;

¹ Государственное стратегическое управление : монография / под. общ. ред. проф. Ю. В. Кузнецова. СПб. , 2014. С. 111.

² ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.05.2017).

- ГОСТ 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»¹;

- ГОСТ 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»²;

- ГОСТ ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»³.

Наряду с этим разработаны рекомендации по управлению проектами:

- методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти;

- методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах российской Федерации;

- методические рекомендации по организации системы проектного управления мероприятиями по информатизации в государственных органах.

В рамках внедрения проектного управления в государственном секторе выделены ключевые министерства, ведомства и организации, способствующие его эффективному внедрению. Среди них можно отметить:

- министерство экономического развития Российской Федерации, основная задача которого сведена к формированию Совета по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти и разработке методических рекомендаций;

- аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, обеспечивающий проведение ежегодного всероссийского конкурса «Проектный Олимп» (100+ участников, 40+ регионов) и создание базы лучших практик по проектному управлению;

¹ ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.05.2017).

² ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.05.2017).

³ ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту : Приказ Росстандарта от 26 ноября 2014 г. № 1873-ст. URL : <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.05.2017).

- Аппарат Правительства Российской Федерации, который обеспечивает развитие проектного управления и тиражирование олимпийского опыта по управлению проектами;

- министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, которое обеспечивает реализацию методических рекомендаций по организации системы проектного управления мероприятиями по информатизации в государственных органах;

- Агентство стратегических инициатив, предоставляющего методическое обеспечение по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации и проводящих обучение регионов проектному управлению;

- министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, отвечающего за разработку профессиональных стандартов по специальности «Руководитель программы», «Руководитель проекта», «Руководитель портфеля проектов».

В 2013 году при Департаменте был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, в состав которого вошли представители органов государственной власти Российской Федерации, руководители коммерческих организаций, научных и образовательных учреждений¹. При непосредственном участии Совета были разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти², носящие пока рекомендательный характер.

¹ О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации : Приказ Минэкономразвития России от 05 июня 2013 г. № 304 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2017).

² Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.04.2017).

Данные рекомендации определяют подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их использования в органах исполнительной власти. Документ содержит в себе методический инструментарий расчета ключевых показателей эффективности в рамках проектного подхода к стратегическому государственному управлению (эффективность проекта в целом, реализация блока мероприятий в его рамках и индивидуальный показатель эффективности деятельности участника проекта).

Оценка эффективности проекта/этапа проекта базируется на следующих критериях:

1) достижение результатов проекта – количество достигнутых результатов по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,4);

2) достижение качества результатов проекта – количество достигнутых критериев успеха по проекту и процент их достижения от тех значений, которые были определены в паспорте (вес – 0,3);

3) соблюдение сроков проекта – отклонение в процентах фактической длительности реализации проекта от плановой (рассчитывается: фактическая длительность – плановая длительность / плановая длительность, вес – 0,3).

Итоговое значение ключевого показателя эффективности вычисляется как сумма произведений уровней частных критериев на их вес. Протоколом заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации от 4 декабря 2013 г. № 6-НП в качестве пилотных площадок для внедрения новых принципов управления были определены Белгородская, Ярославская, Пензенская, Томская области, Пермский край¹. В

¹ Протокол заседания Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации от 04 декабря 2013 г. № 6-НП // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. URL : <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 04.02.2017).

связи с этим в данных субъектах РФ происходит принятие региональной нормативно-правовой базы, трансформация действующей системы управления.

В настоящее время, порядок организации проектной деятельности, определяющий организационную структуру системы управления проектной деятельностью, подготовки, реализации и мониторинга проектов определены Положением об организации проектной деятельности в Правительстве России¹.

Положением утверждена функциональная структура системы управления проектной деятельностью, включающая в себя:

- постоянные органы управления проектной деятельностью: президиум совета, федеральный проектный офис, ведомственные координационные органы, проектные офисы федеральных органов исполнительной власти;

- формируемые в целях реализации проектов (программ) временные органы управления проектной деятельностью: кураторы, проектные комитеты, функциональные заказчики, старшие должностные лица, руководители проектов, администраторы проектов, руководители рабочих органов проектов, рабочие органы проектов, участники проекта;

- обеспечивающие и вспомогательные органы управления проектной деятельностью: общественно-деловые советы, экспертные группы, центр компетенций проектного управления.

Функции федерального проектного офиса закреплены за Департаментом проектной деятельности Правительства России. Центром компетенций проектного управления определён Научно-образовательный центр проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

¹ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») : Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-поисковая система КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.04.2017).

Организация реализации проектного подхода на уровне муниципального образования предполагает, что управление проектами должно быть встроено в организационную структуру органов местного самоуправления. Орган управления проектами может иметь статус отдела, управления и т.д. Отделы координации проектной деятельности осуществляют регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в информационной системе; формируют кадровый резерв проектного управления; ведут учет проектов и контролируют их выполнение в т. ч. путем выездных проверок; осуществляют контроль премирования команды проекта. Наряду с исполнительным органом проектного управления в ряде муниципальных образований учрежден совещательный орган – Проектный совет, который призван формализовать процедуру инициирования проектов и сделать ее публичной. Итак, организационной основой проектного управления на муниципальном уровне могут являться исполнительный и совещательный органы.

Качественным признаком проектного управления является четкое распределение функциональных ролей. Заказчик проекта – субъект, который заинтересован в использовании результатов проектной деятельности и готов обеспечивать проект необходимыми ресурсами.

В ряде случаев особо выделяется роль инициатора проекта, т. е. стороны, которая «выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта». Разделение ролей инициатора и заказчика позволяет подключиться к инициированию проектов представителям общественности. В то же время инициатор-общественник, не имеющий ресурсов либо не готовый их вкладывать в проект, не может быть ведущей фигурой в системе менеджмента управленческих проектов.

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.

Ключевой фигурой в проектном управлении является руководитель проекта, назначение которого – быть идеологом и организатором проектной деятельности. Руководитель проекта формирует проектную команду, однако в рамках иерархической структуры административных органов это сопровождается согласованиями с непосредственными руководителями работников. Определение должностного статуса руководителя управленческого проекта является достаточно сложным вопросом. Зачастую руководитель выбирается из числа муниципальных кадров. Распространен также вариант, когда руководитель проекта формально остается в своей прежней должности, но отвечает только за проект. Такой подход имеет отрицательную сторону: сохранение привычного уклада может минимизировать эффект от проектной организации труда.

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. Временную структуру, подчиненную руководителю проекта, принято называть рабочей группой или проектной командой.

Менеджерами проекта называют членов проектной команды, отвечающих за реализацию отдельных задач, направлений проекта или подпроектов. Нормативная база проектного управления должна предусматривать привлечение менеджеров как из сторонних организаций по договору гражданско-правового характера, так и из структурных подразделений администрации. Во втором случае возможны два варианта должностного статуса: перевод на должность менеджера проекта либо выполнение проектных функций на основе дополнительного соглашения к трудовому договору.

Функциональную роль ответственного за организационные вопросы проектной деятельности, делопроизводство и обеспечение бесперебойного

коммуникативного процесса выполняет администратор проекта. Ключевой проблемой распределения функциональных ролей в проектном управлении является их наложение на традиционную должностную структуру. В рамках обучения проектному управлению очень важно сформировать такие правила ролевого поведения, чтобы избежать конфликта между горизонтальными связями, обеспечивающими результат деятельности, и иерархическими отношениями – гарантом устойчивости организации.

Для внедрения проектного подхода в муниципальных образованиях в рамках перехода на более высокий уровень зрелости системы управления проектами потребуется провести следующий комплекс мероприятий:

1) массовое обучение руководителей и специалистов, организующих и участвующих в проектах, аналогично управлению муниципальными закупками (и обеспечить постоянное обучение в дальнейшем);

2) создание проектных офисов на базе высших органов исполнительной власти субъектов для эффективной работы и целенаправленного развития системы управления проектами. Основными направлениями работы проектных офисов должны явиться: координирование проектов/работ по федеральным и региональным целевым программам; информационная и методическая поддержка системы управления проектами в муниципальных образованиях субъекта;

3) создание проектных офисов в муниципальных образованиях;

4) внедрение информационной системы сквозной поддержки проектного управления, в т.ч. с возможностью интеграции проектов регионального и муниципального уровней.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы реализации проектного подхода на муниципальном уровне, можно сделать следующие выводы.

1. В рамках исследования под управлением проектами мы будем рассматривать приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

В этом случае под проектом мы будем понимать идею и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата. Для реализуемых проектов на муниципальном уровне характерны общие признаки: наличие конкретной цели, направленной на решение определенной проблемы; ограниченность ресурсов на реализацию; наличие команды проекта; определенная уникальность, неповторимость; четкие ограниченные временные рамки реализации.

2. Реализация проекта рассматривается нами как комплекс мер и действий, направленных на достижение целей проекта, а результатом реализации выступает созданный продукт, услуга, соответствующие требованиям, стоявшим при выполнении проекта в рамках установленных ограничений. Организация реализации проектного подхода на уровне муниципального образования предполагает, что управление проектами должно быть встроено в организационную структуру органов местного самоуправления.

3. Механизм разработки любого проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов: аналитического (проблемно ориентированный анализ ситуации); концептуализации (построения иерархии целей и задач); инструментализации (отбора эффективных инструментов осуществления деятельности в рамках проекта); конкретизации схемы действий (до уровня мероприятий и порядка (графика) их проведения); бюджетирования проекта; выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В АДМИНИСТРАЦИИ РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Сегодня, можно отметить, что проектный подход в государственном и муниципальном секторе становится важнейшим этапом формирования культуры управления. Понимание значимости проектного управления приходит и в сами органы власти, которые все активнее проявляют заинтересованность во внедрении стандартов проектного менеджмента в государственном секторе. Наиболее важным, в связи с этим, становится формирование нормативно-правовой базы, отвечающей требованиям внедрения проектного управления.

Следует отметить, что в Белгородской области уполномоченным органом по разработки и внедрению системы управления проектами в области является департамент кадровой политики области, а проектные офисы созданы во всех муниципальных образованиях.

Принципы проектного управления в Белгородской области были определены постановлением 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». В рамках нашего исследования остановимся на характеристике реализации проектного подхода в управлении Ракитянским районом.

Реализация проектов в администрации Ракитянского района осуществляется в рамках утвержденного Положения об управлении проектами в Ракитянском районе¹.

Характеристика портфеля проектов позволила сделать следующие выводы. Всего на территории района за весь период реализации проектного

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами в Ракитянском районе : Постановление администрации Ракитянского района от 29 декабря 2012 г. № 161. URL: http://www.rakitnoeadm.ru/normativnaya_baza_0 (дата обращения: 06.05.2017).

подхода закрыто «113 проектов с общим объемом финансирования 289178,5 тыс. руб.»¹. Приложение 1.

На 01.01.2017 года всего на территории Ракитянского района реализуется 94 проекта, из них:

- в реализации - 40 проектов;
- приостановлено 14 проектов.

Функции по реализации проектного подхода в администрации района возложены на отдел реализации проектного управления администрации Ракитянского района.

Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации, Белгородской области, Уставом Белгородской области, постановлениями и распоряжениями Губернатора и Правительства области, Уставом Ракитянского района, нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления, а также положением об Отделе.

Отдел организует и осуществляет свою деятельность во взаимодействии со структурными подразделениями администрации района, органами местного самоуправления района, городских и сельских поселений, общественными объединениями, организациями, предприятиями, учреждениями и гражданами

Основными задачами Отдела являются:

«- обеспечение организационно-методического руководства при внедрении и осуществлении проектной деятельности на территории Ракитянского района;

- поддержание в актуальном состоянии нормативно-правовой базы по вопросам проектной деятельности Ракитянского района;

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

- обеспечение повышения результативности эффективности деятельности, организованной по принципу управления проектами на территории Ракитянского района;

- информационно – аналитическое обеспечение главы администрации Ракитянского района и других заинтересованных сторон по вопросам осуществления проектной деятельности в районе;

- администрирование хода разработки и реализации проектов Ракитянского района;

- формирование и развитие системы проектной мотивации (материальной и нематериальной) для участников проектной деятельности»¹.

Отдел для реализации своих основных задач и функций вправе:

«- запрашивать и получать в установленном порядке и в пределах своей компетенции необходимую информацию и материалы от структурных подразделений администрации района, органов местного самоуправления района, городских и сельских поселений, предприятий, учреждений и организаций любой формы собственности, общественных организаций;

- взаимодействовать в порядке, установленном законодательством, с органами исполнительной власти и государственными органами области, органами местного самоуправления района, городских и сельских поселений, по вопросам, отнесенным к компетенции Отдела;

- давать разъяснения по вопросам, входящим в компетенцию Отдела;

- Отдел обладает иными правами, необходимыми для осуществления возложенных на него задач и функций»².

Управление проектами в администрации Ракитянского района состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта:

- инициация проекта;

- планирование проекта;

¹ Об утверждении Положения об отделе реализации проектного управления администрации Ракитянского района : Решение муниципального совета муниципального района «Ракитянский район» от 24 ноября 2016 г. № 13. Документ опубликован не был.

² Там же.

- реализация проекта;
- закрытие проекта.

Проведем анализ каждого этапа. Началом этапа инициации проекта является инициативная заявка по вопросу открытия проекта, которая направляется инициатором проекта в отдел реализации проектного управления администрации Ракитянского района в электронном виде (rakitnoe88@yandex.ru).

Инициатор проекта может выступать с предложением об открытии проекта, как по собственной инициативе, так и в связи с исполнением своих должностных обязанностей или поручений вышестоящего руководства.

Отдел реализации проектного управления администрации района осуществляет регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области».

Работы, предлагаемые инициатором проекта для выполнения в форме проекта и выполненные по сроку более чем на 50 процентов, не оформляются в виде проектов.

Отдел реализации проектного управления администрации района инициирует заседание экспертной комиссии по рассмотрению проектов, созданной при администрации Ракитянского района с целью рассмотреть целесообразность открытия и реализации проекта в соответствии с изложенной в инициативной заявке идеей.

Экспертная комиссия по рассмотрению проектов при администрации Ракитянского района принимает решение о целесообразности и необходимости реализации рассмотренного проекта или о нецелесообразности его реализации в соответствии с идеей, изложенной в инициативной заявке, которое отражается в протоколе.

При принятии положительного результата о целесообразности открытия и реализации проекта администрация Ракитянского района выступает в роли координирующего органа проекта и назначает куратора и оператора мониторинга проекта. При нецелесообразности открытия и

реализации проекта в соответствии с идеей, изложенной в инициативной заявке, экспертная комиссия по рассмотрению проектов выносит решение об отказе в открытии проекта и направляет инициатору данное решение.

В обоих случаях экспертной комиссией по рассмотрению проектов при администрации Ракитянского района направляется решение инициатору проекта.

Решение экспертной комиссии по рассмотрению проектов о целесообразности реализации проекта является основанием утверждения паспорта проекта. После утверждения паспорта проекта, проект считается открытым.

Подлежат открытию проекты, которые соответствуют следующим условиям:

- результаты проекта с заявленными требованиями нельзя достичь в ходе текущей деятельности;
- результаты проекта уникальные или инновационные;
- выполнение работ по проекту имеет сложность, требующую тщательного планирования и контроля реализации, либо необходимость межведомственного взаимодействия;
- высокие риски выполнения работ проекта;
- ограниченность ресурсов (временные, материальные и т.д.);
- реализация мероприятий в виде проекта принесет дополнительные эффекты (экономия ресурсов, повышение результативности работ и т.д.);
- получаемые результаты проекта не являются результатами уже существующих проектов.

Координирующий орган по согласованию с подведомственными учреждениями и организациями или хозяйствующими субъектами (при совместной реализации проекта) определяет исполнителя и заказчика проекта.

Исполнитель проекта назначает руководителя проекта и администратора проекта, закрепляет за руководителем проекта

персональную ответственность за достижение цели проекта, эффективное использование выделенных ресурсов, материально-техническое обеспечение и организацию документооборота по проекту.

Куратор совместно с инициатором определяет цель проекта; руководитель с участием заказчика определяет ожидаемые результаты, требования к результату; куратор совместно с руководителем определяет ограничения проекта.

Цель проекта, утвержденная в паспорте проекта, не подлежит изменению на протяжении всех этапов жизненного цикла проекта.

При отсутствии утвержденного паспорта проекта более двух месяцев с момента поступления в отдел реализации проектного управления администрации района инициативной заявки, по вопросу открытия проекта, проект подлежит закрытию в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области».

Этап инициации завершается утверждением паспорта проекта председателем экспертной комиссии по рассмотрению проектов и куратором проекта.

Всего за 2016 год администрациями городских и сельских поселений района иницировано 44 проекта, из которых:

- в реализации – 9 проектов;
- приостановлено 11 проектов;
- новые (зарегистрированные) – 24 проекта¹.

Анализ реализации портфеля проектов, представленного в приложении 1, в разрезе секторов показал следующее.

По сектору «Экономика, АПК и природопользования» – 29 проекта всего, реализующихся проекта – 3, новые проекты (зарегистрированные) – 13².

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

² Там же.

В секторе «Малое и среднее предпринимательство» реализуется 6 проектов.

По направлению «Парки, скверы, сады, рекреационные зоны» в Ракитянском районе реализуется 7 проектов, из которых 3 приостановлены¹:

В жилищно-коммунальной сфере района (строительство, транспорт, ЖКХ и ТЭК), благоустройство инициировано 15 проектов, из них реализующиеся проекты – 13, новые проекты (зарегистрированные) – 2. Наиболее значимыми выступают²:

- Капитальный ремонт (ДК) – 1;
- «Строительство купели и благоустройство прилегающей территории к купели п. Ракитное Ракитянского района»;
- «Благоустройство 14 кладбищ п. Ракитное»;
- «Ландшафтное обустройство и озеленение охранных зон высоковольтных линий электропередачи на территории Ракитянского района»;
- Ландшафтное благоустройство ряда сел: Нижние Пены, Бобрава, Венгеровка, Зинаидино, Илек-Кошары, Вышние Пены, Солдатское, Трефиловка, Введенская Готня»;
- «Капитальный ремонт учреждений культуры клубного типа с. Трефиловка, с. Нижние Пены, с. Русская Березовка»;
- «Художественное оформление мест общего пользования многоквартирных жилых домов п. Пролетарский Ракитянского района».

В социально-культурной сфере реализуется всего 49 проектов³.

В сфере «Образование» - инициировано 10 проектов, из них реализующиеся проекты – 5.

В 2016 году зарегистрировано в образовательной среде 5 новых проектов:

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

² Там же.

³ Там же.

1.«Создание муниципального краеведческого сборника на русском и английском языке «Памяти героев ракитянцев посвящается»;

2.«Создание сквера «У Лукоморья» на территории Юсуповской Усадьбы»;

3. «Создание и внедрение системы профориентационной работы путем взаимодействия образовательных учреждений района с автономной некоммерческой организацией высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права»;

4.«Создание и внедрение системы профилактики компьютерной игромании у учащихся на примере трех образовательных учреждений Ракитянского района»;

5.«Внедрение технологии 3D-моделирования в деятельность общеобразовательных учреждений Ракитянского района».

По направлению «Физическая культура и спорт» - 19 проектов, из которых реализующиеся проекты – 7¹.

За анализируемый период зарегистрировано 12 проектов:

1. «Создание велодромов на территориях городского поселения «Поселок Ракитное» и ряда сельских поселений»;

2. Создание мопедодрома на территории Центрального сельского поселения».

В секторе «Социальная поддержка населения» реализуется 3 проекта:

1. «Создание отделения «Социальная гостиница» при МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района» в с. Илек Кошары Илек-Кошарского сельского поселения Ракитянского района»;

2. «Создание и организация работы клуба «Мой выбор» на базе МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»;

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

3. «Организация школы безопасности для пожилых граждан на территории Ракитянского района»¹.

В сфере «Культура и туризм» всего 9 проектов, из них реализующиеся проекты – 3. А так же за 2015-2016 гг. зарегистрировано 6 новых проектов.

По направлению «Молодежная политика» всего 5 проектов, реализующиеся проекты – 3:

1. «Создание и организация работы местного отделения ДОСААФ России Ракитянского района на базе ОГАУ СПО «Ракитянский агротехнологический техникум»;

2. «Снижение оттока и организация занятости молодых специалистов на территории Ракитянского района»;

3. «Создание и организация работы учебно-методического центра военно-патриотического воспитания и подготовки граждан к военной службе на территории Ракитянского района» (Приостановлен)².

Так же в этом секторе зарегистрировано 2 новых проекта:

1. «Создание клуба молодых журналистов «Незабвенное перо» на базе «ЦМИ» Ракитянского района»;

2. «Создание профориентационного клуба «Шаг в будущее» на базе «ЦМИ» Ракитянского района для детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации на территории Ракитянского района»³.

В здравоохранение (ЦРБ) реализуется 2 проекта:

1. Индивидуальное сопровождение беременных женщин акушерской службой ОГБУЗ «Ракитянская ЦРБ» в период от начала беременности до родов» (Счастье материнства);

2. «Оказание комплексной помощи беременным женщинам, находящимся в трудной жизненной ситуации, изъявившим желание прервать беременность «Мама, я хочу жить»¹.

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

² Там же.

³ Там же.

ЗАГС Ракитянского района реализует 1 проект «Создание электронного банка данных записей актов гражданского состояния Ракитянского района за 1998-1999 гг.»

Так же 1 проект реализуется по направлению «Совершенствование деятельности органов местного самоуправления «Внедрение и формирование института наставничества в органах местного самоуправления Ракитянского района».

Следующим этапом проектного управления выступает планирование проекта. Началом этапа планирования проекта является наличие утвержденного паспорта проекта.

Руководитель проекта определяет состав рабочей группы, требования к специалистам, участие которых необходимо для качественного и своевременного выполнения работ проекта.

Руководитель проекта осуществляет подбор специалистов в рабочую группу из кадрового резерва проектного управления и (или) самостоятельно.

При самостоятельном подборе членов рабочей группы руководитель проекта направляет запрос за подписью руководителя органа местного самоуправления района, городских и сельских поселений, сотрудником которого он является, о включении сотрудников органов местного самоуправления района, городских и сельских поселений, подведомственных учреждений и организаций в рабочую группу проекта в адрес их руководителей по основному месту работы.

В случае если исполнителем проекта является хозяйствующий субъект, руководитель проекта направляет запрос о включении в рабочую группу сотрудников органов местного самоуправления района, городских и сельских поселений, подведомственных учреждений и организаций за подписью руководителя координирующего органа проекта.

¹ Составлено по данным отдела реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Документ опубликован не был.

Назначение участников группы управления или рабочей группы проекта производится распорядительными документами (приказами, распоряжениями и т.п.) администрации района, структурных подразделений администрации района, администраций городских и сельских поселений, подведомственных учреждений и организаций, хозяйствующих субъектов, представителями которых они являются.

Назначение муниципальных служащих как участников группы управления или рабочей группы проекта производится распорядительными документами представителей их нанимателя (работодателя) в форме включения в перечень особо важных и сложных заданий соответствующих работ проекта.

Руководитель проекта для выполнения работ проекта в соответствии с основными документами проекта, по согласованию с куратором, может вносить предложения о привлечении отдельных юридических и физических лиц для выполнения работ и услуг в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

Отделом реализации проектного управления осуществляется оценка профессионального соответствия муниципальных служащих, в соответствии с утвержденным порядком определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов Ракитянского района¹. Также оценке подвергаются и работники органов местного самоуправления района, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы района, участвующих в разработке и реализации проектов.

Руководитель проекта совместно с рабочей группой в срок, не превышающий двух месяцев с момента регистрации инициативной заявки по вопросу открытия проекта в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области», готовит план управления проектом.

¹ Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов Ракитянского района : Распоряжение администрации Ракитянского района от 26 июля 2012 г. № 992. URL: http://www.rakitnoeadm.ru/normativnaya_baza_0 (дата обращения: 06.05.2017).

План управления проектом включает в себя календарный план-график работ, бюджет, перечень контрольных событий, риски, состав рабочей группы (в состав которой включаются лица, непосредственно участвующие в реализации проекта), способы коммуникации и взаимодействия в проекте, а также другую информацию в зависимости от масштабности и сложности проекта.

Объемы и источники финансирования проектов, реализуемых хозяйствующими субъектами совместно с органами местного самоуправления района, определяются исполнителем проекта – хозяйствующим субъектом совместно с другими заинтересованными в реализации проекта сторонами, не являющимися органами местного самоуправления района.

Привлечение бюджетных средств в данные проекты, а также бюджетное финансирование проектов, реализуемых органами местного самоуправления района, городских и сельских поселений самостоятельно, определяются руководителями соответствующих органов местного самоуправления района, городских и сельских поселений на основании решения экспертной комиссии по рассмотрению проектов о целесообразности их реализации и в пределах средств, предусмотренных в решении Муниципального Совета Ракитянского района о местном бюджете на соответствующий год.

Не представляются к банковскому финансированию, в обеспечение которого выдаются банковские гарантии, проекты, имеющие социальную значимость и направленность, по которым не просчитывается окупаемость и возвратность средств, бюджетное финансирование таких проектов осуществляется через включение их в целевые программы.

Этап планирования проекта завершается утверждением плана управления проектом.

Началом этапа реализации проекта является наличие утвержденного плана управления проектом. Этап реализации состоит из следующих стадий:

- выполнение работ;
- контроль;
- внесение изменений.

На этапе реализации в администрации Ракитянского района находится 40 проектов.

Завершающим этапом проектного управления выступает этап закрытия проекта, которое может включать одно из следующих действий:

- завершение проекта;
- приостановление проекта.

В случае возникновения неустранимых препятствий в ходе разработки и реализации проекта, при которых его реализация не может быть начата или продолжена, руководитель проекта инициирует приостановление проекта. Приостановление проекта означает досрочное прекращение работ по его разработке и реализации с возможностью последующего возобновления». По итогам 2016 года приостановлено два проекта из-за отсутствия финансирования в текущем году, их реализация перенесена на 2017 год.

В администрации Ракитянского района закрытыми признаны 14 проектов.

Активному вовлечению муниципальных служащих в реализацию проектного управления способствует материальное и нематериальное стимулирование. Так, администрация Ракитянского района осуществляет премирование сотрудников за выполнение особо важного и сложного задания в ходе реализации проектного управления. Материальное стимулирование осуществляется в соответствии с Порядком материального стимулирования муниципальных служащих, работников администрации Ракитянского района, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы муниципального района «Ракитянский район» Белгородской области, участвующих в разработке и реализации проектов.

Материальное стимулирование участников проекта осуществляется за инициацию проектов, выплачивается инициатору проекта, разово; за участие

в проекте – ежеквартально премируются все участники проекта кроме куратора и руководителя, основанием является выполнение работ в течение квартала без отклонений; и за реализацию проекта (после завершения) – при успешной реализации проекта разово премируются все участники проекта.

При расчете размера премии учитывается персональный вклад участника проекта и командная работа, сложность и эффективность проекта. Средний размер премии на один проект составляет 20 000 рублей, а на одного участника проекта – 4 500 рублей.

Нематериальное стимулирование участников проекта включает в себя присвоения муниципальным служащим рангов в области проектного управления. Так, в администрации Ракитянского района 58 муниципальных служащих имеют ранг «Проектного специалиста 4 класса», 27 служащих «Проектного специалиста 3 класса», 22 служащих «Проектного менеджера 4 класса» и 8 «Проектного менеджера 3 класса». Повышению эффективности вовлечения муниципальных служащих в реализацию проектного управления способствует и формирование умеренно конкурентной среды проектного управления в органах власти Белгородской области. С этой целью проводятся следующие конкурсы:

- на лучшую реализацию народных идей в рамках проектной деятельности;
- на определение лучшей практики организации проектной деятельности;
- профессиональных проектных менеджеров.

Изучение существующих публикаций и опыта реализации проектного управления в Ракитянском районе позволило выявить следующие проблемы, тормозящие его внедрение в органах местного самоуправления:

1. Слабая активность, инициативность и мотивация муниципальных органов исполнительной власти при использовании проектных принципов управления, а также отсутствие у них необходимых знаний и навыков.

Для решения этой проблемы необходимо разработать эффективную и адекватную систему управления мотивацией участников проектной деятельности, совершенствовать механизм премирования государственных служащих, руководителей проектов и сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность, определить дополнительные меры их поощрения за создание и успешную реализацию проектов. Дело в том, что существующие модели предусматривают стимулирование участников проектной деятельности лишь по итогам реализации проекта.

Крайне важным является также обучение и повышение квалификации сотрудников органов власти по проектной деятельности с привлечением для этого экспертов из бизнес-сообщества, успешно внедривших в свою деятельность методы проектного управления.

2. Недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности.

Наличие комплексной автоматизированной информационной системы позволит сократить трудозатраты, повысить скорость выполнения процесса проектного управления, эффективность межведомственного взаимодействия при реализации совместных проектов.

3. Проблемы, возникающие по причине наличия конфликтов и противоречий функционального и проектного подхода к управлению (двойное подчинение).

В настоящее время наблюдается некоторая несогласованность проектного управления с другими элементами системы муниципального управления, что зачастую приводит к возникновению конфликтов и противоречий между основными субъектами управленческого процесса.

Решением данной проблемы, на наш взгляд, является юридическое разграничение компетенций государственных и муниципальных служащих, участвующих в проектной деятельности, и постепенное внедрение данных принципов в деятельность всех ключевых органов власти территорий.

4. Формальное использование новых методов работы. Отсутствие достаточных навыков проектного управления у работников органов власти, их консервативное мышление и сопротивление изменениям на практике приводят к формальному использованию новых методов работы и, как следствие, низкой их эффективности. Решением может быть проведение переобучения и повышения квалификации сотрудников, а также привлечение специалистов, обладающих необходимыми знаниями.

Таким образом, проанализировав практику реализации проектов в администрации Ракитянского района Белгородской области, можно сделать следующие выводы.

1. Реализация проектов в администрации Ракитянского района осуществляется в рамках утвержденного Положения об управлении проектами в Ракитянском районе. Функции по реализации проектного подхода в администрации района возложены на отдел реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Всего на территории района за весь период реализации проектного подхода закрыто 113 проектов с общим объемом финансирования 289178,5 тыс. руб.

2. Управление проектами в администрации Ракитянского района состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта: инициация проекта; планирование проекта; реализация проекта; закрытие проекта.

3. Основными проблемами реализации проектов на муниципальном уровне являются следующие: слабая активность, инициативность и мотивация муниципальных служащих при использовании проектных принципов управления, а также отсутствие у них необходимых знаний и навыков; недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности; проблемы, возникающие по причине наличия конфликтов и противоречий функционального и проектного подхода к управлению (двойное подчинение); формальное использование новых методов работы.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Чтобы избежать тех или иных проблем и нивелировать риски наиболее эффективно и безболезненно внедрить новые управленческие технологии, обеспечить синхронизацию различных инструментов координации и гармонизацию нормативно-правового регулирования. Среди таких технологий выделяют:

- разработку модели проектного управления, учитывающую уникальные особенности муниципального образования, в том числе сложившиеся управленческие традиции и опыт программно-целевого бюджетирования;

- формирование пакета правовых актов и методических документов, необходимых для бесперебойного функционирования системы управления проектами;

- создание условий для стимулирования внедрения проектного управления в муниципальных образованиях путем внедрения системы рейтингования и поощрения муниципальных служащих, участвующих в реализации проектов;

- проведение работ, направленных на обеспечение взаимосвязи проектной деятельности в органах местного самоуправления с приоритетами, целями и задачами социально-экономического развития муниципального образования, отраженными в документах стратегического планирования;

- консультационно-методологическое сопровождение реализации проектов и обучение представителей заказчика базовым знаниям в сфере проектного управления.

Безусловно, наибольший эффект будет получен от реализации вышеперечисленных мероприятий в совокупности с внедрением автоматизированной информационной системы в сфере проектного управления. Данная система обеспечит участников проектного управления:

1. Эффективным инструментом реализации проектов путем предоставления следующего функционала:

- управление проектом на всех этапах его жизненного цикла (инициация, планирование, реализация и контроль, завершение);
- календарное планирование хода реализации проекта;
- планирование и контроль финансовых затрат, трудовых ресурсов;
- обеспечение контроля изменений, возникающих в ходе реализации проекта;
- мониторинг и контроль достижения ключевых показателей эффективности проекта на каждом из этапов его жизненного цикла;
- подготовка требуемых отчетных форм в процессе реализации проекта и по его завершению.

2. Актуальной информационной базой для своевременного реагирования на риски проектов путем:

- создания единого информационного пространства, предоставляющего возможность коммуникации участников проекта, независимо от их территориальной удаленности;
- гарантирования доступности актуальных данных проекта;
- применения удобного веб-интерфейса, в т.ч. через мобильные устройства.

С учетом выше обозначенных направлений развития проектного управления разработаем новый проект «Сегодня исследователь – завтра управленец», нацеленного на формирование управленческих навыков у школьников, посредством организации Школы молодого управленца. Паспорт проекта представлен в приложении 2.

Цель проекта – создать к 01.06.2018 г. условия для реализации 30 учащимися 9-10 классов индивидуальных образовательных маршрутов профессионального самоопределения, ориентированных на управленческую деятельность.

К задачам проекта относятся:

- разработка организационно-правовых документов, регламентирующих деятельность Школы молодого управленца;
- разработка дополнительной образовательной программы «Выбираем будущее»;
- разработка и проведение мониторинга с целью выявления учащихся, мотивированных к управленческой деятельности;
- заключение межведомственных договоров о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции».

Сроки реализации проекта. Проект относится к краткосрочным, и должен быть реализован за 2017-2018 гг.

Основными *мероприятиями*, направленными на достижение поставленной цели проекта станут:

- формирование методического обеспечения реализации проекта;
- разработка инструментального обеспечения реализации проекта;
- разработка технологической модели реализации проекта;
- формирование информационного ресурса «Кадровый капитал Ракитянского района».

На этапе *формирования методического обеспечения реализации проекта* будет осуществлено: разработка стратегии и направлений реализации проекта Школы молодого управленца в Ракитянском районе; обсуждение и экспертиза нормативно-правовых и методических документов; утверждение окончательного текста проекта; ознакомление с ним педагогических коллективов образовательных учреждений района, а также общественности.

На данном этапе необходимо определить команду проекта. Так же необходимо провести диагностику образовательного пространства района для того чтобы определить образовательное учреждение на базе которого будет реализован проект. В самом образовательном учреждении следует организовать работу научно-практического семинара, создать

профессиональную ассоциацию для осуществления практической работы по реализации проекта.

Профильные подразделения администрации Ракитянского района должны будут заключить соглашения о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции». При этом Институт управления может выступить методическим центром для реализации проекта. В рамках заключенных соглашений должны быть разработаны методические рекомендации для образовательного учреждения с целью организации и проведения ряда мероприятий, направленных на достижение поставленной цели.

На базе Института необходимо сформировать рабочую группу из ведущих преподавателей по направлениям «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» для их дальнейшего участия в реализации проекта.

Так же на этом этапе необходимо обеспечить привлечение бизнес-партнеров для реализации проекта.

Разработка *инструментального обеспечения реализации проекта* будет включать в себя реализацию следующих мероприятий:

- разработка мониторинга обучающихся с целью выявления учащихся, мотивированных к управленческой деятельности;
- проведение методических семинаров для представителей администрации и представителей образовательных учреждений;
- подготовка модераторов для организации и проведения летней школы «Я – будущий управленец» и интернет олимпиады для школьников;
- разработка дополнительной образовательной программы «Выбираем будущее»;
- подготовка программных материалов для организации деятельности Школы молодого управленца.

Остановимся на более детальной характеристике разработки ДОП «Выбираем будущее». Программа «Выбираем будущее» может выступить

способом создания совместного продукта взаимодействия участников образовательного процесса, а именно профориентационной поддержки молодых людей на этапе интенсивного освоения ими нового социального пространства жизни. Обучение школьников управленческим навыкам в будет вестись отдельным направлением, с учетом потребностей в знаниях. Введение дополнительной образовательной программы вначале будет осуществляться в пилотной школе района. Опыт, полученный в этом учреждении, будет популяризован и систематизирован на семинарах и круглых столах для преподавателей и тренеров района, а затем распространен на другие образовательные учреждения.

Целями данной программы являются:

- оказание эффективной психолого-педагогической поддержки подросткам в ситуации профессионального самоопределения,
- обучение специалистов научным основам организации работы по профессиональному самоопределению учащихся и повышение мотивации специалистов к ведению профориентационной работы,
- включение родителей в процесс жизненного самоопределения их детей.

Задачи программы:

- помочь школьникам раскрыть психологические особенности своей личности;
- подготовить школьников к осознанному выбору профиля обучения в старшей школе и в перспективе - будущей профессии;
- сформировать у школьников качества творческой, активной и легко адаптирующейся личности применительно к реализации себя в будущей профессии в современных социально-экономических условиях;
- обучить планированию профессиональной карьеры;
- повысить уровень профессиональной компетенции специалиста (учителя, школьного психолога, социального педагога), участвующего в профориентационной работе;

- повысить информационную и коммуникативную компетентность родителей подростков.

Программа будет построена по блочно-модульному принципу, что позволит преподавателю конструировать и реализовывать многовариантные образовательные траектории.

Выделяется три блока в зависимости от целевых групп. Они представляют собой самостоятельные курсы по основам психологии и профориентации:

- блок для старших подростков «Мой выбор»;
- блок для родителей «Помогаем подростку сделать выбор»;
- блок для педагогов «помогаю ученику сделать выбор».

Программа рассчитана на 52 учебных часа. Режим проведения занятий: занятия проводятся 2 раза в неделю или 1 раз в неделю в зависимости от выбора количества тематических модулей. Продолжительность одного занятия – 45 минут.

Разработка *технологической модели реализации проекта*. Первоначально, на данном этапе, необходимо определить организационную структуру реализации проекта. На наш взгляд, технологическая модель должна включать следующие блоки (рисунок 2):

- диагностика;
- сопровождение;
- поддержка.

Диагностический блок работ предполагает проведение мониторинга и на его основе формирование команд учащихся, мотивированных к управленческой деятельности.

Технология сопровождения предполагает обучение на основе модульной программы «Выбираем будущее». Так же к основным работам для реализации данной технологии относится организация и проведение летней школы «Я – будущий управленец», интернет олимпиады для

школьников. Следует разработать и провести выездной семинар-тренинг на базе бизнес-партнера.



Рис. 2. Технологическая модель реализации проекта

Реализация технологии поддержки предполагает организацию стажировочной деятельности на базе бизнес-партнера с целью выполнения проектного задания, а так же защиту проектных заданий.

Очень важным является информационное сопровождение реализации проекта. С этой целью необходимо разработать и поддерживать сайт проекта.

Формирование информационного ресурса «Кадровый капитал Ракитянского района» предназначено для того чтобы:

- сконцентрировать, значительно приумножить кадровый потенциал района, капитализировать человеческий ресурс, выгодно позиционировать его как инновационную и инвестиционно-привлекательную в широком смысле базу данных потенциальных государственных и муниципальных служащих, работников производственной сферы и бизнеса;

- предоставить участникам проекта возможность для самопрезентации и самообучения.

Для реализации данного мероприятия необходимо создать на портале администрации района раздел «Кадровый потенциал Ракитянского района», включающего следующие блоки:

- сервис «Портфолио», позволяющий участникам проекта создавать и публиковать свои портфолио;
- сервис «Поиск персонала», позволяющий представителям кадровых служб осуществлять поиск персонала на базе проекта;
- сервис «Онлайн-обучение», позволяющий изучать учебные модули по различным тематикам;
- сервис «Подписка», позволяющий получать информацию о вакансиях, размещенных на Портале;
- иные сервисы.

Смета проекта. Реализация проекта требует вложения средств в объеме 472,5 тыс. руб. Для реализации проекта предполагается привлечение, как средств местного бюджета, так и инвесторов. Общая смета проекта представлена в таблице 2.

Таблица 2

Общий объем финансирования проекта

№ п/п	Мероприятие	Сумма, тыс. руб.	Источник
1	разработка и проведение мониторинга обучающихся с целью выявления учащих, мотивированных к управленческой деятельности	26,0	Местный бюджет
2	организация и проведение летней школы «Я – будущий управленец»	326,5	Средства бизнес-партнера
3	проведение выездного семинара-тренинга на базе бизнес-партнера	100,0	Средства бизнес-партнера
4	разработка и поддержка сайта проекта	20,0	Местный бюджет
	ИТОГО	472,5	

К планируемым конкретным результатам проекта следует отнести:

- сформированная организационная модель «Школа будущего управленца»
- разработанное и утвержденное Положение о Школе будущего управленца;
- разработанные организационно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы будущего управленца;
- разработанная дополнительная образовательная программа «Фактор успешности»;
- разработанные мониторинговые материалы для диагностики учащихся;
- заключенные межведомственные договоры о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», бизнес-партнером.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования реализации проектного подхода на муниципальном уровне, можно сделать следующие выводы.

1. Среди основных направлений совершенствования реализации проектного подхода на муниципальном уровне можно выделить: разработка модели проектного управления, учитывающая уникальные особенности муниципального образования, в том числе сложившиеся управленческие традиции и опыт программно-целевого бюджетирования; формирование пакета правовых актов и методических документов, необходимых для бесперебойного функционирования системы управления проектами; создание условий для стимулирования внедрения проектного управления в муниципальных образованиях путем внедрения системы рейтингования и поощрения муниципальных служащих, участвующих в реализации проектов; проведение работ, направленных на обеспечение взаимосвязи проектной деятельности в органах местного самоуправления с приоритетами, целями и задачами социально-экономического развития муниципального образования, отраженными в документах стратегического планирования;

консультационно-методологическое сопровождение реализации проектов и обучение представителей заказчика базовым знаниям в сфере проектного управления.

2. В рамках повышения эффективности реализации проектов на уровне муниципального образования предлагаем к реализации проект «Сегодня исследователь – завтра управленец», нацеленный на формирование управленческих навыков у школьников, посредством организации Школы молодого управленца. Цель проекта заключается в создании к 01.06.2018 г. условий для реализации 30 учащимися 9-10 классов индивидуальных образовательных маршрутов профессионального самоопределения, ориентированных на управленческую деятельность.

3. Основными мероприятиями, направленными на достижение поставленной цели проекта станут: формирование методического обеспечения реализации проекта; разработка инструментального обеспечения реализации проекта; разработка технологической модели реализации проекта; формирование информационного ресурса «Кадровый капитал Ракитянского района». К планируемым конкретным результатам проекта следует отнести: сформированная организационная модель «Школа будущего управленца»; разработанное и утвержденное Положение о Школе будущего управленца; разработанные организационно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы будущего управленца; разработанная дополнительная образовательная программа «Фактор успешности»; разработанные мониторинговые материалы для диагностики учащихся; заключенные межведомственные договоры о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», бизнес-партнерами и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития целевой подход применяется на всех уровнях государственного и муниципального управления. Сегодня, распространение получили несколько видов целевого управления в деятельности органов местного самоуправления – программно-целевое, стратегическое, проектное. При этом каждый из них используется, как правило, без связи и координации с другими разновидностями. В управленческой теории и практике акцентируются их особенные признаки и «в тени» оказываются общие признаки, в которых имплицированы закономерные связи, имеющие существенное значение как в целом для целевого управления, так и для отдельных его видов. Выявление и описание связей при реализации проектного подхода входят в круг задач нашего исследования.

Актуальность темы выпускного квалификационного исследования обусловлена необходимостью применения социально-технологического подхода к совершенствованию практики проектного управления в органах местного самоуправления, повышению эффективности управленческой деятельности.

В рамках исследования под управлением проектами мы будем рассматривать приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. В этом случае под проектом мы будем понимать идею и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата. Для реализуемых проектов на муниципальном уровне характерны общие признаки: наличие конкретной цели, направленной на решение определенной проблемы; ограниченность ресурсов на реализацию; наличие команды проекта; определенная уникальность, неповторимость; четкие ограниченные временные рамки реализации.

Реализация проекта рассматривается нами как комплекс мер и действий, направленных на достижение целей проекта, а результатом реализации выступает созданный продукт, услуга, соответствующие требованиям, стоявшим при выполнении проекта в рамках установленных ограничений. Организация реализации проектного подхода на уровне муниципального образования предполагает, что управление проектами должно быть встроено в организационную структуру органов местного самоуправления.

Механизм разработки любого проекта предполагает последовательное прохождение ряда этапов: аналитического (проблемно ориентированный анализ ситуации); концептуализации (построения иерархии целей и задач); инструментализации (отбора эффективных инструментов осуществления деятельности в рамках проекта); конкретизации схемы действий (до уровня мероприятий и порядка (графика) их проведения); бюджетирования проекта; выделения критериев эффективности реализации проекта, ожидаемых показателей и методов их оценки.

Реализация проектов в администрации Ракитянского района осуществляется в рамках утвержденного Положения об управлении проектами в Ракитянском районе. Функции по реализации проектного подхода в администрации района возложены на отдел реализации проектного управления администрации Ракитянского района. Всего на территории района за весь период реализации проектного подхода закрыто 113 проектов с общим объемом финансирования 289178,5 тыс. руб.

Управление проектами в администрации Ракитянского района состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта: инициация проекта; планирование проекта; реализация проекта; закрытие проекта.

Основными проблемами реализации проектов на муниципальном уровне являются следующие: слабая активность, инициативность и мотивация муниципальных органов исполнительной власти при использовании проектных принципов управления, а также отсутствие у них

необходимых знаний и навыков; недостаточный уровень технологической поддержки проектной деятельности; проблемы, возникающие по причине наличия конфликтов и противоречий функционального и проектного подхода к управлению (двойное подчинение); формальное использование новых методов работы.

Среди основных направлений совершенствования реализации проектного подхода на муниципальном уровне можно выделить: разработка модели проектного управления, учитывающая уникальные особенности муниципального образования, в том числе сложившиеся управленческие традиции и опыт программно-целевого бюджетирования; формирование пакета правовых актов и методических документов, необходимых для бесперебойного функционирования системы управления проектами; создание условий для стимулирования внедрения проектного управления в муниципальных образованиях путем внедрения системы рейтингования и поощрения муниципальных служащих, участвующих в реализации проектов; проведение работ, направленных на обеспечение взаимосвязи проектной деятельности в органах местного самоуправления с приоритетами, целями и задачами социально-экономического развития муниципального образования, отраженными в документах стратегического планирования; консультационно-методологическое сопровождение реализации проектов и обучение представителей заказчика базовым знаниям в сфере проектного управления.

В рамках повышения эффективности реализации проектов на уровне муниципального образования предлагаем к реализации проект «Сегодня исследователь – завтра управленец», нацеленный на формирование управленческих навыков у школьников, посредством организации Школы молодого управленца. Цель проекта заключается в создании к 01.06.2018 г. условий для реализации 30 учащимися 9-10 классов индивидуальных образовательных маршрутов профессионального самоопределения, ориентированных на управленческую деятельность.

Основными мероприятиями, направленными на достижение поставленной цели проекта станут: формирование методического обеспечения реализации проекта; разработка инструментального обеспечения реализации проекта; разработка технологической модели реализации проекта; формирование информационного ресурса «Кадровый капитал Ракитянского района». К планируемым конкретным результатам проекта следует отнести: сформированная организационная модель «Школа будущего управленца»; разработанное и утвержденное Положение о Школе будущего управленца; разработанные организационно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы будущего управленца; разработанная дополнительная образовательная программа «Фактор успешности»; разработанные мониторинговые материалы для диагностики учащихся; заключенные межведомственные договоры о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», бизнес-партнером.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать ряд рекомендаций в адрес администрации Ракитянского района:

- провести диагностику образовательного пространства района с целью определения пилотного образовательного учреждения на базе которого будет реализован проект;
- подготовить соглашение о намерениях сотрудничества с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции»;
- провести мониторинг обучающихся с целью выявления учащихся, мотивированных к управленческой деятельности;
- принять к реализации дополнительную образовательную программу «Выбираем будущее»;
- принять активное участие в организации и проведении летней школы «Я – будущий управленец» и интернет олимпиады для школьников;
- разработать и поддерживать сайт проекта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Российская газета. – 2003. – 10 октября.
2. Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. №202-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
3. Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта [Электронный ресурс] : Постановление Губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. №2 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
4. Порядок работы отраслевых экспертных комиссий [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. №279-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
5. Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению [Электронный ресурс] : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 27 декабря 2011 г. №136 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
6. Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. №408-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления [Электронный ресурс] : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 13 июля 2012 г. №22 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. Порядок организации и проведения проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области [Электронный ресурс] : Распоряжение первого заместителя Губернатора Белгородской области от 26 сентября 2012 г. №76 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Регламент администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. №794-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

10. ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс] : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 № 1583-ст. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

11. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс] : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 № 1582-ст. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

12. ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой [Электронный ресурс] : Приказ Росстандарта от 22 декабря 2011 № 1584-ст. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

13. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по проектному менеджменту [Электронный ресурс] : Приказ Росстандарта от 26 ноября 2014 № 1873-ст. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

14. Алешкова, Н.П. Территориальное общественное самоуправление как социальный ресурс эффективной деятельности органов местного самоуправления [Текст] / Н.П. Алешкова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2015. – № 1 (7). – С. 67-72.

15. Алтухов, Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами [Текст] / Д.В. Алтухов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2015. – Т. 34. – № 7-1. – С. 13-17.

16. Анастасова, А.С. Управление персоналом в проектном управлении [Текст] / А.С. Анастасова, А.Н. Никушина, А.С. Павлова, А.Д. Сарафанов // Форум молодых ученых. – 2016. – № 3 (3). – С. 16-19.

17. Анфилатов, В. С. Системный анализ в управлении [Текст] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин – М. : Финансы и статистика, 2013. – 368 с.

18. Артемьева, Д.В. Проблемы взаимодействия населения и местной власти [Текст] / Д.В. Артемьева, И.Р. Аминов // Вестник международных научных конференций. – 2014. – № 3 (3). – С. 42-47.

19. Бабун, Р.В. Местное самоуправление и муниципальное управление: современные проблемы [Текст] / Р.В. Бабун. – Обнинск : Ин-т муницип. упр., 2010. – 200 с.

20. Балашов, А.Н. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект [Текст] / А.Н. Балашов, Н.В. Мироненко, В.А. Холодов, А.С. Борисов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 117-126.

21. Батычко, В.Т. Муниципальное право [Текст] / В.Т. Батычко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 256 с.
22. Воропаев, В.И. Управление проектами в России [Текст] : монография / В.И. Воропаев. – М. : Альянс, 1995. – 225 с.
23. Гафарова, Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы [Текст] / Л.А. Гафарова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – №11(340). – С. 108-115.
24. Горшков, Р.К. Управление проектами и программами [Текст] : монография / Р.К. Горшков. – М. : Изд-во Ассоциации строительных вузов, 2013. – 400 с.
25. Золочевская, Е.Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами [Электронный ресурс] / Е.Ю. Золочевская, Т.Д. Кривошеева // Вопросы управления. – 2014. – № 6 (31). – Режим доступа – <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2014/06/06/>.
26. Кардапольцев, К.В. Мотивация в проектном управлении [Текст] : материалы международной студенческой конференции «Актуальные проблемы экономики и управления» / К.В. Кардапольцев, А.А. Юркина. – Челябинск : Южно-Уральский государственный университет», 2014. – С. 179-184.
27. Ключникова, Т.Н. Социальный потенциал гражданского участия в местном самоуправлении как метод развития муниципального управления [Текст] / Т.Н. Ключникова // Вопросы управления. – 2014. – № 4 (10). – С. 162-168.
28. Кривенков, Г.Е. Социальное проектирование эффективного использования ресурсного потенциала страны [Текст] / Г.Е. Кривенков // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 1. – С. 11-14.
29. Кувшинов, М.А. Программно-целевое управление социально-экономическим развитием муниципального образования: сущность и

объективная необходимость [Текст] / М.А. Кувшинов // Век качества. – 2010. – №2. – С. 20-22.

30. Лобова, С.В. Теоретические основы управления устойчивым развитием муниципального района [Текст] / С.В. Лобова, Д.В. Борисов // Вестник алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – №1(75). – С. 121-126.

31. Манекина, Л.Ю. Мониторинг как средство эффективности управления развитием муниципальной образовательной системой [Текст] / Л.Ю. Манекина // Педагогическое образование и наука. – 2013. – № 5. – С. 90-93.

32. Маркова, В.Д. Проектный менеджмент в государственном управлении [Текст] : сб. научных трудов Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук «Актуальные проблемы развития Новосибирской области и пути их решения» / В. Д. Маркова. – Новосибирск : Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2014. – С. 94-102.

33. Мирзоева, С.М. Управление персоналом при организации проектного управления [Текст] / С. М. Мирзоева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58-1). – С. 542-544.

34. Опыт проектного управления на примере Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [file:///C:/Users/807176/Downloads/6%20Белгородская%20область%20Презентация%20по%20ПУ%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/807176/Downloads/6%20Белгородская%20область%20Презентация%20по%20ПУ%20(1).pdf).

35. Петрухина, Е.В. Проектный подход к управлению хозяйственными системами [Текст] / Е.В. Петрухина, К.С. Сухова // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. – 2013. – № 8. – С. 88-94.

36. Пинто, Дж.К. Управление проектами [Текст] / Перев.с англ. Под ред.В.Н. Фунтова / Дж.К. Пинто. – СПб. : Питер, 2004 – 464 с.

37. Савченко, Е.Ю. Повышение качества государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров: юридический аспект [Текст] / Е.Ю. Савченко // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 8. – С. 39-45.

38. Селезнев, П.С. Управление социальными проектами [Текст] : монография / П.С. Селезнев, С.С. Жук. – М. : ООО «Перспектив», 2016. – 96 с.

39. Сергачев, В. А. Проектное управление в Белгородской области [Текст] / В.А. Сергачев // Бюджет. – 2012. – №7. – С. 48.

40. Скопин, А.О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций [Текст] / А.О. Скопин // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – № 29. – С. 17-23.

41. Старостина, М.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Текст] : материалы международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства» «Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации» / М.В. Старостина. – М. : Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2015. – С. 95-98.

42. Суетин, С.Н. Управление портфелем проектов: стратегический уровень проектного управления [Текст] / С.Н. Суетин, С.А. Титов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-2 (46-2). – С. 509-515.

43. Сухих, С.В. Особенности проектного подхода к управлению в непроизводственной сфере [Текст] / С.В. Сухих // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2012. – № 24. – С. 63-66.

44. Табачникова, М.Б. Подходы к проектному управлению социальными процессами [Текст] : материалы международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России: драйвер роста

или генератор вызовов» / М.Б. Табачникова, Л.М. Никитина. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2016. – С. 107-110.

45. Тихомирова, О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Текст] : монография. – М. : Инфра-М, 2016. – 301с.

46. Чимшир, В.И. Методика построения ресурсных карт в проектном управлении [Текст] / В.И. Чимшир // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2012. – Т. 4. – № 8 (58). – С. 49-53.

47. Чуворкина, Т.Н. Особенности процесса планирования в проектном управлении [Текст] : сб. статей III Всероссийской научно-практической конференции «Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы» / Т.Н. Чуворкина. – Пенза : Пензенский государственный аграрный университет, 2015. – С. 170-173.

48. Шаралдаев, Б.Б. Проблемы управления развитием социальной инфраструктуры муниципального образования [Текст] / Б.Б. Шаралдаев // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – №6. – С. 204-207.

49. Шарова, С.В. О роли проектного управления в повышение качества государственного и муниципального управления [Текст] : материалы международной научно-практической конференции «Экономические аспекты развития промышленности в условиях глобализации» / С.В. Шарова, М.В. Старостина. – М. : Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2015. – С. 267-271.

50. Юлдашева, О.Н. Проектное управление в системе государственного и муниципального управления: проблемы и этапы решения [Текст] : сб. по материалам Всероссийской научно-практической конференции, посвящённой 100-летию со дня рождения первого ректора Башкирского государственного университета Чанбарисова Шайхуллы Хабибулловича «Актуальные проблемы социального, экономического и информационного развития современного общества» / О.Н. Юлдашева. –

Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. – С. 333-336.

51. Ялов, Д.А. Кластерный подход [Текст] / Д. А. Ялов // Компас промышленной реструктуризации. – 2011. – № 5. – С. 30 – 38.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Закрытые проекты

№ п/п	Наименование проекта	Сумма (тыс. руб.)
1	«Я,ты,он,она – вместе дружная семья» проект проведения областного праздника славянской дружбы;	200,0
2	«Золотая маска» проект создания районной музыкально-театральной передвижной студии;	200,0
3	«Строительство многофункциональной спортивной площадки в п. Пролетарский, ул. Ватутина,5 (470X20)»	2174,4
4	«Лыжная трасса»	852,7
5	«Создание «Пейнтбольный клуб»	320,1
6	«Строительство спортивного зала на территории Центрального с/п	14300,8
7	«Капитальный ремонт многоквартирных жилых домов»	6554,2
8	«Строительство 10 км дорог в Введено-Готнянском с/п»	36411,4
9	«Строительство дорог 0,727 км в Венгеровском сельском поселении»	19212,0
10	Строительство дорог в Трефиловском с/п»	5703,0
11	«Строительство 13 км дорог в Дмитриевском сельском поселении»	57464,2
12	«Благоустройство кладбищ х. Петровский»	-
13	«Благоустройство кладбищ»	859,7
14	«Переоборудование школьных автобусов»	363,1
15	«Комплексный центр социального обслуживания населения»	920,0
16	«Создание питомников по программе «Зеленая столица»	1150,0
17	«Живи, село, родное» проект создания передвижного фольклорно-этнографического центра»	200,0
18	«Кнопки экстренного вызова полиции»	118,8
19	Архитектор на каждую улицу, Центральное с/п»	2945,0
20	Рекламная стратегия «Кружева ажурные раки»	66,7
21	«Строительство детской игровой площадки на территории п. Пролетарский, мик. Ватутина»	276,0
22	«Строительство набережной на территории п. Ракитное, ул. Коммунаров-Комсомольская»	405,0

23	«Рекультивация участка под спортивную площадку»	400,0
24	«Рекреационная зона «Зеленая дубрава» в селе Центральное»	2918,4
25	«Катальповый свер» в с. Центральное»	1553,0
26	«Организация охраны правопорядка в с. Центральное»	480,0
27	«Создание зоны отдыха на пруду Железнодорожный п. Пролетарский»	284,5
28	«Создание Дома –музея самовара «С пылу, с жару – к Дмитриевскому самовару»	50,0
29	«Создание спортивной площадки для занятий WORCOUT в п. Пролетарский»	100,8
30	«Капитальный ремонт дома культуры в с. Новозинаидинское»	3140,0
31	«Озеленение и ландшафтное обустройство села Центральное»	1112,0
32	«Создание детской театральной студии «Волшебный фонарь» на базе Бобравского МСДК»	50,0
33	«Установка тепловых счетчиков»	654,6
34	«Развитие производства мяса на территории Ракитянского района»	15150,0
35	«Развитие производства овощей на территории Ракитянского района»	2780,0
36	«Строительство многофункциональной спортивной площадки в с. Дмитриевка»	426,3
37	«Создание площадки для паркура»	90,1
38	«Трудовая адаптация несовершеннолетних граждан на рынке труда»	823,3
39	«Создание клуба для девочек подросткового возраста»	-
За 1 полугодие 2013 года		
Управление экономического развития администрации района		
40	«Благоустройство и озеленение территории ООО «Ракитянский Свинокомплекс»	100,0
41	«Разработка паспортов субъектов малого и среднего предпринимательства Ракитянского района»	-
Управление культуры и кинофикации администрации района (МУК «ЦБС Ракитянского района»)		
42	«Библиотека и читатель – грани взаимодействия»	500,0
43	«Интерактивный краеведческий музей»	57,1
Управление физической культуры и спорта администрации района		
44	«Строительство многофункциональной спортивной площадки п. Пролетарский, ул. Ватутина,1 (40x20 с бортами)»	876,7
Управление образования администрации района		
45	«Создание доступной среды для детей – инвалидов в МОУ Пролетарская СОШ №1»	1728,3
46	«Оборудование конференц – зала на базе МОУ Ракитянская СОШ №1»	192,8
	«Оснащение образовательных учреждений района в соответствии с требованиями ФГОС НОО»	9991,2

47	Администрация Зинаидинского сельского поселения	
48	«Создание памятника Воинской Славы односельчанам, погибшим и пропавшим без вести во время ВОВ в с. Зинаидино»	148,0
49	«Строительство тротуарной дорожек по улице Молодежной и от улицы Центральная до улицы Школьная в селе Зинаидино»	467,9
	За 2 полугодие 2013 года	
	Управление экономического развития администрации района	
50	«Перевод бюджетных транспортных средств на газ»	246,0
	Управление АПК администрации района	
51	«Создание семейной перепелиной фермы на территории Ракитянского района»	657,0
	Управление культуры и кинофикации администрации района (МУК «ЦБС Ракитянского района»)	
52	«Библиотека путеводитель в мире информации»	100,0
53	«Мы землю – эту Родиной зовем» - электронные краеведческие ресурсы»	57,0
54	«Народная библиотека. Подари книги Ракитянским библиотекам»	159,5
55	«Реализация метода АРТ – терапия для повышения уровня удовлетворенности жизни населения Ракитянского района»	250,0
	Управление образования администрации района	
56	«Программа по выращиванию посадочного материала цветочно – декоративных культур в образовательных учреждениях Ракитянского района на 2011 – 2013 г.г.»	42,1
	Управление социальной защиты населения администрации района	
57	«Открытие «Университета третьего возраста» на базе МБУССЗН «Комплексный центр социального обслуживания населения Ракитянского района»	156,8
	Аппарат главы администрации района	
58	«Создание МФЦ»	24042,1
	Совет безопасности администрации района	
59	«Ресоциализация граждан, освободившихся из мест лишения свободы, ведущих антиобщественный образ жизни, находящихся в трудной жизненной ситуации, проживающих на территории Ракитянского района»	-
	Управление строительства, транспорта, ЖКХ и ТЭК администрации района (ОАО «Ракитянское транспортное предприятие»)	
60	«Модернизация и улучшение технико – экономических характеристик ОАО «Ракитянское	1000,0

	транспортное предприятие» на территории Ракитянского района»	
	Администрация Центрального сельского поселения	
61	«Чистая вода в Центральном сельском поселении»	800,0
62	«Создание именованного яблоневого сада с. Центральное»	443,8
	Администрация Илек-Кошарского сельского поселения	
63	«Создание рекреационной зоны в Илек – Кошарском сельском поселении»	1158,0
	Администрация Нижнепенского сельского поселения	
64	«Реконструкция Свято-Никольского Храма в с. Нижние Пены Ракитянского района»	14388,3
	1 квартал 2014 года	
	Управление экономического развития администрации района	
65	«Производство мясных и мясорастительных консервов на территории Ракитянского района»	15100,0
	Аппарат главы администрации района	
66	«Результативность профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих Ракитянского района»	-
	2 квартал 2014 года	
	Отдел ЗАГС администрации района	
67	«Семейная летопись»	78,4
	Управление культуры и кинофикации администрации района	
68	«Организация и проведение культурно-туристической программы «Поезд добра и творчества» в рамках проведения «Декады территории» в городских и сельских поселениях Ракитянского района»	47,5
	Управление образования администрации района	
69	«Создание в средних общеобразовательных учреждениях Ракитянского района кадетских классов (клубов)»	231,2
	3 квартал 2014 года	
	Администрация городского поселения «Поселок Ракитное»	
70	«Благоустройство Сквера Воинской славы по ул. Советская, поселка Ракитное Ракитянского района»	3850,95
	4 квартал 2014 года	
	Администрация Введено-Готнянского сельского поселения	
71	«Источник чистой питьевой воды на каждую улицу на территории Введено-Готнянского сельского поселения»	122,2

	Управление социальной защиты населения администрации района	
72	«Создание досугового клуба «Волшебный мир» для детей – инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья и их родителей на базе СМБУ «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних»	59,6
	Управление образования администрации района	
73	«Программа по организации школьных питомников в образовательных учреждениях Ракитянского района на 2010-2014 г.г.»	13,2
74	«Чистая вода в образовательных учреждениях Ракитянского района на 2011-2015 г.г.»	4692
75	«Открытие дошкольной группы в с. Лаптевка Ракитянского района Белгородской области»	1945,5
	Управление культуры и кинофикации администрации района	
76	«Организация и проведение праздников улиц «Моя улица-гордость моя» в городских и сельских поселениях Ракитянского района»	60
77	«Марафон литературных событий на территории Ракитянского района»	-
	Управление физической культуры и спорта администрации района	
78	«Развитие спортивного туризма в Ракитянском районе»	2189,37
	Администрация Центрального сельского поселения	
79	«Развитие шахмат в Центральном сельском поселении»	65
	Администрация городского поселения «Поселок Пролетарский»	
80	«Создание площадки для игры в «Городки» на территории городского поселения «Поселок Пролетарский» (парк отдыха п. Пролетарский) Ракитянского района»	2,8
	1 квартал 2015 года	
	Управление экономического развития администрации района	
81	«Строительство торгово-сервисного центра по улице Ватутина в п. Пролетарский Ракитянский район»	7250,0
	Управление АПК администрации района	
82	«Создание на территории Ракитянского района тепличного хозяйства по выращиванию овощных культур и цветочной рассады»	2323,5
	Управление строительства, транспорта, ЖКХ и ТЭК администрации района	
83	«Снижение потребления электрической энергии для водоснабжения и водоотведения ООО «Ракитянский водсервис»	1435,0
	Управление культуры и кинофикации администрации района	
84	«Создание центров досуга «Творчество без границ на базе учреждений культуры городских и сельских поселений Ракитянского района»	50,0

	Управление образования администрации района	
85	«Развитие театрального искусства в образовательных учреждениях Ракитянского района»	0,0
86	«Создание на базе ОГАОУ СПО «Ракитянский агротехнический техникум» клуба для девушек «Юность»	0,0
	Отдел ЗАГС администрации района	
87	«Азбука семейной жизни для подрастающего поколения Ракитянского района»	0,0
	УПФР в Ракитянском районе	
88	«Внедрение новых форм обслуживания жителей Ракитянского района по предоставлению государственных услуг в вопросах пенсионного обеспечения»	0,0
	Управление социальной защиты населения администрации района	
89	«Создание комплекса «Наш дом» по досугу и реабилитации клиентов МБСУСОССЗН «Ракитянский дом интернат для инвалидов и ветеранов войны и труда»	83,5
	Отдел по делам молодежи администрации района	
90	«Создание и организация работы волонтерского центра на территории Ракитянского района»	0,3
	Администрация Центрального сельского поселения	
91	Строительство хоккейной коробки (40x20) в Центральном сельском поселении»	163,7
	2 кв. 2015г.	
	Управление культуры и кинофикации администрации района	
92	«Создание детского духового оркестра «Серебряные звуки земли Ракитянской»	672,0
93	«Создание площадки на базе ОГАОУ СПО «Ракитянский агротехнический техникум «Музей сельскохозяйственной техники под открытым небом»	551,0
	Управление образования администрации района	
94	«Создание и развитие клуба спортивно-технической направленности «Юный картингист»	715,1
95	«Создание в трех средних общеобразовательных учреждениях Ракитянского района казачьих классов»	
96	«Внедрение педагогики М. Монтессори в дополнительно созданной дошкольной группе МДОУ «Детский сад № 5» с. Центральное Ракитянского района»	436,2
97	«Создание на базе МОУ «Ракитянская средняя общеобразовательная школа № 3 имени Н.Н. Федутенко» рекреационно-образовательной зоны «Школьный парк здоровья»	216,0
	3 кв.2015г.	
	Управление социальной защиты населения администрации района	
98	«Создание клуба «Социальный туризм» для пожилых граждан и инвалидов Ракитянского района»	21,0
	Управление образование администрации района	
99	«Создание в двух средних общеобразовательных учреждениях Ракитянского района астрономических клубов»	138,0
	Отдел по делам молодежи администрации района	
100	«Создание и организация работы «Школа лидеров» для членов Молодежного правительства и Совета молодых депутатов на территории Ракитянского района»	0,0

	Администрация Ракитянского района	
101	«Развитие территориального общественного самоуправления в Ракитянском районе»	766,9
102	«Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры в органах местного самоуправления Ракитянского района»	0,0
	МУП «Благоустройство и озеленение»	
103	«Создание рекреационной зоны в Солдатском сельском поселении Ракитянского района»	6025,9
	Администрация городского поселения «Поселок Пролетарский»	
104	«Благоустройство дворовой территории по ул. Ватутина,1, п. Пролетарский Ракитянского района 4 кв. 2015 г.	116,5
	Управление экономического развития	
105	«Противодействие нелегальным трудовым отношениям - обеспечение социальных гарантий работников в Ракитянском районе»	0,0
	Отдел по делам молодежи администрации района	
106	«Создание и организация работы Советов молодежи предприятий на территории Ракитянского района»	0,0
	Администрация Ракитянского района	
107	«Формирование механизма принятия управленческих решений на основе народной экспертизы в Ракитянском районе»	0,0
108	«Школа муниципальных служащих»	496,88
	Администрация Центрального сельского поселения	
109	«Закладка и обустройство сквера на территории с. Центральное Ракитянского района»	57,0
	Администрация Нижнепенского сельского поселения	
110	«Благоустройство и озеленение улицы Центральная села Нижние Пены Ракитянского района»	341,2
	Администрация Зинаидинского сельского поселения	
111	«Благоустройство прилегающей территории к административным зданиям Зинаидинского сельского поселения (администрация, ДК, ФАП, почта)»	65,4
	Администрация Илек-Кошарского сельского поселения	
112	«Закладка и обустройство фруктового сада в с. Святославка Ракитянского района»	88,0
	Администрация городского поселения «Поселок Ракитное»	
113	«Строительство детских площадок на территории городского поселения «Поселок Ракитное»	435,0
	Итого:	289178,5

Паспорт проекта
«Сегодня исследователь – завтра управленец»

Цель проекта	Создать к 01.06.2018 г. условия для реализации 30 учащимися 9-10 классов индивидуальных образовательных маршрутов профессионального самоопределения, ориентированных на управленческую деятельность
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> - разработать организационно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы молодого управленца; - разработать дополнительную образовательную программу «Выбираем будущее»; - разработать мониторинговые материалы для диагностики учащихся; - заключить межведомственные договора о сотрудничестве с Институтом управления НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции».
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ul style="list-style-type: none"> - формирование методического обеспечения реализации проекта; - разработка инструментального обеспечения реализации проекта; - разработка технологической модели реализации проекта; - формирование информационного ресурса «Кадровый капитал Ракитянского района».
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> - сформированная организационная модель «Школа будущего управленца» - разработанное и утвержденное Положение о Школе будущего управленца; - разработанные организационно-правовые документы, регламентирующие деятельность Школы будущего управленца; - разработанная дополнительная образовательная программа «Фактор успешности»; - разработанные мониторинговые материалы для диагностики учащихся; - заключенные межведомственные договоры о сотрудничестве с Институтом управления

	НИУ «БелГУ», АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции», бизнес-партнером.
Общий объем финансирования проекта	472,5 тыс. руб.