

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОЕКТНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ  
Г. БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 05001356  
Воронина Константина Алексеевича

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

БЕЛГОРОД 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		стр. 3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	8
РАЗДЕЛ II.	АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В Г. БЕЛГОРОДЕ	26
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		61
ПРИЛОЖЕНИЯ		68

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Среди широкого спектра различных инструментов управления развитием муниципалитетов, в настоящее время значительное внимание уделяется именно проектному методу. Белгородская область, представляет собой один из первых регионов страны, где проектная деятельность успешно осуществляется на муниципальном уровне. В регионе, данный подход используется уже более 5 лет. В этот период значительной степени возросла эффективность муниципального управления, повысился уровень социально-экономического развития территорий, а местное самоуправление в своей деятельности вышло на новый уровень.

Повышению эффективности муниципального управления способствовала активизация проектной деятельности. Стоит отметить, что проектная деятельность жестко регламентирована, её исполнители определяют структуру и последовательность реализуемых мероприятий, конкретные сроки и контрольные точки реализации проекта. Кроме того, деятельность по управлению проектами документируется в автоматизированных информационных системах документооборота, что позволяет увеличить степень контроля эффективности реализации проектов в муниципальном образовании.

Внедрение методологии разработки и реализации проектов в процессы управления муниципальным образованием позволяет обеспечить увеличение регламентации и прозрачности деятельности местных органов власти. Кроме того, данный процесс способствует профессионализации муниципальных служащих и обеспечивает формирование позитивного имиджа органов власти, за счет высокой эффективности муниципального управления. Ключевым результатом от использования проектного подхода в процессах управления муниципальных образований – это формирование нового

мышления муниципальных служащих на основе новых стандартов и подходов к управленческой деятельности.

Обеспечение высокоэффективной проектной деятельности на уровне муниципальных образований в настоящее время является одним из главных условий для комплексного социально-экономического развития муниципалитетов, повышения качества жизни населения и воспроизводства местного сообщества.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется необходимостью в обобщении теоретико-методологических подходов и анализе практики использования проектной деятельности на муниципальном уровне для разработки эффективных практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности муниципального управления в г. Белгороде.

**Степень разработанности темы** представляет собой сложный объект научного анализа. Вопросы разработки и реализации проектов на уровне муниципальных образований раскрываются в работах: В.А. Заренкова, С.В. Потапова, А.С. Товда и Г.Л. Ципеса и др.<sup>1</sup>

Особенности внедрения проектного подхода в процессы муниципального управления широко исследуются в научных трудах К.Л. Жихарева, М.Н. Свергнуновой, Г.С. Ферару, К.В. Харченко<sup>2</sup>.

Отдельные методы и приемы осуществления проектной деятельности на уровне муниципальных образований нашли широкое отражение в в

---

<sup>1</sup> Заренков В.А. Управление проектами. М., 2012; Товд А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт М., 2013; Потапов С.В. Как управлять проектом. М., 2012.

<sup>2</sup> Жихарев К.Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы: общая схема и принципы // Проблемы теории и практики управления. 2012. №7; Свергнунова М.Н. Без развития муниципальных образований невозможно развитие страны // Самоуправление. 2012. №9; Ферару Г.С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления // Современные технологии управления: электрон. науч. журн.. 2014. №11; Харченко К.В. Муниципальные управленческие проекты // Граница – среда инноваций: формирование умных приграничных территорий. 2012. № 2.

работах таких ученых, как С.П. Балашов, А.С. Богданова, Е.С. Кузнецова, Н.Ю. Пехова, М.В. Сиротенко, Д.Ю. Хорохонов<sup>1</sup>.

**Проблема исследования** определяется противоречием между необходимостью повышения эффективности муниципального управления и недостатком практических рекомендаций, направленных на совершенствование проектной деятельности на уровне муниципальных образований.

**Объектом исследования** выступает проектная деятельность на муниципальном уровне

**Предметом исследования** являются процессы проектной деятельности в городском округе «Город Белгород».

**Цель исследования** состоит в разработке практических рекомендаций направленных на совершенствование процессов проектной деятельности в городском округе «Город Белгород».

**Задачи исследования :**

- исследовать теоретические основы осуществления проектной деятельности на муниципальном уровне;
- проанализировать практику осуществления проектной деятельности в управлении городском округом «Город Белгород»;
- определить направления совершенствования процессов проектной деятельности в управлении городском округом «Город Белгород».

**Теоретическую и методическую основу исследования** составляют научные исследования отечественных и зарубежных ученых в сфере проектной деятельности: Л. Гэддис, Т. М. Дридзе. А также основные

---

<sup>1</sup> Балашова С.П., Сиротенко М.В. Согласование стратегических приоритетов и проектов в рамках реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 11; Богданова А.С., Кузнецова Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления // Вестник МГТУ. 2012. № 1; Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. 2013. № 11; Хорохонов Д.Ю. Повышение результативности проектов экономического развития муниципальных образований, основанных на использовании их ресурсного потенциала // Вестник ИрГТУ. 2013. № 12.

положения системного подхода применимые к процессам проектного управления<sup>1</sup>.

Кроме того, при подготовке исследования применялись общетеоретические научные методы: анализ и синтез, структуризация и обобщение.

**Эмпирической базой исследования** являются нормативно-правовые акты Российской Федерации, Белгородской области и городского округа «Город Белгород»<sup>2</sup>. А также данные статистических органов федерального, регионального и территориального уровня, информационно-аналитических изданий и исследований, материалов периодической печати, результатов социологических исследований, отчетных и справочных материалов.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования разработанных рекомендаций для повышения эффективности

---

<sup>1</sup> Важенина Т.М. Устойчивое развитие муниципального образования: системный подход // Известия высших учебных заведений. 2012; Гэддис Л. История проектного управления за рубежом. М., 2010; Дридзе Т.М. Основы социокультурного проектирования. М., 2009; Косинский П.Д., Чупрякова А.Г. Муниципальное образование как объект муниципального менеджмента: системный и ситуационный подходы // Научный альманах. 2015. № 9; Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М., 1998.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. №202-пп (ред. от 30 июня 2014 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 03.06.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Порядка принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ Белгородской области, их формирования, реализации и оценки эффективности(ред. от 04.02.2016) :Постановление правительства Белгородской обл. от 31 августа 2009 г.№ 295-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород» : постановление Администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

проектной деятельности и муниципального управления в городском округе «Город Белгород». Кроме того, в исследовании обобщены и синтезированы основные теоретические и методологические подходы к применению технологий управления проектами на уровне муниципальных образований.

**Структура исследования** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложения.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ**

В настоящее время отечественная практика управления проектами пока демонстрирует отставание от мировых процессов интеграции в проектно-ориентированное сообщество. Если на уровне организаций и компаний, необходимость применения современных эффективных методик управления уже осознана и активно используются рядом компаний, то на государственном уровне, несмотря на реализацию приоритетных национальных проектов, применение современных систем методов и техник по управлению проектами еще не стало ни общепризнанной нормой, ни массовой практикой.

Следовательно, периодически высказываемое утверждение о том, что реализация проектов, и федеральных, и региональных, и муниципальных, требует помимо финансового обеспечения, еще и подготовки профессиональных компетентных кадров и использования ими современных методов проектного управления, требует большего внимания со стороны руководителей всех уровней исполнительной власти.

Тем не менее, можно отметить первые признаки ориентации на проектно-ориентированное управление на государственном и муниципальном уровнях. Мы выделяем в этой связи три ключевых момента:

Во-первых, планомерный переход от однолетнего к трехлетнему бюджетному планированию.

Во-вторых, активное освоение муниципальными образованиями программно-целевого метода управления с целью максимально эффективного расходования бюджетных средств.

В-третьих, реализация национальных проектов и программ. Несмотря на то, что, по сути, это скорее, программы, нежели проекты, их можно назвать новым вектором развития системы государственного управления.

Прежде чем раскрывать теоретические основы организации проектной деятельности на муниципальном уровне необходимо остановиться на

определении основных понятий и категорий государственно-управленческой терминологии, относящейся к теме исследования.

Совершенствование муниципального управления на основе проектного управления является сложной научно-практической проблемой. Необходимым условием ее разрешения и достижения выступает формирование новой муниципальной управленческой парадигмы. Задачи качественного повышения эффективности муниципального управления в Российской Федерации в недостаточной мере подкреплены теоретико-методологическим анализом эффективности технологии проектирования как особого метода принятия управленческих решений для преобразования социально-экономических процессов и объектов с учетом их будущих тенденций развития и определением алгоритма достижения конечного результата<sup>1</sup>.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества – экономической, политической, социальной, правовой, организационной, производственной, управленческой и характеризуется особенностями его разработки и применения<sup>2</sup>.

Зачастую, под понятием «проект» понимается система, включающая совокупность взаимосвязанных элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ним целей. Вследствие вышесказанного, можно полагать, что каждое из перечисленных нами понятий, а именно: процесс, программа, система, не могут отражать сущностное содержание понятия «проект», а они органически входят в понятие «проект», выполняя при этом свое предназначение в области проектной деятельности<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Гафарова Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы // Вестник ЧелГУ . 2014. №11 (340). С.108-115.

<sup>2</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2012. С.3.

<sup>3</sup> Там же. С. 5.

В теории управления проектами рассматривается ряд определений понятия «проект»:

1. В самом общем виде понятие «проект» (projekt) - это «что-либо, что задумывается или планируется», например, предприятие, организация, деятельность, реформирование и т.д.

2. С точки зрения системного подхода, проект рассматривается как процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов. В данном случае, основными системными элементами проекта в данном случае могут быть: элементы входа в проект (потребности); элементы выхода из проекта (удовлетворенные потребности); элементы ограничения проекта - финансовые, нормативно-правовые, этические, культурологические, ресурсные, временные, качественные, организационные, структурные, управленческие и т.п.; элементы обеспечения проекта - люди, знания и опыт, инструментарий и техника, технология, профессионализм.

3. С точки зрения структурного подхода, проект рассматривается как некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Структурными элементами проекта в данном случае являются: замысел (проблема, задача); средства реализации (решение проблемы); цели реализации (результаты, решения).

4. С точки зрения деятельностного подхода, проект представляет собой целенаправленную деятельность, заранее проработанное и запланированное действие, направленное на создание или модернизацию проектируемых объектов, технологических процессов, организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

5. С точки зрения управленческого подхода, проект – процесс руководства всеми работами по проекту от начала до завершения.

Рассмотренные нами подходы относительно понятия «проект» позволяют рассматривать проект как процесс зарождения, формирования и реализации идею, направленной на решение определенной проблемы (экономической, политической, социальной, организационной, финансовой, управленческой) и ее реализация в практической деятельности<sup>1</sup>.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту, как правило, на условиях частичной занятости, могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений организации, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию и другие общесистемные функции.

Управление отдельными компонентами окружения проекта представляет собой управление проектом, т.е. научно-обоснованную системную парадигму управления предприятием, состоящую в организации, планировании и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий.

Содержательно управление проектом подразумевает деятельность, направленную на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2012. С.6-7.

Соответственно в качестве объектов управления проектом выступают:

- объемы работ и виды работ по проекту;
- стоимость проекта, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и др.

В целом объектом проектного управления принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Таким образом, сам проект, элементы, составляющие его окружение и процесс планирования, организации и реализации проекта являются сложной системой, в которой сам проект выступает как управляемая подсистема, а управляющей подсистемой является управление проектом.

Объектами системы управления могут быть программы, проекты, контракты (проекты), реализуемые в организациях, фазы жизненного цикла объекта управления: концепция, разработка, реализация, завершение.

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

проекта) и осуществляет управление инвестиционным процессом в соответствующем проекте

Муниципальный уровень призван конкретизировать методы, способы и механизмы достижения целей, определенных в рамках федеральной и региональной политики, в привязке к особенностям конкретных территорий. Проектное управление, основанное на разработке и внедрении в социальную реальность проектов и программ, исследователи относят к числу универсальных социальных технологий, применение которых позволяет оптимизировать управленческую деятельность<sup>1</sup>. Данная технология получила теоретическое обоснование, проверена на практике, широко используется в научных и проектных разработках, в реальных организационных системах. При этом данная технология находит свое применение в самых разнообразных общественных сферах, поэтому, естественно, что этому подходу уделяют особое внимание ученые и практики, специализирующиеся в области государственного и муниципального управления<sup>2</sup>.

Проект может создать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (например, проект по методике «шести сигм» (Six Sigma), предпринятый для уменьшения дефектов);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые

---

<sup>1</sup> Бабинцев В.П., Сапрыка В.А., Ушамирская Г. Ф. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии . 2009. №1.

<sup>2</sup> Бабинцев В.П. Программно-целевой подход в государственном и муниципальном управлении: проблемы реализации // Социальные технологии в современном управлении: сборник научных трудов. Белгород. 2006., С. 22-38.

можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества)<sup>1</sup>.

Примерами проектов могут служить, среди прочего:

- разработка нового продукта, услуги или результата;
- осуществление изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);
- проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован;
- строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;
- внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур<sup>2</sup>.

В Российской Федерации, в 2011 году был принят национальный стандарт «Требования по управлению проектом». В данном документе «проект» определяется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений<sup>3</sup>.

В целом признаками деятельности, которую можно квалифицировать как проектную, являются следующие:

- ориентация на получение конкретного результата;
- предварительная фиксация (описание) результата в виде эскиза в разной степени детализации и конкретизации;
- относительно жесткая фиксация срока достижения результата;

---

<sup>1</sup> Институт проектного управления. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е издание. М., 2013. С 3.

<sup>2</sup> Там же. С. 4.

<sup>3</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом URL: [http://www.dkp31.ru/sites/default/files/doc/gost\\_r\\_54869](http://www.dkp31.ru/sites/default/files/doc/gost_r_54869) (дата обращения: 28.04.2017).

- предварительное планирование действий по достижению результата;
- программирование – планирование во времени с конкретизацией результатов отдельных действий (операций), обеспечивающих достижения общего результата проекта;
- выполнение действий с их одновременным мониторингом и коррекцией;
- получение продукта проектной деятельности, его соотнесение с исходной ситуацией проектирования, анализ новой ситуации.

Разнообразие проектов может проявляться в многочисленности форм, объемов, содержания, многообразии поставленных целей, применяемых ресурсов, моделей финансирования, уровней сложности – выполнимости или невыполнимости, состава исполнителей и многом другом. В целях устранения этой сложности и для удобства рассмотрения различных проектов принято классифицировать их по различным признакам.

Можно выделить несколько оснований классификации типов проектов. Рассмотренные в совокупности, они позволяют лучше понять природу и типологию этого важного явления организационной деятельности.

Все существующие проекты очень разнообразны. С некоторыми из них нам приходится сталкиваться изредка, а с некоторыми – постоянно.

1. По структуре: отдельные, единичные программы различного вида и объема, а также сложные, многосоставные проекты, компонентами которых являются уже вышеназванные единичные программы. Кроме того, здесь можно выделить наиболее сложные по структуре программы развития целых регионов или сфер промышленности.

2. По сфере деятельности: учебно-образовательные программы, исследовательские проекты, инвестиционные планы, а также всевозможные комбинации, созданные для проведения в жизнь в экономической, социальной и других сферах.

3. По длительности – один из наиболее простых критериев выделения типов проектов. Четкое определение временных рамок позволяет выделить начальную и конечную стадии осуществления проекта. Общая же длительность срока исполнения проекта дает возможность подразделить все существующие типы проектов на:

- краткосрочные, период осуществления которых не превышает 3 лет;
- среднесрочные – на их исполнение необходимо от 3 до 5 лет;
- долгосрочные – их осуществление потребует более 5 лет.

4. По объему: необходимо учитывать как размер самого проекта, так и количество исполнителей, задействованных для его осуществления. Предлагаемые этим критерием типы проектов весьма условны: их можно поделить на мелкие, средние и крупные.

5. По степени выполнимости. Порой бывает, что на выполнение проекта требуется немного усилий и затрат, бывает также, что осуществление проекта занимает много времени и ресурсов. И, наконец, некоторые проекты бывает невозможно выполнить в силу неправильной постановки целей, неэффективного использования ресурсов или в силу непредвиденных обстоятельств. Используя этот критерий, можно говорить о простых, сложных и невыполнимых проектах<sup>1</sup>.

К числу основных целей внедрения проектного управления следует отнести:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;

---

<sup>1</sup> Потапов С.В. Как управлять проектом. М., 2012. С. 45.

– повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления<sup>1</sup>.

С учетом этих целей, а также существующей успешной практики применения проектного управления в субъектах РФ необходимо создать соответствующие условия реализации управления проектами в деятельности исполнительных органов власти. Формирование этих условий определяются соответствующей нормативной регламентной базой.

На основании нормативной регламентной базы формируются проектные офисы, которые должны работать не только на уровне субъекта, но и в муниципальных образованиях. В первую очередь разрабатывается положение, описывающее модель управления проектами в исполнительных органах власти и определяющее применение проектной деятельности.

Проектный офис – подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие системы управления проектами в органе исполнительной власти. То есть, проектные офисы выполняют две базовые задачи, - управление реализацией проектов и методическое сопровождение управления проектами в рамках реализации государственных и муниципальных программ. Управление проектами направлено на обеспечение достижения целей органа исполнительной власти путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

Считается, что управление реализацией проектов, в общем, включает в себя: инициацию проектов, управление портфелем проектов, управление человеческими ресурсами (мотивацией участников управления проектами)

---

<sup>1</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : распоряжение Минэкономразвития России № 26 Р-АУ от 14 апреля 2014 г. // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

проектов и управление закрытием проектов. Основными инструментами управления проектами в органе исполнительной власти являются паспорт проекта, план-график проекта и отчеты.

Паспорт проекта - документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий.

План-график проекта включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий. Контрольные события включают в себя, как все контрольные события из паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

Отчет по проекту включает в себя информацию о фактическом достижении контрольных событий, прогнозе достижения контрольных событий, причинах их не достижения, нарушении сроков, рисках проекта и способах их снятия/минимизации, ключевых результатах, достигнутых за период, открытых вопросах, требующих решения руководства. Помимо этого, в отчете может содержаться информация по исполнению бюджета.

Исходя из анализа требований к деятельности муниципальных служащих, их работы и задач, вытекающих из российской практики государственного и муниципального управления, а также, основываясь на результатах проведенного нами исследования опыта других стран, мы определили набор минимально необходимых (базовых, ключевых) компетенций, связанных с управлением проектами, для муниципальных служащих в России:

Во-первых, это планирование проектных работ. Планирование и организация проектных работ присутствует во всех рассмотренных нами

стандартах. Кроме того, без тщательного планирования невозможно говорить о результате проекта, о его реализации.

Во-вторых, это управление ресурсами проекта (материальными и нематериальными). От правильного управления ресурсами зависят как сроки выполнения проекта, так и качество выполнения проекта.

В-третьих, управление рисками и изменениями. Управление рисками в проекте позволяет спрогнозировать и определить различные риски, угрожающие успешному завершению проекта, дать им оценку и разработать методы реагирования на них. В условиях нестабильной экономики, управление рисками и изменениями становится особенно актуальным.

В-четвертых, использование современных информационных технологий, обеспечивающих проектные работы, позволяет облегчить работу по управлению проектом. Так, визуализация дает наглядность и четкое видение того, куда движется проект, а единые форматы проектных баз данных позволяют интегрировать разные проекты и управлять программами, координируя проекты между собой. Особенно это актуально в условиях высокой географической разбросанности сторон, участвующих в реализации проекта.

В-пятых, управление результативностью проектов. (Ключевые Показатели Эффективности и проектный контроллинг). Важно правильно опередить количественные и качественные показатели эффективности проекта и отслеживать их выполнение. Это позволит вовремя предвидеть отклонения от курса по эффективной и результативной реализации проекта<sup>1</sup>.

Поскольку эффективность реализации муниципальных проектов имеет исключительную важность, необходимо отдельно рассмотреть причины, по которым государственные/муниципальные проекты могут терпеть неудачи. Во-первых, это причины, свойственные проектам в любых сферах

---

<sup>1</sup> Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2012. № 6. С. 124.

деятельности. Выделяют три базовые условия успеха проекта, отсутствие которых влечет за собой провал проектных работ:

Действенная приверженность «заказчиков» и «первых лиц» организации к новым идеям и «ценностям» проекта, а также реальная помощь (т. н. «организационное спонсорство») работам по проекту, обеспечивающая гарантированный результат.

Западные аналитики в этой связи отмечают следующие причины проектных неудач: проблемы с получением необходимого для осуществления и завершения проекта объема ресурсов; перегруженность проектами и неправильная расстановка приоритетов; нехватка времени на планирование проекта; чрезмерно широкий масштаб проекта, который невозможно четко определить.

Профессионализм проектной команды, проявляющийся в ориентации на достижение промежуточных и итоговых результатов, достигаемых за счет четкого следования технологии управления проектами соответствующего типа.

В данном случае причинами проектных неудач являются: ошибки в определении проектных рисков; возникновение непредвиденных обстоятельств; создание сверх оптимистических планов и зависимость от поставщиков; неприменение надежных и проверенных методов управления проектами; отсутствие опытного руководителя проектов; неиспользование опыта, полученного от предыдущих проектов.

Подготовка и постоянное вовлечение представителей всех заинтересованных групп в проектные работы, что постепенно должно формировать новое отношение всех этих групп к проекту и требующимся от него результатам, как к значимым для них итогам согласованной совместной деятельности.

По опыту западных специалистов причинами неудач вышеуказанного условия являются: трудности с определением потребителей результатов проекта; возникновение конфликтных ситуаций между заинтересованными

сторонами; не привлечение заинтересованных сторон в процесс реализации проекта.

В дополнение к рассмотренным выше, муниципальные проекты имеют еще ряд причин неудач, связанных со спецификой собственно государственного сектора, которые, по-нашему мнению, можно отнести и к России. Из факторов, важных для других стран и значимых для нас, мы выделяем нестабильность политической системы, нехватку специалистов в области реализации проектов, несвоевременное и недостаточное финансирование проекта, наличие большого числа административных преград, применение чрезмерно консервативных подходов в связи с противоречивостью окружающей среды проекта, зависимость от выбранных на конкурсной основе поставщиков, смещение приоритетов от эффективности к исполнению, а также неправильное определение целей проекта и показателей его эффективности.

Инструменты управления проектами можно разделить на 4 основные группы:

1. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение. Перечисленные процессы должны быть регламентированы и закреплены соответствующими внутренними регламентами.

2. Методы управления проектами: метод оценки проектов на соответствие стратегии, метод ранжирования проектов, метод набегавшей волны, метод сетевого планирования, метод критического пути, метод контроля по освоенному объему и др.

3. Информационные системы управления проектами: для календарного планирования и контроля проектов, для управления рисками, для финансово-экономического моделирования и оценки инвестиционных показателей проектов, для коллективной работы проектных команд и др.

4. Обучение муниципальных служащих по темам управления проектами.

Для муниципального органа власти должен быть определен оптимальный набор инструментов управления проектами, наиболее соответствующей исходной ситуации и потребностям в управления проектами. Этот набор инструментов и их взаимодействие составляют систему управления проектами муниципалитета.

Целью разработки и внедрения системы управления проектами в муниципалитете является повышение эффективности планирования и управления проектами и увеличение вероятности достижения всех реализуемых проектов с требуемым качеством, в сроки и в рамках бюджета.

Кроме того, системы управления проектами должна обеспечивать:

1. Наличие прозрачной актуальной картины всей проектной деятельности органов местного самоуправления;
2. Оптимизацию распределения человеческих, финансовых и материальных ресурсов между проектами органов местного самоуправления;
3. Снижение вероятности неуспешного выполнения проектов и обеспечение предсказуемости результатов реализуемых проектов;
4. Решение стратегических целей органов местного самоуправления через реализацию проектов;
5. Накопление и последующее использование знаний, полученных в ходе реализации проектов.

Организационными структурами управления проектами в условиях муниципального образования являются:

- функциональная структура, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации;
- дивизионная структура формируется по федеральным, региональным, муниципальным признакам;
- проектная структура – комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;
- матричная структура – промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления, такие как:

а) слабая матрица – координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; б) сбалансированная матрица – менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; в) жесткая матрица – менеджер проекта обладает максимальными полномочиями и несет полную ответственность за выполнение задач проекта<sup>1</sup>.

Участники проекта – это физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта. Состав участников проекта, их роли, распределение функций и ответственности зависят от типа, вида, масштаба и сложности проекта и от того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени<sup>2</sup>.

Ролевая (организационная) структура управления проектами в условиях муниципального образования может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:

Инициатор проекта - физическое или юридическое лицо (государственный орган области, орган исполнительной власти области, администрация города, хозяйствующий субъект), которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициатор проекта может представлять интересы заказчика, исполнителя или координирующего органа проекта<sup>3</sup>.

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов, будущий владелец и пользователь результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и масштабы

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2012. С. 26-27.

<sup>2</sup> Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем. Монография. Саратов, 2012.

<sup>3</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2012. С.7.

проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих средств или средств привлекаемых инвесторов, заключает контракты с основными исполнителями проекта, несет ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта<sup>1</sup>.

Заказчик проекта - физическое или юридическое лицо (государственный орган области, орган исполнительной власти области, администрация города, хозяйствующий субъект), прямо или косвенно заинтересованные в достижении цели проекта и приобретении прав на использование результатов проекта, которые выделяют средства, необходимые для реализации проекта<sup>2</sup>.

Исполнитель проекта - физическое или юридическое лицо (государственный орган области, орган исполнительной власти области, администрация города, хозяйствующий субъект), которое принимает на себя обязательства перед заказчиком проекта по достижении целей проекта и эффективному использованию средств, выделенных для реализации проекта.

Координирующий орган проекта - администрация города, осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проекта.

Таким образом, на основании обобщения теоретических основ организации проектной деятельности на уровне муниципальных образований можно сделать следующие выводы:

1. Существует множество различных подходов к трактованию ключевых понятий проектной деятельности. Однако, по нашему мнению, одним из наиболее объективных является понимание проекта, как целенаправленной деятельности, представляющей собой комплекс алгоритмизированных и запланированных действий, направленных на создание или модернизацию проектируемых объектов, технологических

---

<sup>1</sup> Новиков Д.А., Цветков А.В. Механизмы функционирования организационных систем с распределенным контролем. Монография. Саратов, 2012.

<sup>2</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2012. С.6.

процессов, организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению

2. Разнообразие проектов может проявляться в многочисленности форм, объемов, содержания, многообразии поставленных целей, применяемых ресурсов, моделей финансирования, уровней сложности – выполнимости или невыполнимости, состава исполнителей и многом другом. В общем виде, большинство проектов можно классифицировать согласно следующим формальным признакам: структура, сфера деятельности, длительность, объем, степень выполнимости.

3. В свою очередь проектная деятельность на муниципальном уровне имеет ряд существенных отличий от проектного управления на иных уровнях власти, заключающихся, как в целях разработки проектов, специфике инструментов их реализации, особенностях взаимодействия субъекта и объекта проектной деятельности. Муниципальный проект, таким образом, можно определить, как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов по стратегическим направлениям социально-экономического развития муниципального образования в условиях временных и ресурсных ограничений.

## РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В Г. БЕЛГОРОДЕ

В настоящее время в городском округе построена эффективная система проектного управления, реализующаяся, как на региональном, так и на муниципальном уровнях. Как показал опыт Белгородской области, проектный подход позволил увязать результативность деятельности государственных и муниципальных служащих с их материальным и моральным стимулированием. Также удалось добиться оптимального распределения временных, людских и материальных ресурсов, способствуя повышению уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего результата. Внедрение проектного управления позволило сокращать время выполнения работ, при этом сократить расход бюджетных средств.

Опыт пилотной площадки Белгородской области, является уникальным и может послужить основой для тиражирования методики управления проектами в других регионах, с учетом их особенностей. Так, например, в настоящее время Правительство Российской Федерации подчеркивает необходимость создания проектных офисов в министерствах и ведомствах, а также указывает на важность их участие в организации конкурентной среды в регионах и муниципальных образованиях<sup>1</sup>.

Нельзя не отметить, что опыт внедрения проектного управления в систему государственного и муниципального управления Белгородской области вызывает интерес в других регионах, получает достойное признание в профессиональной среде, в том числе на федеральном уровне. В 2014 году на всероссийском конкурсе «Проектный Олимп», проводимом Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», Правительство Белгородской области заняло первое место в номинации

---

<sup>1</sup> Зайцев И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти // Управление экономическими системами. 2016. № 6. С. 15.

«Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 миллионов рублей в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях». В 2015 году регион закрепил за собой лидирующую позицию, победив в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Безусловно, достижение сегодняшнего уровня проектной деятельности, построенной в городском округе г. Белгород не могло бы осуществиться без создания многоуровневой системы проектного управления, включающей уровни региональной власти и муниципалитетов. «К настоящему моменту муниципалитеты области не только сформировали систему проектного менеджмента, но и добились определённых результатов в практической реализации разнообразных проектных решений. Главной особенностью всех без исключения проектов является их практическая направленность, ориентированность на решение насущных задач, развитие муниципальных образований, повышение благополучия их жителей»<sup>2</sup>.

Эффективно проектное управление развивается и в областном центре. Городской округ «Город Белгород» – муниципальное образование и административный центр Белгородской области, входящий в состав Центрально-Черноземного района Центрального федерального округа. Белгород расположен на южной окраине среднерусской возвышенности, на правом берегу реки Северский Донец, самого крупного притока реки Дон. Город является пограничным городом, территория города – более 160 кв. км.

В Белгороде 2 административных округа – Западный и Восточный, 4 управы в районах ИЖС «Новый», «Репное», «Юго-Западный», «Восточный».

В городе 27 Советов территорий, которые являются органами общественного самоуправления внутригородских территорий, возглавляемых депутатами Совета депутатов Белгорода, продолжается работа по созданию

---

<sup>1</sup> Конкурс «Проектный Олимп» URL:<http://pmolimp.ru> (дата обращения: 12.04.2017)

<sup>2</sup> Савченко Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив // Самоуправление. 2012. № 2. С. 6.

территориальных общественных самоуправлений. В настоящее время в установленном порядке на территории города зарегистрированы 482 территориальных общественных самоуправления, утверждены границы 563 территориальных общественных самоуправлений<sup>1</sup>.

С 2010 года в органах муниципального образования города Белгорода внедряется система управления проектами, в рамках которой определяются условия и порядок применения принципов проектного управления, алгоритм взаимодействия бизнес-сообщества и власти, регламентируется персональная ответственность межотраслевой команды проекта.

При этом необходимость разработки научно-методической основы формирования программного и проектного управления в органах местного самоуправления города Белгорода закрепляется в программных документах развития муниципального образования<sup>2</sup>.

Ключевым субъектом проектной деятельности в муниципальном образовании выступает Администрация города Белгорода. Администрация города Белгорода является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления наделенный полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города федеральными законами и законами Белгородской области.

В феврале 2016 года в Администрации города Белгорода был вновь создан отдел проектной деятельности управления стратегического

---

<sup>1</sup> Доклад главы администрации города Белгорода о достигнутых значениях показателей работы органов местного самоуправления по основным социально-экономическим направлениям деятельности за 2016 год и планируемых значениях на 3-летний период URL: [http://www.beladm.ru/media/publication\\_backbone\\_media/2017/4/25/tekstovaya-chast-regionalnyih-pokazatelej.pdf](http://www.beladm.ru/media/publication_backbone_media/2017/4/25/tekstovaya-chast-regionalnyih-pokazatelej.pdf) (дата обращения: 15.04.2017).

<sup>2</sup> Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 - 2020 годы»: постановление Администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

планирования, организационно-контрольной и аналитической работы администрации<sup>1</sup>.

Основной целью деятельности отдела является развитие проектного управления в городском округе «Город Белгород»;

В своей отдел решает следующие задачи:

– обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород»;

– поддержание в актуальном состоянии проектной методологии на уровне муниципального образования;

– обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории муниципального района;

– контроль реализации муниципальных проектов на территории городского округа «Город Белгород»;

К функциям отдела относятся:

– участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий на муниципальном уровне по вопросам, отнесенным к компетенции отдела;

– подготовка проектов нормативных правовых актов по вопросам проектного управления в городском округе «Город Белгород»;

– формирование и поддержание в актуальном состоянии банка данных проектов, планируемых к реализации, реализуемых и завершенных на территории городского округа «Город Белгород» в автоматизированной информационной системе (АИС) «Проектное управление»;

– формирование и поддержание электронной базы данных участников проектов;

---

<sup>1</sup> В мэрии Белгорода создан проектный офис URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/v-merii-belgoroda-sozdan-proektnyj-ofis/> (дата обращения: 15.04.2017).

- распределение обязанностей руководителей проектов путем делегирования вспомогательных функций и перераспределения части аналитической работы;
- внедрение единой системы информирования заинтересованных сторон о ходе работы над проектами;
- осуществление процедуры эффективного мониторинга и контроля всего жизненного цикла проектов;
- осуществление мониторинга реализации проектов на территории городского округа «Город Белгород» по целям, срокам и бюджетам;
- анализ и выбор проектов к разработке и реализации (организация и участие в заседании экспертной комиссии по рассмотрению проектов);
- проверка соответствия проектов требованиям положения об управлении проектами в муниципальном образовании;
- осуществление методического руководства и контроль за подготовкой проектной документации на соответствие установленным требованиям;
- осуществление контроля соответствия хода исполнения планов проектов;
- мониторинг хода реализации проектов;
- анализ завершенных и закрытых проектов;
- осуществление контроля и согласование межфункциональных и межпроектных связей<sup>1</sup>.

Следует отметить, что по итогам проводимого отделом мониторинга и контроля проектов им может присваиваться следующий статус:

- проект реализован успешно без отклонений – в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, выполнены требования к результату проекта, отсутствуют отклонения по срокам и бюджету проекта;

---

<sup>1</sup> Отдел проектной деятельности URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/sotrudniki-upravleniya-strategicheskogo-planirovan/> (дата обращения: 15.04.2017).

- «проект реализован успешно с незначительными отклонениями»
- в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, имеются отклонения по одному из следующих ограничений: выполнение требований к результату, соблюдение сроков и бюджета проекта;
- «проект реализован успешно со значительными отклонениями» – в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, имеются отклонения по двум из следующих ограничений: выполнение требований к результату, соблюдение сроков или бюджета проекта;
- «проект не реализован, ресурсы сохранены» – в случае, если цель проекта не была достигнута, все ресурсы сохранены;
- «проект не реализован, ресурсы использованы» – в случае, если цель проекта не была достигнута, часть ресурсов или все ресурсы были использованы по целевому назначению;
- «проект приостановлен» – в случае, если цель проекта не была достигнута, принято решение о приостановлении разработки или реализации проекта.

Кроме того, при структурных подразделениях администрации городского округа «Город Белгород» действуют отраслевые экспертные комиссии – постоянно действующие совещательно-консультационные органы, образованные в целях экспертного рассмотрения проектов, инициированных на территории городского округа «Город Белгород».

Основными целями и задачами Комиссии при рассмотрении проектов являются:

- анализ типа проекта, поставленной цели и результата проекта;
- анализ рисков проектов;
- анализ вероятности реализации проектов;
- оценка типов и количества материалов и человеческих ресурсов, оборудования и закупок, требуемых для реализации проекта;
- оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта;

- принятие решений по предлагаемым к открытию проектам и закрываемым проектам;
- анализ компетенций руководителя и команды проекта, внесение предложений по кандидатам в группу управления проектом, команду проекта;
- анализ блоков работ и бюджета проекта;
- оценка итогового отчета закрываемого проекта, эффективности участия команды проекта;
- внесение предложений о наказании виновных в отношении неуспешно завершенных проектов с указанием причин недостижения цели проекта;
- принятие решений о целесообразности и необходимости реализации рассмотренных проектов или нецелесообразности реализации проектов.

При комиссиях могут образовываться рабочие группы по отдельным направлениям деятельности в целях выработки предложений и решений по отдельным вопросам для рассмотрения в комиссии. В случае необходимости к работе в составе рабочей группы привлекаются специалисты, не входящие в состав комиссии. Планы работы рабочей группы и формы представления результатов утверждаются председателем комиссии.

Технологии проектного управления, используемые в городском округе «Город Белгород», изложены в ключевом нормативно-правовом акте, регулирующем данную сферу в муниципальном образовании – Положении об управлении проектами в городском округе «Город Белгород». Положение определяет условия и порядок применения принципов управления проектами администрацией городского округа «Город Белгород».

Согласно положению, проект представляет собой комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер. В свою очередь

муниципальный проект - проект, реализуемый в масштабах одного муниципального образования<sup>1</sup>.

Указанное положение закрепляет порядок формирования организационной структуры проекта, управления проектами, организационного сопровождения и мониторинга проекта, управления портфелем проектов.

Группа управления проектом формируется в следующем порядке. Заместитель главы администрации – руководитель аппарата администрации города на основании заявки инициатора проекта по согласованию с главой администрации города определяет координатора проекта.

Координатор проекта назначает ответственное лицо – куратора проекта и совместно с инициатором определяет заказчика и исполнителя проекта.

Заказчик проекта формулирует цели и задачи проекта, определяет требования к результату проекта; определяет объем и источники финансирования проекта; назначает ответственное лицо – представителя заказчика проекта для представления своих интересов, связанных с реализацией проекта.

Исполнитель проекта по согласованию с главой администрации города Белгорода назначает руководителя проекта и администратора проекта, определяет персональную ответственность за достижение цели проекта, эффективное использование выделенных ресурсов, материально-техническое обеспечение и документооборот по проекту; обеспечивает разработку и реализацию проекта в соответствии с требованиями к результату проекта.

Управление проектами в городском округе «Город Белгород» состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта:

- инициация проекта;
- планирование проекта;

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: постановление Администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

- реализация проекта;
- закрытие проекта<sup>1</sup>.

С целью дальнейшего изучения процессов проектной деятельности в городском округе «Город Белгород» необходимо каждый из этапов жизненного цикла проекта, закрепленных в муниципальном образовании более подробно.

1. Началом этапа инициации проекта является инициативная заявка по вопросу открытия проекта, которая направляется инициатором проекта в отдел проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города. Отдел проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города осуществляет регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС «Проектное управление».

Подлежат открытию проекты, которые соответствуют всем 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.);

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: постановление Администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

– 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.

Этап инициации завершается утверждением паспорта проекта председателем отраслевой экспертной комиссии по рассмотрению проектов при департаменте (комитете) и куратором проекта.

2. Этап планирования проекта. Руководитель проекта совместно с рабочей группой в срок, не превышающий двух месяцев с момента регистрации инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС «Проектное управление», готовит план управления проектом. Отделом проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города осуществляется оценка профессионального соответствия проектных специалистов, участвующих в разработке и реализации проектов.

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. Этап планирования проекта завершается утверждением плана управления проектом<sup>1</sup>.

Таким образом, на этапе планирования проекта определяется и утверждается рабочая группа по разработке плана управления проектом, после принятия которого проект переходит в следующую фазу.

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: постановление Администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

### 3. Этап реализации состоит из следующих стадий:

– выполнение работ – руководитель проекта организует работу рабочей группы, направленную на достижение цели проекта. Рабочая группа проекта под управлением руководителя проекта осуществляет выполнение работ согласно календарному плану-графику, предусмотренному в плане управления проектом, с документальной фиксацией результатов выполненных работ;

– контроль – представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Осуществляется на двух уровнях: руководителем и администратором проекта; работником отдела проектной деятельности управления стратегического планирования, организационно-контрольной и аналитической работы аппарата администрации города: - на первом уровне анализ полноты календарного плана-графика проекта, контроль исполнения проектной документации и оценка соответствия фактического исполнения бюджета и сроков работ; на втором уровне выездная проверка его реализации;

– внесение изменений – включает внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих действий в ходе реализации проекта для детализации плана управления в результате дополнительного планирования работ по проекту или устранению отклонений по итогам стадии контроля.

Этап завершается итоговым отчетом о реализации проекта, в котором руководитель проекта информирует куратора и заказчика проекта о достижении цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, повлиявших на реализацию проекта; оформляются права заказчика проекта на созданные в ходе реализации проекта материальные и нематериальные объекты<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: постановление Администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

4. Этап закрытия включает одно из следующих действий:

- завершение проекта;
- приостановление проекта.

Началом завершения проекта является наличие утвержденного итогового отчета о реализации проекта, в котором куратор совместно с руководителем и заказчиком проекта информируют соответствующую отраслевую экспертную комиссию при департаменте (комитете) об итогах его реализации, полученных результатах. Отраслевая экспертная комиссия при департаменте (комитете) принимает решение о достижении цели и результата проекта, рекомендует проект к закрытию с соответствующим статусом его реализации.

Приостановление проекта означает досрочное прекращение работ по его разработке и реализации с возможностью последующего возобновления. Приостановление проекта, в котором выполнены все работы, утвержденные проектной документацией, невозможно.

Административное сопровождение проекта осуществляется координатором проекта в лице куратора проекта. Сводная информация по результатам мониторинга направляется заместителю главы администрации – руководителю аппарата администрации города и состоит из следующих отчетов:

- промежуточный отчет по проекту;
- отчет о закрытии проекта.

Заместитель главы администрации – руководитель аппарата администрации города на основании полученной сводной информации предоставляет главе администрации города Белгорода заключения и рекомендации по итогам реализации проекта. Для проектов, имеющих общественную значимость, паспортом проекта может быть определено требование публикации результатов мониторинга в сети Интернет на информационных ресурсах координатора проекта.

В администрации города Белгорода утвержден Порядок определения уровня профессионального соответствия участников разработки и реализации проектов.

Оценка профессионального соответствия проектных специалистов осуществляется в два этапа:

- оценка на соответствие требованиям к компетентности;
- тестирование проектных специалистов на знание основных положений проекта.

Ранги в области проектного управления проектным специалистам присваиваются персонально: руководителям проектов – «проектный менеджер» 3, 2, 1 класса. Члену рабочей группы проектов – «проектный специалист» 3, 2, 1 класса. Ранги в области проектного управления присваиваются последовательно, начиная с 3 класса по итогам тестирования.

Для присвоения проектному специалисту ранга «проектный менеджер» 1 класса требуется обязательное наличие сертификата, подтверждающего его знания и навыки руководителя проекта по одному из действующих национальных или международных стандартов в области проектного управления. При присвоении ранга «проектный менеджер» 3 или 2 класса учитывается прохождение проектными специалистами обучения в области проектного управления. Присвоение очередного ранга проектному специалисту 2 или 1 класса осуществляется при наличии ранга 3 класса и включении работника в проект более высокого уровня сложности<sup>1</sup>.

Реестр проектных специалистов в области проектных специалистов в администрации города ведется в отделе проектной деятельности.

Организация проектной деятельности в городском округе «Город Белгород» является одним из направлений совершенствования муниципального управления. Все значимые нововведения в каждой из

---

<sup>1</sup> О Порядке определения уровня профессионального соответствия участников разработки и реализации проектов в администрации города Белгорода : распоряжение Администрации города Белгорода от 15 августа 2016 г. № 1054 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

отраслей были оформлены и реализованы или продолжают внедряться именно согласно законам проектного управления. Это позволяет просчитать, спланировать и сконцентрировать все виды ресурсов. А, значит – работать с максимальной эффективностью.

Портфель проектов администрации города на 2016 год включал 149 единиц. Реализовано 67 проектов, 55 являются переходящими на 2017 год. В портфеле этого года – 131 проект. Всего 375 сотрудников администрации имеют присвоенные ранги в области проектного управления<sup>1</sup>.

Реализуется проектное управление и на уровне округов города Белгорода. В минувшем году двумя округами было реализовано около 20 проектов. Один из проектов предполагал ликвидацию с улиц города брошенного транспорта. В 2016 году с территории Западного округа убрано 134 автомобиля, с территории Восточного округа эвакуировано 101 разукомплектованное или брошенное транспортное средство. Обустроенный сквер как итог проектной деятельности появился на пересечении улиц Князя Трубецкого и Народного бульвара. Здесь, на 600 квадратных метрах, посадили новые кустарники, установили парковые скамьи.

В 2017 году Восточный округ продолжит реализацию 8 проектов, а Западный – 9, в ходе которых продолжается озеленение микрорайонов ИЖС, создание рекреационных зон на берегу Северского Донца и Везёлки, благоустройство улиц Корочанской и Волчанской, обустройство детской площадки для совместного пребывания на ней детей, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.

Кроме этого, в округах планируется открыть в 2017 году ещё не менее 10 новых проектов, предполагающих озеленение улиц, создание детских площадок, обустройство зон отдыха и другие<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Мэр Белгорода представил отчет о работе администрации города в 2016 году URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/vystuplenie-na-aktive-14092016-belgorod-gorod-vozm/> (дата обращения: 15.04.2017).

<sup>2</sup> В планах проектной деятельности округов Белгорода создание новых рекреационных зон URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/v-planah-proektnoj-deyatelnosti-okrugov-belgoroda/> (дата обращения: 15.04.2017).

Также на территории городского округа в этом пройдет конкурс проект по развитию территорий. Главная идея конкурса – развитие общественного самоуправления в городе, активизация творческого потенциала граждан в решении вопросов местного значения.

В проекте необходимо указать цели и задачи, объем необходимого финансирования и срок реализации, обосновать актуальность, перечень мероприятий и работ, прогнозируемые результаты. Представленные проекты формируются по территориальной принадлежности к округам. Комиссия оценивает и определяет победителей отдельно по каждому округу.

Реализация инициатив по развитию территорий города, победивших в ходе проведения конкурса, осуществляется за счет средств бюджета городского округа «Город Белгород», а также за счет средств софинансирования конкурсантов. Фонд денежных средств, предусмотренных в бюджете городского округа «Город Белгород» на реализацию инициатив составляет – 900 000 рублей<sup>1</sup>.

Таким образом, на основе анализа практики внедрения проектной деятельности в процессы муниципального управления городского округа «Город Белгород» можно сделать следующие выводы.

1. На территории муниципального образования ведется системная работа по внедрению технологий проектной деятельности в процессы управления развитием городского округа. Действует структурное подразделение администрации, главной функцией которого является развитие проектного управления на территории муниципалитета, для оценки разрабатываемых проектов созданы отраслевые экспертные комиссии, принята нормативно-правовая база, обеспечивающие закрепление алгоритмов и технологий управления проектами в городском округе.

---

<sup>1</sup> В Белгороде стартовал конкурс инициатив по развитию территорий «Белгород меняется» в 2017 году URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/v-belgorode-startoval-koniciativ-po-razviti/> (дата обращения: 15.04.2017).

2. Комплексная работа муниципальных органов власти по внедрению эффективных технологий проектного управления обусловила реализацию большого числа разнонаправленных проектов на территории города Белгорода. На 2017 год запланировано к реализации более 130 различных проектов, в рамках, как стратегии развития муниципалитета, так и различных целевых муниципальных программ.

3. Вместе с тем, проектная деятельность в муниципальном образовании имеет и ряд существенных проблем, решение которых обеспечит значительное повышение эффективности муниципального управления в городском округе «Город Белгород». К числу таких проблем следует отнести низкую заинтересованность населения в части разработки и инициирования проектов муниципального развития с одной стороны, и недостатком современных управленческих технологий привлечения населения к процессам управления проектами на муниципальном уровне с другой. Кроме того, остается низкой информированность населения о процессах развития проектного управления в городском округе, деятельности отраслевых экспертных комиссий, причинах прекращения и закрытия проектов, а также способах и возможностях их инициирования.

-

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ**

В современных условиях муниципальное образование выступает как самостоятельная социокультурная целостность, отличающаяся сложившейся полифункциональностью; социальной структурой и специализацией, социальной инфраструктурой, локальной общественной интеграцией, способностью к воспроизводству социальной жизни. Исходя из этого, на уровне муниципального управления формируются возможности для использования современных управленческих методов, с успехом применяемых на иных уровнях.

Всё это определяет необходимость внедрения в практику местного самоуправления современных управленческих методов и формирования эффективных приёмов их использования. Одним из таких инструментов выступают технологии проектного управления.

Системный характер проблем муниципальных образований не позволяет их решить посредством отдельных проектов и программ, необходима постоянная генерация таких проектов, постановка на поток взаимодействия власти и населения для решения проблем качества и уровня жизни местного сообщества.

Как было выявлено в ходе анализа практики проектной деятельности в городском округе «Город Белгород» итогом внедрения проектного управления в деятельность администрации г. Белгорода является сформированная модель проектного управления. Нормативно-правовая база муниципального проектного управления разработана аналогично региональной, а внедрение проектного управления в деятельность администрации города Белгорода дает положительные результаты.

Для развития муниципалитета применяются программный и проектный подходы, которые обуславливают комплексный, межведомственный характер решения задач. При этом важнейшим моментом является эффективная и согласованная деятельность не только органов местного

самоуправления и организаций бюджетной сферы, но и населения, всех хозяйствующих субъектов по формированию условий, обеспечивающих эффективное взаимодействие всех участников развития муниципалитета.

Вместе с тем, исходя из выявленных проблем, потенциал городского сообщества в развитии муниципального образования путем реализации проектной деятельности задействован в недостаточной степени. В свою очередь, именно жители муниципального образования могут определить наиболее актуальные проблемы и направления для развития муниципалитета, а общественные инициативы, сформулированные в качестве полноценных проектов, имеют огромную ценность для городского развития.

В этой связи, возникает необходимость в построении эффективной системы взаимодействия органов власти муниципального образования и городского сообщества в сфере разработки, инициирования и реализации проектов развития городского округа «Город Белгород». По нашему мнению, одной из управленческих методик способных обеспечить эффективную реализацию поставленной задачи является технология краудсорсинга.

Под термином краудсорсинг в данном случае подразумевается передача установленных управленческих функции неограниченному кругу, представляющих собой местное сообщество, согласовывающих при этом свою работу, пользуясь коммуникативными технологиями. Базовой целью подобной технологии является применение возможности большего числа людей при решении актуальных для общества задач в муниципальном образовании. Примеры внедрения элементов краудсорсинга в систему муниципального управления показывают, в общей совокупности граждан, при соответствующей организации и продуманной методологии общественного участия, можно решать даже весьма сложные управленческие задачи.

В настоящее время на территории Белгородской области реализуется масштабный проект «Народная экспертиза», являющий собой один из примеров реализации технологий краудсорсинга на региональном уровне.

Проект позволяет собрать лучшие народные идеи и предложения, способствующие решению актуальных проблем области. Для достижения цели проекта запущены две информационно-коммуникационные площадки: офлайн и онлайн.

Офлайн-площадка проекта используется при отсутствии доступа к Интернету. С этой целью в муниципальных образованиях (включая небольшие населённые пункты) установлены специализированные информационные ящики единого образца, которые позволят организовать сбор народных инициатив.

Онлайн-площадка — это специально разработанный сайт [narod-expert.ru](http://narod-expert.ru), где каждый зарегистрированный пользователь может разместить для народного обсуждения идею, которая, по его мнению, должна способствовать улучшению качества жизни населения области либо достижению определённых качественных или количественных показателей в различных сферах деятельности (сельское хозяйство, строительство, ЖКХ, бизнес и т.д.).

При экспертной комиссии по рассмотрению проектов соответствующего муниципалитета, формируются рабочие группы из числа сотрудников, в обязанности которых входит рассмотрение вопросов, относящихся к существу идеи. В случае необходимости в рабочую группу могут быть включены представители иных органов власти, учёные и специалисты.

Рабочая группа совместно с автором осуществляет детальную проработку идеи и, исходя из содержания и ожидаемых результатов её реализации, принимает одно из следующих решений:

- реализация идеи целесообразна в форме проекта;
- реализация идеи целесообразна в рамках текущей деятельности;
- реализация идеи нецелесообразна.

В случае принятия решения о целесообразности реализации идеи в форме проекта:

Из числа сотрудников, в обязанности которых входит курирование вопроса, относящегося к сути идеи, назначается ответственный за подготовку проекта, который, совместно с автором идеи готовит материалы для включения проекта в повестку заседания экспертной комиссии по рассмотрению проектов. В случае принятия решения о целесообразности реализации идеи в рамках текущей деятельности определяется перечень мероприятий, направленных на её реализацию.

Параллельно с данным порталом реализуется один из основных общественных муниципальных проектов города Белгорода – «Активный горожанин». Это муниципальная информационная система, позволяющая в максимально удобной форме наладить диалог власти с жителями, минуя бюрократические барьеры.

За 8 месяцев своего существования проект «Активный горожанин» из «жалобной книги» стал важным интерактивным проектом, площадкой для обсуждения, обмена мнениями, вовлечения граждан в жизнь города. С каждым месяцем «Активный горожанин» набирает силу и становится популярным и эффективным механизмом народного контроля. В настоящее время на портале зарегистрировано более 2 тысяч 400 человек. Решено около 2200 проблем белгородцев, принято около 2000 голосов и более 370 предложений жителей города. В едином комплексе действует ток-шоу «Активный горожанин» телеканала «Белгород24», признанное лучшим медийным проектом 2016 года. Вместе с тем, в 2017 году будут реализованы необходимые мероприятия по модернизации и продвижению «Активного горожанина», чтобы сделать эту площадку ещё более востребованной и удобной для белгородцев.

По нашему мнению, разделение данных площадок гражданской активности, а также предварительный контроль и отбор проектных идей со стороны региональных органов власти, перед передачей инициатив в муниципальное образование, определяют недостаточную эффективность применения инструментов краудсорсинга в системе муниципального

управления городского округа «Город Белгород». Исходя из этого нами был разработан проект **«Формирование краудсорсинговой платформы управления проектами городского округа «Город Белгород».**

**Цель проекта.** Совершенствование процессов организации проектной деятельности в органах муниципальной власти городского округа «Город Белгород» путем внедрения технологий краудсорсинга.

**Задачи проекта:**

- формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки для привлечения городского сообщества к процессам организации проектной деятельности в муниципальном образовании;
- внедрение методологии краудфандинга в процессы привлечения ресурсов в проекты развития городского округа;
- повышение эффективности работы экспертных отраслевых комиссий администрации города Белгорода путем привлечения городского сообщества к процессам экспертизы и оценки проектов развития муниципалитета.

**2. Сроки реализации проекта.**

Реализация проекта представляется эффективной в краткосрочной перспективе, в этой связи срок реализации проекта составляет 12 месяцев в период с 1 сентября 2017 по 31 августа 2018 года. Реализация проекта в течение одного года позволит апробировать все предложенные методики и технологии, на основании чего будет определена необходимость дальнейшей реализации проектных мероприятий в формате текущей деятельности, а не отдельных проектов.

**3. Состав мероприятий проекта.**

В соответствии с целью, определенной в ходе разработки проекта были сформированы блоки мероприятий, направленные на реализацию отдельных задач по формированию краудсорсинговой площадки проектного управления в городском округе «Город Белгород».

Блок 1. Формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки организации проектной деятельности в городском округе «Город Белгород».

Блок 2. Внедрение технологий краудфандинга в процессы привлечения ресурсов, необходимых для реализации проектов развития муниципального образования.

Блок 3. Привлечение активного городского сообщества к процессам экспертизы и оценки проектов развития муниципального образования.

Стоит отметить, что каждый из блоков мероприятий может быть реализован отдельно от общей структуры проекта, что, безусловно, повлечет за собой определенный позитивный эффект для повышения эффективности системы проектного управления в городском округе «Город Белгород». Вместе с тем, реализация всех блоков проекта в совокупности, обеспечит синергетический эффект, обусловленный взаимосвязанностью и взаимодополняемостью проектных мероприятий.

Необходимость в конкретизации представленных направлений определяет необходимость декомпозиции блоков проекта в виде конкретных управленческих процедур и мероприятий.

Блок 1. Формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки организации проектной деятельности в городском округе «Город Белгород».

Как уже было отмечено, в настоящее время портал «Активный горожанин» представляет собой один из главных инструментов гражданской активности в муниципальном образовании. Значительный рост числа обращений, пристальное внимание к порталу со стороны социально активного городского сообщества и регулярное информационное освещение результатов деятельности гражданской площадки, как со стороны официальных органов власти, так и со стороны СМИ, предопределяют использование потенциала ресурса для привлечения горожан к процессам управления проектами развития муниципалитета.

В этой связи нами был разработан комплекс мероприятий, направленный на расширение функционала существующего портала:

- дополнить структуру портала «Активный горожанин» разделом «Гражданский проект», в рамках которого горожанам будет представлена возможность не просто предложить общую идею для развития муниципального образования, но сформировать проект, направленный на реализацию инициативы, включающий паспорт проекта, календарный план, бюджет, финансово-экономическое обоснование;

- сформировать типовую структуру «Гражданского проекта», учитывающую, как типовые проектные формы, используемые органами власти муниципального образования, так и необходимость существенного упрощения отдельных разделов проекта для инициатив со стороны городского сообщества;

- разработать трехуровневую систему оценки предложенных «Гражданских проектов». На первом уровне будет осуществляться оценка со стороны модераторов и официальных экспертов на основании совокупности различных критериев оценки исполнимости и эффективности предложенного проекта. На втором уровне также должна быть осуществлена многокритериальная оценка, однако уже стороны пользователями портала, активно участвующими в публикации сообщений и идей для городского развития. На последнем этапе должен осуществляться отбор проектов путем простого голосования со стороны всех пользователей площадки;

- обеспечить возможности для совместного заполнения проектных форм группам социально активных граждан городского округа, что обусловит формирование эффективных команд управления проектами еще на этапе их разработки и инициирования;

- провести серию тренингов для социально активных горожан и представителей гражданского общества «Гражданское участие в развитии города Белгорода: от идеи к проекту».

Таким образом, по итогам реализации данного блока мероприятий

жители города получают возможность принимать участие в разработке проектов развития муниципального образования на базе существующей популярной площадки проявления гражданской активности.

Блок 2. Внедрение технологий краудфандинга в процессы привлечения ресурсов, необходимых для реализации проектов развития муниципального образования.

Краудфандинг является социальной технологией коллективного финансирования, основанную на добровольных пожертвованиях, дарениях. Наиболее близкий по смыслу русскоязычный эквивалент – народное или общественное финансирование. Краудфандинг представляет одно из ответвлений краудсорсинга, под которым понимается совместное добровольное участие людей в решении общественно значимых задач. В случае краудфандинга зачастую такое участие сводится к перечислению денежных средств, за счет которых запускается и/или поддерживается некоторый проект.

Зачастую муниципальные органы оказываются в значительной степени ограничены в финансовых ресурсах необходимых для реализации эффективных проектов развития города. В этой связи, именно на муниципальном уровне, вопрос привлечения дополнительного финансирования, необходимого для реализации проектов стоит наиболее остро.

Вместе с тем, особенности применения краудфандинга на муниципальном уровне расширяют возможности для привлечения ресурсов к проектам, т.к. в данном случае целью реализации проекта всегда выступает развитие муниципалитета и городского сообщества. А значит жители города могут не только участвовать в реализации проекта в качестве субъектов финансирования, но и оказывать техническую, инструментальную, материальную и иные виды поддержки. В свою очередь городские бизнес структуры, заинтересованные в достижении запланированных результатов проекта, также могут оказывать поддержку проекта, как минимум

предоставляя материальное обеспечение, необходимое для реализации проекта по сниженным ценам.

Таким образом, с целью внедрения технологий краудфандинга в процессы организации проектной деятельности нами были разработаны следующие мероприятия:

- разработать положение о реализации краудфандинговых проектов развития городского округа «Город Белгород», включающего не только механизмы финансирования проектов, но конкретные направления городского развития, на которые могут быть направлены проекты данного типа, а также варианты совместного финансирования таких проектов со стороны заинтересованного городского сообщества и местного бюджета;

- дополнить структуру портала «Активный горожанин» возможностью не только формировать заявку «Гражданского проекта», но и объявлять о проведении сбора средств на его реализацию со стороны городского сообщества, что должно осуществляться после процедуры оценки и экспертизы проекта;

- осуществлять мониторинг приоритетных направлений краудфандинговых проектов для городского сообщества, т.е. проектов которые получают наибольшую народную поддержку. Стоит также обратить внимание на те проблемы, решение которых является целью реализации наиболее популярных проектов, с целью определения приоритетов развития муниципального образования со стороны населения;

- обеспечить контроль за расходованием средств городского сообщества безвозмездно направленных на реализацию проектов развития муниципального образования.

Стоит отметить, что, участвуя в краудфандинговых проектах муниципального образования, население будет более объективно выбирать те направления развития муниципалитета, которые жители считают наиболее важными и необходимыми для реализации, чем в случае с обычным голосованием. Данный факт позволит муниципальным органам власти

отслеживать те проблемы развития муниципалитета, которые являются для городского сообщества приоритетными.

Таким образом, внедрение технологий краудфандинга в проектную деятельность городского округа «Город Белгород» позволит не только привлечь дополнительные ресурсы к проектам развития муниципального образования, но и определить наиболее актуальные проблемы муниципалитета для городского сообщества.

Блок 3. Привлечение активного городского сообщества к процессам экспертизы и оценки проектов развития муниципального образования.

Как уже было отмечен, в настоящее время деятельность отраслевых экспертных комиссий по оценке проектов муниципального образования реализуется в городском округе «Город Белгород» недостаточно эффективно. Во-первых, это касается недостаточной публичности деятельности комиссий, так, например, в настоящее время в СМИ и информационных ресурсах не публикуются объявления о заседании комиссий, результаты экспертизы, причины признания нецелесообразности реализации проектов и т.д. Таким образом, наблюдается недостаток публичности и информационной открытости деятельности данных консультативно-совещательных органов.

Во-вторых, практически не используются инструменты привлечения гражданского общества и социально активных граждан города к процессам экспертизы и оценки иницируемых проектов. В настоящее время, городское сообщество имеет возможность участвовать только в оценке идей и предложений, выдвигаемых самими жителями муниципалитета, путем голосования за реализацию инициатив на порталах «Народная экспертиза» и «Активный горожанин».

Таким образом, с целью повышения эффективности работы отраслевых экспертных комиссий путем привлечения городского сообщества к процессам оценки проектной деятельности нами были разработаны следующие мероприятия:

- разработать и утвердить процедуры отбора социально активных

горожан в состав экспертных комиссий. По нашему мнению, представляется наиболее эффективным реализовать данное мероприятие основываясь на системе рейтинга пользователей порталов «Активный горожанин» и «Народная экспертиза». Это позволит, как привлечь наиболее активных представителей гражданского общества к процессам организации проектной деятельности, так и еще раз продемонстрировать горожанам, что их активное участие в городском развитии не остается незамеченным со стороны муниципальных органов власти;

- нормативно закрепить пропорциональный состав комиссий, включая представителей органов власти, ученых и экспертов, представителей гражданского общества;

- осуществлять информационное освещение на официальных порталах органов местного самоуправления и в СМИ деятельность экспертных комиссий, включая объявления о проведении заседаний, результаты экспертизы и т.д.;

- реализовать мониторинг наиболее частых причин в признании нецелесообразности реализации тех или иных проектов, с последующей публикацией результатов на информационных порталах города, с целью выявления негативных тенденций в организации процессов проектного управления и формирования перечня наиболее часто встречающихся ошибок при разработке проектов развития города.

Таким образом, повышение информационной открытости деятельности отраслевых экспертных комиссий и привлечение представителей городского сообщества к процессам оценки позволит не только повысить эффективность экспертизы, но и будет способствовать выявлению негативных тенденций и наиболее частых проблем, возникающих при разработке проектов.

По нашему мнению, обеспечение реализации всех мероприятий из разработанных блоков позволит существенно повысить эффективность процессов организации проектной деятельности в городе Белгороде, что обеспечит, как развитие системы муниципального управления в городском

округе, так и достижение показателей социально-экономического развития территорий.

#### **4. Финансирование проекта.**

Ключевым аспектом реализации любого проекта является обеспеченность необходимыми ресурсами, которые представляют собой допускающие переменные значения составляющие, которые требуются для выполнения отдельных мероприятий и могут выступать в качестве ограничения для проекта.

Реализация данного проекта определяется необходимостью в обеспечении финансовыми ресурсами, требуемыми для успешного осуществления запланированных мероприятий.

Одной из наибольших затрат в рамках проекта является расширение штата отдела проектной деятельности Администрации города Белгорода и привлечение 2 дополнительных сотрудников. Необходимость привлечения дополнительных кадров для реализации проекта определяется комплексностью и сложностью запланированных мероприятий. Их реализации без привлечения дополнительных высококвалифицированных кадров может повлечь за собой не только отрицательные результаты по проекту, но и снижение эффективности всей деятельности отдела в целом.

Следующей весомой статьей затрат выступает создание краудсорсинговой и краудфандинговой платформы на основе портала «Активный горожанин». Использование современных финансовых средств для разработки дополнительного функционала портала обуславливается недостатком опыта внедрения краудсорсинговых и особенно краудфандинговых технологий на муниципальном уровне.

Кроме того, запланировано проведение 10 тренингов для социально активных горожан и представителей гражданского общества «Гражданское участие в развитии города Белгорода: от идеи к проекту», на которых участниками будут представлены инструменты и механизмы разработки и реализации проектов развития города.

Последней статьей расходов выступает Разработка типовой структуры «Гражданского проекта» и научно обоснованной многокритериальной системы оценки гражданских инициатив. Стоит отметить, что данные научные исследования должны быть реализованы с привлечением научных и исследовательских организаций города, на оплату труда которых и предусматривается финансирование.

Таким образом, общий объем финансирования проекта на весь период его реализации составляет 830 тыс. рублей.

Таблица 1

Смета проекта «Формирование краудсорсинговой платформы управления проектами городского округа «Город Белгород».

Статья расходов	Количество	Цена за ед.	Сумма (руб.)
Привлечение дополнительных сотрудников для реализации проекта	2 чел. 12 мес.	20 000	480 000
Создание краудсорсинговой и краудфандинговой платформы на основе портала «Активный горожанин»	1	200 000	200 000
Проведение тренингов для социально активных горожан и представителей гражданского общества «Гражданское участие в развитии города Белгорода: от идеи к проекту»	10	10 000	100 000
Разработка типовой структуры «Гражданского проекта» и научно обоснованной многокритериальной системы оценки гражданских инициатив	1	50 000	50 000
Итого			830 000

## 5. Планируемые результаты проекта.

Представляется целесообразным разделить планируемые показатели результативности проекта согласно количественному и качественному

признаку. К числу качественных результатов проекта следует отнести следующие:

- формирование новых инструментов гражданского участия в муниципальном управлении городского округа «Город Белгород», путем создания краудсорсинговой и краудфандинговой платформы на базе портала «Активный горожанин»;
- улучшение имиджа органов местного самоуправления города Белгорода, за счет повышения уровня совместной работы власти и населения муниципалитета;
- повышение публичности и открытости органов местного самоуправления города Белгорода за счет дополнительного информационного освещения проектной деятельности в муниципальном образовании.

К числу основных количественных показателей результативности проекта можно отнести следующие:

- реализация 15 муниципальных проектов с применением технологий краудсорсинга и краудфандинга, что составит не менее 10% от общего числа поданных заявок;
- проведение 10 тренингов с привлечением 30 представителей активного городского сообщества в рамках каждого из них. Всего обучение должны пройти не менее 300 жителей муниципального образования;
- привлечение не менее 25 отобранных согласно разработанной методике представителей гражданского сообщества к работа отраслевых экспертных групп в рамках проведения экспертизы муниципальных проектов.

В целом реализация проекта позволит повысить эффективность организации проектной деятельности в рамках системы муниципального управления городского округа «Город Белгород», что положительно скажется на уровне социально-экономического развития города.

Таким образом, на основании сформулированных направлений совершенствования организации проектной деятельности в городе Белгород можно сделать следующие выводы.

1. Одной из наиболее серьезных проблем проектного управления обусловлена тем, что потенциал городского сообщества в развитии муниципального образования путем реализации проектной деятельности задействован в недостаточной степени. По нашему мнению, одним из направлений преодоления сложившегося противоречия может стать построение эффективной системы взаимодействия органов власти муниципального образования и городского сообщества в сфере разработки, инициирования и реализации проектов развития городского округа, путем внедрения технологий краудсорсинга в процессы управления данной сферой.

2. В целях разрешения выявленного противоречия нами был разработан проект «Формирование краудсорсинговой платформы управления проектами городского округа «Город Белгород», который включает в себя: формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки организации проектной деятельности, внедрение технологий краудфандинга в процессы привлечения ресурсов, необходимых для реализации проектов развития муниципального образования, а также активизацию деятельности городского сообщества в рамках экспертизы и оценки муниципальных проектов.

3. Реализация всех мероприятий проекта позволит существенно повысить эффективность процессов организации проектной деятельности в городе Белгороде, что обеспечит, как развитие системы муниципального управления в городском округе, так и достижение показателей социально-экономического развития территорий. Реализация всех блоков проекта в совокупности, обеспечит синергетический эффект, обусловленный взаимосвязанностью и взаимодополняемостью проектных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время методология проектного управления является одним из наиболее перспективных направлений деятельности муниципальных органов власти к развитию территорий. Дефицит местных бюджетов, сложная социально-экономическая ситуация и необходимость в оптимизации управленческих процессов на муниципальном уровне диктуют необходимость постоянного совершенствования проектной деятельности, направленной на развитие муниципальных образований. Вместе с тем, построение эффективной системы проектного управления должно строиться на основе современных и научно обоснованных управленческих технологий. В ином случае, управление проектами может стать еще одной практикой, реализуемой для достижения формальных показателей эффективности.

Теоретический анализ основ организации проектной деятельности позволил выявить, что существует большое число различных подходов к определению сущности данной сферы. Вместе с тем, одним из наиболее объективных является понимание проекта, как целенаправленной деятельности, представляющей собой комплекс алгоритмизированных и запланированных действий, направленных на создание или модернизацию проектируемых объектов, технологических процессов, организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Широкий спектр сфер применения проектного подхода определяет разнообразии форм, объемов, содержания, многообразии поставленных целей, применяемых ресурсов, моделей финансирования, уровней сложности управления проектами. В общем виде, большинство проектов можно классифицировать согласно следующим формальным признакам: структура, сфера деятельности, длительность, объем, степень выполнимости.

В свою очередь проектная деятельность на муниципальном уровне имеет ряд существенных отличий от проектного управления на иных уровнях власти, заключающихся, как в целях разработки проектов, специфике инструментов их реализации, особенностях взаимодействия субъекта и объекта проектной деятельности. Муниципальный проект, таким образом, можно определить, как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов по стратегическим направлениям социально-экономического развития муниципального образования в условиях временных и ресурсных ограничений.

На территории городского округа «Город Белгород» на протяжении последних лет ведется системная работа по внедрению технологий проектной деятельности в процессы управления развитием муниципального образования. В настоящее время действует структурный отдел проектной деятельности Администрации города Белгорода, главной функцией которого является развитие проектного управления на территории муниципалитета, для оценки разрабатываемых проектов созданы отраслевые экспертные комиссии, принята нормативно-правовая база, обеспечивающая закрепление алгоритмов и технологий управления проектами в городском округе. Деятельность муниципальной власти по внедрению эффективных технологий управления проектами обусловила реализацию большого числа разнонаправленных проектов на территории города Белгорода. На 2017 год запланировано к реализации более 130 различных проектов, каждый из которых соответствует приоритетным целям и задачам развития городского округа.

Вместе с тем, организация проектной деятельности в городе Белгороде характеризуется и рядом проблем, к числу которых следует отнести низкую заинтересованность населения в части разработки и инициирования проектов муниципального развития с одной стороны, и недостатком современных управленческих технологий привлечения населения к процессам управления проектами на муниципальном уровне с другой. Кроме того, остается низкой

информированность населения о процессах развития проектного управления в городском округе, деятельности отраслевых экспертных комиссий, причинах прекращения и закрытия проектов, а также способах и возможностях их инициирования. Одним из направлений разрешения существующих проблем может стать построение эффективной системы взаимодействия органов власти муниципального образования и городского сообщества в сфере разработки, инициирования и реализации проектов развития городского округа, путем внедрения технологий краудсорсинга в процессы управления данной сферой.

В этой связи нами был разработан проект «Формирование краудсорсинговой платформы управления проектами городского округа «Город Белгород», который включает в себя: формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки, внедрение технологий краудфандинга в процессы проектного управления, а также активизацию деятельности городского сообщества в рамках экспертизы и оценки муниципальных проектов. Реализации предложенных проектных мероприятий позволит существенно повысить эффективность процессов организации проектной деятельности в городе Белгороде, что обеспечит, как развитие системы муниципального управления в городском округе, так и достижение показателей социально-экономического развития территорий. Реализация всех блоков проекта в совокупности, обеспечит синергетический эффект, обусловленный взаимосвязанностью и взаимодополняемостью проектных мероприятий.

В заключение сформулировать конкретные рекомендации, направленные на совершенствование проектной деятельности в городском округе «Город Белгород»:

– дополнить структуру портала «Активный горожанин» разделом «Гражданский проект», в рамках которого горожанам будет представлена возможность сформировать проект, направленный на реализацию

инициативы, включающий паспорт проекта, календарный план, бюджет, финансово-экономическое обоснование;

- сформировать типовую структуру «Гражданского проекта» и разработать трехуровневую систему оценки предложенных инициатив;

- провести серию тренингов для социально активных горожан и представителей гражданского общества «Гражданское участие в развитии города Белгорода: от идеи к проекту»;

- разработать положение о реализации краудфандинговых проектов развития городского округа «Город Белгород»;

- расширить функционал портала «Активный горожанин» путем внедрения технологий краудфандингового сбора средств на реализацию общественных проектов со стороны городского сообщества;

- осуществлять мониторинг приоритетов поддержки краудфандинговых проектов для городского сообщества;

- разработать и утвердить процедуры отбора социально активных горожан в состав экспертных комиссий;

- нормативно закрепить пропорциональный состав комиссий, включая представителей органов власти, ученых и экспертов, представителей гражданского общества;

- осуществлять информационное освещение на официальных порталах органов местного самоуправления и в СМИ деятельность экспертных комиссий;

- реализовать мониторинг наиболее частых причин в признании нецелесообразности реализации тех или иных проектов, с последующей публикацией результатов на информационных порталах города.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 03.06.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

4. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов : Постановление губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. №2 (ред. от 20.07.2012) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

5. Об утверждении Порядка принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ Белгородской области, их формирования, реализации и оценки эффективности [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской обл. от 31 августа 2009 г. № 295-пп (ред. от 04.02.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 - 2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Распоряжение губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 г. № 408-р [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

8. Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Алисова, Л.Н., Аносова В.В. Местное самоуправление и гражданское общество: проблемы взаимодействия [Текст] / Л.Н. Алисова, В.В. Аносова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №1. – С.72-75.

10. Ананьин, В.И. К конкурентному преимуществу – через проекты [Текст] / В.И. Ананьин // Управление проектами и программами. – 2012. – №3(23) – С. 244-251.

11. Бабинцев, В.П. Программно-целевой подход в государственном и муниципальном управлении: проблемы реализации [Текст] / В.П. Бабинцев // Социальные технологии в современном управлении: сборник научных трудов. – Белгород. – 2006. – С. 22-38.

12. Бабинцев, В.П. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города [Текст] /

В.П. Бабинцев, В.А. Сапрыка, Г.Ф. Ушамирская // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2009. – № 1. – С. 114-120.

13. Балашова, С.П. Согласование стратегических приоритетов и проектов в рамках реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования [Текст] / С.П. Балашова, М.В. Сиротенко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 11. – С. 140-145.

14. Белых, И.В. Опыт муниципальных образований Москвы в реализации социальных проектов [Текст] / И.В. Белых // Муниципальная академия. – 2012. – № 1. – С. 8-9.

15. Богданова, А.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / А.С. Богданова, Е.С. Кузнецова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1. – С. 195-198.

16. Важенина, Т.М. Устойчивое развитие муниципального образования: системный подход [Текст] / Т.М. Важенина // Известия высших учебных заведений. – 2012. – № 3. – С. 10-14.

17. Гафарова, Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы [Текст] / Л.А. Гафарова // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 11 (340). – С. 108-115.

18. Гончаренко, П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти Белгородской области [Текст] / П.В. Гончаренко, В.Л. Рамбаусик. – Белгород: Изд-во «ПОЛИТЕРРА», 2012. – 66 с.

19. Грей, К.Ф. Управление проектами. Практическое руководство [Текст] / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и сервис, 2013. – 523 с.

20. Гэддис, Л. История проектного управления за рубежом. [Текст] / Л. Гэддис. – М., 2010. – 312 с.

21. Данилов, Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р.В. Данилов // Муниципальная академия. – 2012. – № 2. – С. 51-53.
22. Дмитриев, А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Текст] / А.В. Дмитриев // Науковедение. – 2013. – №1 (14). – С.25-27.
23. Дридзе, Т.М. Основы социокультурного проектирования. [Текст] / Т.М. Дридзе. – М., 2009. – 127 с.
24. Ергодиев, О.Б. О Подходах к оценке эффективности инвестиционных проектов развития социального сектора муниципальной экономики [Текст] / О.Б. Ергодиев // Известия ИГЭА. – 2012. – №4. – С. 71-74.
25. Жихарев, К.Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы: общая схема и принципы [Текст] / К.Л. Жихарев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7. – С. 51-58.
26. Зайцев, И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти / И.В. Зайцев // Управление экономическими системами. – 2016. – № 6. – С. 12-17.
27. Заренков, В.А. Управление проектами [Текст] / В.А. Заренков. – М.: АСВ, 2012. – 306 с.
28. Кадышев, Е.Н. Социально ориентированное муниципальное управление на основе проектного подхода [Текст] / Е.Н. Кадышев, И.В. Петрова // Проблемы. Поиск. Решения. – 2014. – № 35. – С. 48-55.
29. Кожевина, О.В. Муниципальное образование как объект управления экономическим пространством региона [Текст] / О.В. Кожевина, М.В. Сиротенко // Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 355-358.
30. Коньшунова, А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении [Текст] / А.Ю. Коньшунова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 171-178.

31. Косинский, П.Д. Муниципальное образование как объект муниципального менеджмента: системный и ситуационный подходы [Текст] / П.Д. Косинский, А.Г. Чупрякова // Научный альманах. – 2015. – № 9. – С. 198-204.

32. Кузнецова, Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / Е.С. Кузнецова, А.С. Богданова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1. – С. 195-198.

33. Мисютин, А.Н. Проектное управление как коммуникативная парадигма [Текст] / А.Н. Мисютин // Регионология. – 2012. – № 3. – С. 78-84.

34. Муринович, А.А. Муниципальный опыт реализации социальных проектов [Текст] / А.А. Муринович, М.П. Логинов // Муниципалитет: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 82-87.

35. Новиков, И.А. Особенности стратегического управления муниципальными проектами [Текст] / И.А. Новиков // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. – 2012. – № 1. – С. 39-44.

36. Панасюк, В.П. Проектно-квалитативная модель управления инновационным развитием муниципальных систем [Текст] / В.П. Панасюк, Г.В. Головичер, О.В. Ковальчук // Человек и образование. – 2012. – № 3. – С. 89-93.

37. Парасоцкая, В.Г. Современные проектно-управленческие технологии как фактор организации эффективного решения вопросов муниципального управления [Текст] / В.Г. Парасоцкая // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013. – № 2. – С.173-179.

38. Петрова, Е.М. Планирование как основа управления муниципальным социально-экономическим развитием [Текст] / Е.М. Петрова // Интернет-журнал «Управление экономическими системами». – 2013. – № 4. – С. 12-17.

39. Пехова, Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Перспективы науки. – 2013. – № 11. – С. 71-77.
40. Пехова, Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Социология власти. – 2012. – № 6. – С. 122-129.
41. Потапов, С.В. Как управлять проектом [Текст] / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2012. – 65 с.
42. Савченко, Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив / Е.С. Савченко // Самоуправление. – 2012. – № 2. – С. 3-8.
43. Свергунова, М.Н. Без развития муниципальных образований невозможно развитие страны [Текст] / М.Н. Свергунова // Самоуправление. 2012. – №9. – С 5-7.
44. Титаренко, Б.С. Системный подход к управлению проектами [Текст] / Б.С. Титаренко // Вестник МГСУ. – 2012. – № 5. – С. 340-345.
45. Товб, А.С. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт [Текст] / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: Олимп-Бизнес, – 2013. 240 с.
46. Ферару, Г.С. Условия, факторы и критерии успешной реализации проекта: обобщение опыта проектного управления [Текст] / Г.С. Ферару // Современные технологии управления: электрон. науч. журн.. – 2014. – №11. – С. 1-5.
47. Филипова, Н.М. Развитие человеческого капитала муниципального образования с помощью целевых муниципальных проектов» [Текст] / Н.М. Филипова // Самоуправление. – 2012. – № 11. – С. 15-18.
48. Харченко, К.В. Муниципальные управленческие проекты [Текст] / К.В. Харченко // Граница – среда инноваций: формирование умных приграничных территорий. – 2012. – № 2. – С. 86-89.
49. Харченко, К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне [Текст] / К.В. Харченко // Практика

муниципального управления. – 2015. – № 6. – С. 12-27.

50. Шевченко, О.С. Механизмы реализации проектов муниципально-частного партнерства [Текст] / О.С. Шевченко // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 3. – С. 85-87.

51. Юдин, Э.Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] / Э.Г. Юдин. – М. : Наука, 1998. – 391 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Паспорт проекта

### «Формирование краудсорсинговой платформы управления проектами городского округа «Город Белгород».

<b>Цель проекта</b>	Совершенствование процессов организации проектной деятельности в органах муниципальной власти городского округа «Город Белгород» путем внедрения технологий краудсорсинга.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки для привлечения городского сообщества к процессам организации проектной деятельности в муниципальном образовании;</li> <li>– внедрение методологии краудфандинга в процессы привлечения ресурсов в проекты развития городского округа;</li> <li>– повышение эффективности работы экспертных отраслевых комиссий администрации города Белгорода путем привлечения городского сообщества к процессам экспертизы и оценки проектов развития муниципалитета.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>Блок 1. Формирование на базе портала «Активный горожанин» краудсорсинговой площадки организации проектной деятельности в городском округе «Город Белгород».</p> <p>Блок 2. Внедрение технологий краудфандинга в процессы привлечения ресурсов, необходимых для реализации проектов развития муниципального образования.</p> <p>Блок 3. Привлечение активного городского сообщества к процессам экспертизы и оценки проектов развития муниципального образования.</p>
<b>Результаты проекта</b>	<p>К числу качественных результатов проекта следует отнести следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование новых инструментов гражданского участия в муниципальном управлении городского округа «Город Белгород», путем</li> </ul>

	<p>создания краудсорсинговой и краудфандинговой платформы на базе портала «Активный горожанин»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшение имиджа органов местного самоуправления города Белгорода, за счет повышения уровня совместной работы власти и населения муниципалитета;</li> <li>– повышение публичности и открытости органов местного самоуправления города Белгорода за счет дополнительного информационного освещения проектной деятельности в муниципальном образовании.</li> </ul> <p>К числу основных количественных показателей результативности проекта можно отнести следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– реализация 15 муниципальных проектов с применением технологий краудсорсинга и краудфандинга, что составит не менее 10% от общего числа поданных заявок;</li> <li>– проведение 10 тренингов с привлечением 30 представителей активного городского сообщества в рамках каждого из них. Всего обучение должны пройти не менее 300 жителей муниципального образования;</li> <li>– привлечение не менее 25 отобранных согласно разработанной методике представителей гражданского сообщества к работа отраслевых экспертных групп в рамках проведения экспертизы муниципальных проектов.</li> <li>–</li> </ul>
<p><b>Общий объем финансирования проекта</b></p>	<p>830 тыс. руб.</p>