

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНА МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
очной формы обучения, группы 92071408  
Аркатова Дмитрия Александровича

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
Мочалин А.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	25
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* Современные условия развития России, продиктованные переходом ее от индустриальной к постиндустриальной (информационной) эпохе, характеризуются значительным усложнением структуры социально-экономических и общественно-политических институтов и процессов взаимодействия в них. Данный факт имеет важное значение в области государственного и муниципального управления, так как понимание данных процессов и возможность организации эффективных инструментов управления напрямую сказывается на уровне и качестве деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, от чего, в свою очередь, зависит качество жизни населения.

В данной ситуации актуализируется потребность в разработке новых, эффективных механизмов и форм государственного и муниципального управления, в том числе, в сфере проектного управления.

Решение о системном внедрении проектного управления в органах государственной власти в Российской Федерации было официально принято 30 июня 2016 года. В этот день Президент Российской Федерации подписал Указ №306, которым был создан Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам – специальный совещательный орган для разработки подходов к способам и формам решения важнейших задач по основным направлениям стратегического развития страны.

На сегодня можно с уверенностью сказать, что проектное управление повсеместно внедряется на всех управленческих уровнях государства. Проектный подход к реализации политики, фактически, стал традиционным как в органах власти, так и в различных организациях, участвующих в создании комфортных условий жизни населения. Этот факт обусловлен тем, что проектное управление является одним из наиболее эффективных инструментов социально-экономическими и общественно-политическими процессами, доступным на сегодняшний день. Главная его особенность в том, что после завершения так называемого «жизненного цикла» проекта на

выходе получается конкретный результат в виде проведенных мероприятий, предоставленных и предоставляемых услуг, продуктов, то есть то, что непосредственно влияет на общественные и экономические отношения и другие важные аспекты жизни общества.

В соответствии с недавно принятой Стратегией социально-экономического развития проектное управление как инструмент реализации политики было отмечено как необходимый механизм государственного и муниципального управления, а также был определен перечень из 10 наиболее приоритетных направлений деятельности, в области которых реализуются пилотные проекты. Вместе с тем, для всеобщего качественного перехода к такому виду деятельности требуется перестройка как органов власти, так и, в первую очередь, системы подготовки кадров, которая сможет выпускать дипломированных специалистов данного направления.

*Степень изученности.* Проектное управление как феномен давно рассматривается многими зарубежными учеными. Различные аспекты проектного подхода получили отражение в научных исследованиях и работах следующих зарубежных авторов: К.Ф. Грей, Г. Дитхелм, Э.У. Ларсон, Р. Ньютон, С. Портни, А.С. Товб, Г.Л. Ципес<sup>1</sup>.

Среди отечественных исследователей наибольшее освещение данная проблематика получила в работах следующих авторов: А.М. Афонин, А.И. Балашов, С. Гончаренко, А.Г. Ивасенко, А.А. Кузнецов, Ю.Н. Лапыгин, Л.Г. Матвеева, А.Н. Павлов, В.В. Поздняков, Ю.И. Попов<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: Практическое руководство. М., 2013; Дитхелм Г. Управление проектами. М., 2014; Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. М., 2016; Портни С. Управление проектами для «чайников». М., 2005; Товб А.С.

<sup>2</sup> Афонин А.М. Управление проектами. М., 2014; Балашов А.И. Управление проектами. М., 2016; Гончаренко С. Управление проектами // Управление качеством. 2011. №8. С. 44-46; Ивасенко А.Г. Управление проектами. М., 2013; Кузнецов А.А. Процессное управление проектами на предприятии // Менеджмент сегодня. 2013. № 4. С. 206-212; Лапыгин Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 15. С. 50-53; Матвеева Л.Г. Управление проектами. М., 2013; Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения. М., 2012; Поздняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. М., 2014; Попов Ю.И. Управление проектами. М., 2013.

Однако, не смотря на весь объем исследований, проведенных в данном направлении, проектное управление требует дальнейших научных изысканий и анализа ввиду постоянных изменений как в социальных и экономических институтах, так и в управленческой науке, что требует постоянной глубокой проработки проблематики использования проектного метода в сложившихся условиях.

Представление об актуальности темы и степени ее разработанности в научной литературе дают основание для формулировки основной *проблемы исследования*, которая заключается в противоречии между актуальной потребностью в реализации эффективной проектной деятельности и несовершенством существующей практики реализации проектов на муниципальном уровне.

Основной *гипотезой исследования* является предположение о том, что создание и интеграция системного проектного менеджмента во всех функциональных подразделениях органов местного самоуправления напрямую влияет на эффективность и результативность реализации проектов и программ различной направленности на местном уровне.

*Объектом исследования* является проектное управление в сфере государственного и муниципального управления.

*Предметом исследования* является механизм проектного управления администрации Старооскольского городского округа.

*Целью исследования* является системный анализ механизма реализации проектного управления, применяемого администрацией Старооскольского городского округа, а также разработка мероприятий и рекомендаций по совершенствованию системы проектного управления в органах местного самоуправления.

На основании представленной проблемы, а также гипотезы и цели выпускной квалификационной работы определены следующие *задачи исследования*:

1. описать теоретические основы ведения проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления;
2. изучить нормативно-правовые акты, составляющие базис проектной деятельности в органах государственной и муниципальной власти;
3. выявить основные перспективы развития системы проектного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
4. исследовать систему управления и опыт реализации основных направлений проектной деятельности в администрации Старооскольского городского округа на базе ключевого функционального подразделения – отдела проектов;
5. разработать рекомендации и мероприятия по оптимизации и повышению эффективности механизма управления и реализации проектов в администрации Старооскольского городского округа.

*Теоретико-методологической основой* исследования является анализ трудов зарубежных и российских ученых, чьи работы освещают различные аспекты изучения проблематики интеграции и реализации механизма проектной деятельности во всех типах организаций и уровнях управления. Данное направление представляют следующие деятели науки: В.И. Воропаев, Р. Гарайс, И.Г. Лукманова, Л.Г. Матвеева, Д.А. Новиков, В.В. Позняков, Р. Тернер, Б.П. Титаренко, А.С. Товб, В.Д. Шапиро<sup>3</sup>.

В процессе работы над выпускной квалификационной работой использовались различные общенаучные и специальные *методы*

---

<sup>3</sup>Воропаев В.И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. 2014. № 4. С. 266-279; Гарайс Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами // Управление проектами и программами. 2013. № 2. С.106; Лукманова И.Г. Управление проектами. М., 2013; Матвеева Л.Г. Управление проектами. М., 2013; Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2013; Позняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. М., 2014; Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. М., 2007; Титаренко Б.П. Формирование эффективного портфеля инновационных проектов в условиях ограничений по ресурсам и рискам // Социальная политика. 2011. №1. С. 206-214; Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. М., 2013; Шапиро В.Д. Управление проектами. М., 2010.

*исследования*, необходимые для решения поставленных задач: метод сравнения, метод аналогии, метод систематизации, структурно-функциональный анализ, обобщение и интерпретация социологических и социально-экономических материалов.

*Эмпирическая база исследования.* Для обеспечения комплексности и полноты исследования использовались следующие данные:

1) нормативно-правовые акты: законы, подзаконные акты; постановления Правительства, указы Президента РФ, касающиеся организации и принципов проектного управления на территории Российской Федерации;

2) нормативно-правовая база Белгородской области, регулирующая отношения в области проектного управления;

3) нормативно-правовые и локальные документы в области проектного управления администрации Старооскольского городского округа, в том числе, статистические данные, отчеты и анализы результатов исследований отдела проектов администрации Старооскольского городского округа.

*Научно-практическая значимость* выпускной квалификационной работы заключается в обобщение теории и методологии управления и реализации проектов на всех уровнях, подробном описании механизма реализации проектного управления в органах местного самоуправления, а также в разработке практических рекомендаций и мероприятий, предлагаемых к внедрению в деятельность муниципальных органов в сфере управления проектами для повышения эффективности и результативности работы.

*Структура работы* определена поставленными целями и задачами научного исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

В современном обществе эффективность организационной деятельности во многом определяется тем, насколько адекватно и качественно она способна приспособиться к быстро изменяемым условиям. Для осмысленного осуществления таких изменений необходимы специфические методы и средства, на которых основана методология проектного менеджмента. В XX веке проектно-ориентированный подход был успешно перенесен из экономической в политическую и социальную сферу.

Во всем мире методы проектного управления показали свою востребованность и эффективность. На современном этапе органы государственной власти активно внедряют и используют в государственном управлении программно-целевой подход. Суть его в том, что теперь стратегия развития страны подкрепляется целевыми показателями, которые, в свою очередь, трансформируются в перечень исполняемых государственных программ, охватывающих все стороны жизни общества и государства в целом. Каждая государственная программа содержит в себе взаимосвязанный перечень основных мероприятий — проектов.

Применение проектных технологий позволяет уменьшать временные, ресурсные и иные виды затрат, сделать проект «прозрачным» для инвесторов и государства. Такой подход позволяет не только понять, что нужно делать и какие результаты должны быть получены, но и определить:

- 1) какие специалисты и какой квалификации требуются для воплощения проекта;
- 2) какое количество ресурсов необходимы для реализации поставленной задачи;
- 3) временные рамки, в которые можно выполнить работы;
- 4) оценить финансовые затраты и экономическую эффективность.

Рассмотрим понятие и сущность проектного управления. Как известно, понятие проект объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков, основные из которых таковы:

- 1) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- 2) координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- 3) ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект — однократная, не циклическая деятельность, форма организации кооперативных форм деятельности.

Project Management Body of Knowledge (далее – PMBoK) определяет проект как «временную инициативу, предпринимаемую с целью создания уникального продукта, услуги или результата»<sup>4</sup>.

В «Основах профессиональных знаний. Национальных требованиях к компетентности (НТК) специалистов» Ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ» проект трактуется как «целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги». И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге дают следующее определение: «проект» – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.<sup>5</sup>

Проанализировав основные составляющие проектов, можно сформулировать наиболее всеобъемлющее определение проекта. Проект –

---

<sup>4</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) / 5е издание. М.: Олимп-бизнес, 2014.

<sup>5</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2010. С. 98.

комплекс действий, состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом.

Под программой понимается долгосрочная деятельность, которая подразумевает выполнение более чем одного проекта; иногда используется как синоним слова «проект». Проекты, входящие в программы, обычно однотипны, относятся к одной и той же отрасли деятельности.

Согласно стандартам Института по Управлению Проектами (PMI), «Программа – это группа взаимосвязанных проектов, управляемых координированным способом для получения преимуществ и контроля недоступных, если управлять ими отдельно. Программы могут включать элементы связанной работы вне рамок проектов программы. Некоторые проекты программы могут принести организации нарастающую пользу до завершения самой программы».<sup>6</sup>

Согласно РМВоК, управление проектами – это процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта.

Энтони Уокер определяет управление проектами как планирование, координацию и контроль проекта с позиций его завершения (и ввода в действие) от лица заказчика и с учетом его целей в единицах полезности, предназначения, качества, сроков реализации и затрат; установление взаимосвязи между ресурсами, координацию и контроль участников проекта, их персонального вклада в общий результат, а также оценку и выбор альтернатив ради наибольшего удовлетворения потребностей заказчика.<sup>7</sup>

В.А. Луков в работе «Социальное проектирование» дает определение социальному проекту – это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной

---

<sup>6</sup> Институт Управления Проектами (Project Management Institute, PMI). URL: <http://pmi.ru> (дата обращения: 20.04.2017).

<sup>7</sup> Walker A. Project management in construction. Oxford: Blackwell Science, 2002.

ценности, которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и воздействие которого на людей признается положительным по своему социальному значению.<sup>8</sup>

Основной целью проекта является удовлетворение потребностей заказчика. К основным характеристикам проекта относят: установленная цель проекта; определенное время на его реализацию; привлечение различных отделов и специалистов для его реализации; новизна, выполнение того, что не делалось ранее; особые требования по времени, затратам, качеству выполнения работы.

Рассмотрим отличительные характеристики проектной деятельности более подробнее. Во-первых, проект имеет четкую цель, такая конкретная цель часто отсутствует в повседневной жизни организации, где работники изо дня в день выполняют одни и те же функции. Во-вторых, проект имеет строго фиксированный момент завершения. Во многих случаях работники переходят от одного проекта к другому, а не остаются выполнять одну и ту же работу. В-третьих, в отличие от большинства видов организационной работы, которая делится по принципу функциональной специализации, для проектов характерно комбинирование и объединение усилий разнообразных специалистов.

Проект является сложным, структурированным процессом. Он включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты.

Классификации проектов могут быть выстроены по разным основаниям. В зависимости от типа, проекты могут быть представлены следующим образом:

- коммерческие проекты, исполняемые в рамках контрактов на производство продукта или предоставления услуги;
- проекты по исследованию, разработке и инжинирингу;
- проекты по информационным системам;

---

<sup>8</sup> Луков В.А. Социальное проектирование. М.: МГУ, 2009. С. 12.

- управленческие проекты;
- проекты по техническому обслуживанию и поддержке и иные.

В зависимости от того, где они выполняются, различают внутренние и внешние проекты. Внутренние проекты выполняются непосредственно в самой организации, где заказчики и исполнители являются членами этой организации, и вся работа, относящаяся к замыслу и исполнению проекта, ведется собственными силами и за счет собственных ресурсов организации. Данные проекты обеспечивают большую гибкость и оперативность в принятии решений, легче справляются с непредвиденными обстоятельствами, возникающими по мере реализации проекта.

Внешние проекты предполагают выполнение работ, поступивших от внешних заказчиков или работу за пределами организации. Особое значение здесь отводится юридическому оформлению отношений с заказчиками и партнерами проекта. Успешное выполнение внешних проектов обеспечивается наличием системы эффективного контроля со стороны организации-заказчика. Системность здесь достигается путем внедрения различных уровней контроля: от контроля замысла проекта до выполнения отдельных работ, от предварительного контроля до заключительного. Контроль необходим для эффективного управления рисками проекта. Для этого необходимо разделить работы проекта, которые передаются внешней организацией, на три категории: низкого, среднего и высокого уровня риска.

В зависимости от состава, структуры проекта и его предметной области различают различные классы проектов:

1. монопроект – это отдельный, не связанный с другими проект, который может быть различного типа, вида, масштаба;
2. мультипроект – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения некоторых особых приемов проектного управления, прежде всего, связанных со «сквозным» планированием и контролем выполнения ряда взаимосвязанных проектов;

3. мегапроект – программа, включающая в свой состав ряд моно- и мультипроектов (программа развития региона, отрасли).

Различие проектов по размерам (объему привлеченных ресурсов) отражено в понятии масштаб проекта. Масштабы проектов можно рассматривать в конкретной форме: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного субъекта.

В зависимости от длительности проекта выделяются: краткосрочные (до 1 года); среднесрочные (от 1 года до 5 лет) и долгосрочные (свыше 5 лет).

Управление проектами происходит по этапам жизненного цикла проекта и фазам комплексности менеджмента. Взаимосвязь этапов и фаз приводится в таблице 1.1.

Таблица 1.1

#### Взаимосвязь этапов и фаз в управлении проектами

<b>ФАЗЫ:</b>	<b>Управление стоимостью</b>	<b>Управление сроками</b>	<b>Управление содержанием</b>	<b>Управление рисками</b>
<b>ЭТАПЫ:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Инициация</b>	Предварительная оценка объема финансирования	Предварительная оценка сроков проекта	Определение основных задач	Предварительный анализ возможных негативных факторов
<b>Планирование</b>	Расчет бюджета и поиск источников финансирования	Расчет расписания проекта	Расчет целевых показателей проекта	Расчет поправки на риск
<b>Реализация</b>	Поэтапное финансирование проекта	Контроль выполнения календарного плана	Контроль достижения промежуточных показателей	Мониторинг изменения ключевых факторов
<b>Закрытие</b>	Оценка прибылей/убытков	Оценка отставания/Опережения	Оценка выполнения/ невыполнения задач проекта	Анализ допущенных ошибок

Управление проектами базируется на следующих основных принципах:

- 1) Ориентированность на результат;
- 2) Учет жизненного цикла проекта. Жизненный цикл проекта начинается с формирования самой идеи о создании проекта и заканчивается в момент истечения указанного в проекте временного периода;

3) Процессный подход к управлению. Этот принцип предполагает оценку проекта как совокупность процессов, взаимосвязанных между собой и завершающихся промежуточными итогами в виде полуготовых изделий или важных документов;

4) Принцип «проектного треугольника». При управлении проектом следует руководствоваться взаимозависимостями между: временем, затратами, качеством проекта.

Таким образом, области проектного управления включают финансовые, кадровые, структурные сферы деятельности организации.

Рассмотрим историю становления и современное состояние реализации проектного управления в системе органов власти.

В СССР проектный подход начал внедряться в 1920-е годы в связи с введением планирования (например, ГОЭЛРО отвечал всем классическим требованиям проектного подхода). Это, в свою очередь, потребовало разработки рекомендаций по практическому использованию методов оценки. Некоторые из методов оценки проектов в сфере экономики и сегодня используются в развитых странах (в частности, в Европейском союзе). Об этом свидетельствует доклад Д. Гаврилова о модели «ввод-вывод» (по-английски input-output), который раньше назывался «русская межотраслевая модель» (по-английски Russian Interindustry Model), а введен он был В. Леонтьевым в 1932 г. под названием «межотраслевой модели».<sup>9</sup>

В 1920-е годы государство было нацелено на решение не только экономических проблем. В частности, ликвидация неграмотности может рассматриваться как один из наиболее масштабных мегапроектов, реализованных в социальной сфере. Конечно же, все крупные начинания в экономической и социальной сферах не сопровождались планированием и оценкой. Ввиду сказанного выше следует отметить, что 1920-е — середина 1930-х годов в стране является периодом становления оценки проектов. В

---

<sup>9</sup> Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. М.: Экономика, 1997. С. 225.

этот период в стране происходит выработка методов оценки, внедрение их в практику, в связи с чем появилось и первое их теоретическое осмысление.

Середина 1930-х — середина 1950-х годов является в стране периодом бюрократизации и выхолащивания оценки. В этот период оценка превращается в инструмент некритичного подтверждения верности планов и инициатив, директивно спущенных сверху (когда верных, когда — нет).

Середина 1950-х — середина 1970-х годов — период активизации теоретических исследований в сфере оценки, выработки новых методов и инструментов оценки и попыток внедрения их в практику.

С течением времени планирование постепенно стало утрачивать первоначально заложенную в него идею, и если в Государственном комитете по планированию, возможно, и относились к планированию серьезно, то на местах старались иногда завысить план, но чаще занижить, причем «задним числом». В таких условиях оценочная деятельность, конечно же, не могла развиваться как инструмент социальной и экономической политики. Поэтому с середины 1970-х вплоть до начала 1990-х годов в стране, по мнению авторов, продолжался период упадка оценки.

В начале 1990-х годов от планирования вообще было решено отказаться, как от не отвечающего потребностям и реалиям рыночной экономики института. Но при этом никто в стране не озаботился подготовкой специалистов и изданием методических пособий и монографий по оценке социальных проектов в условиях рыночной экономики. В результате всего этого к середине 1990-х годов оценочная деятельность, в которой нуждались и публичное управление, и развитие экономики, и некоммерческая деятельность — для того, чтобы быть эффективными на современном уровне — оказалась фактически заброшенной. Начало — середина 1990-х годов в стране — период забвения оценки проектов в общественном сознании. В этот период отечественные специалисты в сфере оценки проектов либо переключились на другие виды деятельности, либо выехали за рубеж, где в особенности остро были востребованы специалисты в сфере прикладной

математики, программисты, системные администраторы компьютерных сетей и др. И это были специалисты, которые могли бы внести вклад в развитие новейших методов оценки проектов в стране.

Середина 1990-х — начало 2000-х годов является периодом внедрения западных подходов к оценке проектов, реализуемых российскими некоммерческими организациями. Во внедрении западных подходов к оценке проектов были заинтересованы зарубежные грантодатели, поскольку это позволяло выяснить результативность проектов, а также повышало проектную культуру российских некоммерческих организаций, что создавало условия для более грамотной, более эффективной последующей реализации проектов, финансируемых зарубежными спонсорами. Для страны такая «реабилитация» оценки проектов имела огромное значение, поскольку в общественном сознании было восстановлено понимание важности и практической ценности такой оценки. Вместе с тем «воспоминания» об отечественном опыте оценки и оценивания не произошло.

Следует отметить, что в настоящее время для всех стран и для России в том числе характерно начало пятой волны внедрения проектного управления, продуцирующей автоматизацию процессов управления проектами. Данный период также характеризуется созданием своеобразной институциональной матрицы как инициации, так и разработки проектов.

Первыми почувствовали потребность в освоении оценочной деятельности активисты неправительственных некоммерческих организаций, которые получали гранты от международных и западных организаций, готовых давать финансирование только под «настоящие» проекты, что, естественно, потребовало освоения проектного подхода, предполагающего также и соответствующую оценку проектов. Следует отметить, что на мировой площадке развития проектного управления созданы ряд ассоциаций сертифицирования компетенций внедрения проектного управления (компания IPMA — англ. International Project Management Association), в России они представлены Ассоциацией управления проектами «Совнет».

Однако пока развитие оценочной деятельности в социальном проектировании в России происходит весьма медленно.

С 90-х гг. XX в. западные страны активизировали государственное управление на основе проектной деятельности, продолжая перманентное развитие новых направлений управления проектами, к числу которых можно отнести: использование проектного управления в государственном управлении и в рамках межгосударственных проектов; разработка международных программ сертификации менеджеров проектов; унификация в сфере государственного управления на основе проектного управления во взаимосвязи с процессами глобализации; стандартизация в сфере проектного управления; внедрение современных информационных и телекоммуникационных технологий в сфере государственного управления на основе проектного управления; совершенствование методик управления проектами; оптимизация работы персонала проекта, сопряженная с детализацией ролевых установок на основе разработок в области социально-психологических исследований.

В 2015 году, выступая с посланием Федеральному собранию, В.В. Путин выделил проектное управление в качестве одного из основных инструментов эффективного управления в органах государственной власти. В том же году, выступая на пленарном заседании Международного экономического форума в Петербурге, президент отметил необходимость создания проектных офисов в каждом регионе Российской Федерации для повышения их инвестиционной привлекательности. Начиная с этих знаковых событий, государственные органы Российской Федерации начали переход на совершенно новые для многих принципы работы.<sup>10</sup>

На текущий момент в области проектного управления на федеральном уровне были приняты следующие ключевые документы.

---

<sup>10</sup> Администрация Президента Российской Федерации / Официальный сайт. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864> (дата обращения: 24.05.2018)

В 2016 г. Указом Президента Российской Федерации создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам.<sup>11</sup>

Во исполнение пункта 5 Указа Президента РФ от 30 июня 2016 года № 306 «О Совете при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам» Правительством РФ было утверждено Постановление от 15 октября 2016 года № 1050. Согласно этому Постановлению устанавливается порядок организации проектной деятельности, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ).

Кроме того, постановлением утверждается функциональная структура системы управления проектной деятельностью, которая включает в себя:

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

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

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

Функции федерального проектного офиса закреплены за Департаментом проектной деятельности Правительства РФ. Центром компетенций проектного управления определён Научно-образовательный

---

<sup>11</sup> О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам : Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 // Собрание Законодательства РФ. - 2016. - №27. - ст. 4459.

центр проектного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Органам же государственной власти субъектов РФ рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне, руководствуясь утверждённым Положением. По сути, данное положение органы власти на уровнях субъектов и муниципалитетов используют в качестве образца.

Распоряжением №2165-р утверждён План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве РФ на 2016 и 2017 годы. Планом предусмотрены организационные мероприятия, нормативное и методическое обеспечение, создание автоматизированной информационной системы проектной деятельности, развитие компетенций участников проектной деятельности.

На текущий момент в рамках развития проектного управления разработаны методические рекомендации Министерства экономического развития РФ и Министерства связи и массовых коммуникаций РФ. Хотелось бы обратить особое внимание именно на рекомендации Минэкономразвития — по сути, это простая пошаговая инструкция внедрения модели проектного управления.<sup>12</sup>

По мнению специалистов Минэкономразвития России, применение подходов, заложенных в Методических рекомендациях, позволит обеспечить достижение целей при минимизации сроков, повысить эффективность используемых ресурсов, обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений. В Методических рекомендациях содержатся подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления и составлены типовые шаблоны нормативных методических документов для их внедрения в органах исполнительной власти.

---

<sup>12</sup> Министерство экономической развития / Официальный сайт. URL: <http://economy.gov.ru/minec/main/> (дата обращения: 24.05.2018)

Также были разработаны и приняты следующие ГОСТы, регламентирующие проектное управление:

- 1) ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»<sup>13</sup>;
- 2) ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»<sup>14</sup>;
- 3) ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»<sup>15</sup>;
- 4) ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»<sup>16</sup>.

На сегодняшний день крупнейшей федеральной целевой программой в области развития муниципалитетов является программа «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» разработанная Минсельхозом и внесена Минэкономразвития России в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 ноября 2012 года №2071-р.

Что касается нормативных актов в сфере проектного управления на уровне органов власти субъектов РФ, то здесь также разработана и действует значительная по объему нормативно-правовая база, регулирующая отношения в области проектного управления и порядок его осуществления.

Так, в Белгородской области на сегодняшний день следующие документы являются основополагающими в области управления проектами: Постановление Правительства Белгородской области «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и

---

<sup>13</sup> ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом». URL: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>

<sup>14</sup> ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов». URL: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>

<sup>15</sup> ГОСТ 54871-2011 «Управление программой проектов». URL: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>;

<sup>16</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». URL: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>

государственных органах Белгородской области» от 31 мая 2010 года №202-пп<sup>17</sup>; Распоряжение Губернатора Белгородской области: «Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области» от 22 ноября 2012 года №794; «О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов» от 29 апреля 2011 года №279-р. «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов» от 22 июня 2012 года №408-р<sup>18</sup>; Постановление Губернатора Белгородской области «О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов» от 12 января 2011 года №2<sup>19</sup>; Распоряжение Правительства Белгородской области «О порядке распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности» от 17 июня 2013 года №287-рп и иные<sup>20</sup>

На данном этапе в Белгородской области реализуются следующие крупные целевые программы: Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года.<sup>21</sup>; Развитие сельского

---

<sup>17</sup> Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп // Белгородские известия. – 2010. – №93. – 6 июля.

<sup>18</sup> Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Распоряжения Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года №408-р / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: официальный сайт. URL: <https://dkp31.ru/activity/project/>

<sup>19</sup> О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов : Постановление Губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. №2 / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: официальный сайт. URL: <https://dkp31.ru/activity/project/>

<sup>20</sup> О порядке распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности : Распоряжение Правительства Белгородской области от 17 июня 2013 г. №287-рп // Белгородские известия. – 2010. – №93. – 6 июля.

<sup>21</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25.01.2010 №27-пп // Белгородские известия. – 2010. – №31. – 6 июля.

хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014-2020 годы.<sup>22</sup>; Совершенствование и развитие транспортной системы и дорожной сети Белгородской области на 2014-2020 годы.<sup>23</sup>; Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы.<sup>24</sup>; Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территорий Белгородской области на 2014-2020 годы<sup>25</sup>; Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2014-2020 годы<sup>26</sup> и иные.

Ключевым органом в Правительстве Белгородской области, ответственным за реализацию проектного управления, является Управление проектно-аналитической и контрольно-организационной работы Департамента внутренней и кадровой политики, в который входит: отдел мониторинга и взаимодействия с органами власти области; отдел внедрения бережливого управления; отдел проектно-организационной деятельности; отдел делопроизводства.

---

<sup>22</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области "Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области на 2014 - 2020 годы" : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №439-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

<sup>23</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области "Совершенствование и развитие транспортной системы и дорожной сети Белгородской области на 2014 - 2020 годы" : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

<sup>24</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области "Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы" : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

<sup>25</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области "Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территорий Белгородской области на 2014-2020 годы" : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

<sup>26</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области "Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2014-2020 годы" : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

К его основным задачам отнесены следующие: организация мониторинга эффективности деятельности органов исполнительной власти области; организация проектной деятельности и развитие проектного управления в органах исполнительной власти и государственных органах области; организация и обеспечение функционирования в структурных подразделениях департамента внутренней и кадровой политики области, курируемых департаментом органах исполнительной власти, государственных органах единой системы делопроизводства; обеспечение единства системы взаимодействия с органами исполнительной власти, государственными органами, органами местного самоуправления области, в части исполнения нормативных правовых актов, поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Губернатора области, Правительства области по вопросам, касающимся полномочий первого заместителя Губернатора области – начальника департамента внутренней и кадровой политики области и нормативных правовых актов, поручений первого заместителя Губернатора области – начальника департамента внутренней и кадровой политики области.

Таким образом, анализ системы управления в данной сфере показывает, что в России создана четкая система проектного управления, являющаяся частью деятельности органов федеральной, региональной и муниципальной власти, направленная на реализацию основных направлений политики государства, закрепленных в ключевых целевых программах и стратегиях развития.

#### ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ I:

1. Проект – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

2. В настоящее время проектное управление становится одним из инструментов повышения эффективности государственного и муниципального управления. Имеющиеся лучшие национальные практики проектного управления в государственном и муниципальном секторе, в том числе в социально-культурной сфере (в здравоохранении, образовании и культуре), подтверждают целесообразность и необходимость внедрения данного метода.

3. Система проектного управления в Российской Федерации на современном этапе развития является ключевым направлением эффективного функционирования государственного и муниципального аппарата в целом и отдельных органов власти в частности.

4. В современной России внедряемая система проектного управления опирается на значительную нормативно-правовую базу, включающую различные федеральные и региональные законодательные акты, указы Президента РФ, Постановления Правительства и другие регламентационные документы проектного менеджмента.

5. Система проектного управления в России, тем не менее, отстает от имеющегося передового опыта реализации проектных технологий ряда развитых стран, таких как США, Великобритания, Япония, ФРГ, Франция и требует значительной доработки.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

Администрация Старооскольского городского округа является главным исполнительно-распорядительным органом муниципальной территории и наделена необходимыми полномочиями по реализации различных направлений местной политики, в том числе, полномочиями по осуществлению проектной деятельности в рамках территориального образования.

Ведущим правовым актом органов местного самоуправления Старооскольской территории является Устав<sup>27</sup> Старооскольского городского округа, который регламентирует порядок управления территорией, а также содержит перечень органов муниципальной власти и сферу их полномочий.

Администрацией городского округа руководит глава администрации городского округа на принципах единоначалия. Глава администрации городского округа назначается на должность по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности, на срок полномочий Совета депутатов городского округа, принявшего решение о назначении его на должность, но не менее чем на два года. С 19 января 2018 г. главой администрации Старооскольского городского округа является Сергиенко А.Н.

В соответствии с Уставом городского округа в его обязанности входит: осуществляет общее руководство деятельностью администрации городского округа, ее органов по решению всех вопросов, отнесенных к компетенции администрации; ежегодно представляет Совету депутатов городского округа отчет о деятельности администрации городского округа; разрабатывает и представляет на утверждение Совету депутатов городского округа структуру и предельную штатную численность администрации городского округа,

---

<sup>27</sup> Устав Старооскольского городского округа Белгородской области : Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. №24 // Администрация Старооскольского городского округа. URL: <http://oskolregion.ru/region/document/> (дата обращения: 24.05.2018)

формирует штат администрации городского округа в пределах средств, утвержденных в бюджете городского округа на содержание администрации городского округа; организует разработку проекта бюджета городского округа, внесение его в Совет депутатов городского округа на утверждение и предоставление отчета о его исполнении; организует разработку планов и программ комплексного социально-экономического развития городского округа, внесение их в Совет депутатов городского округа для принятия и утверждения отчетов об их исполнении и иные.

Непосредственно администрация Старооскольского городского округа разделена на 6 департаментов и управление безопасности. (Приложение А). Среди них: Департамент по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству; Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе; Департамент по социальному развитию; Департамент по экономическому развитию; Управление безопасности; Департамент имущественных и земельных отношений; Департамент финансов и бюджетной политики.

В рамках реализации установленных Уставом компетенций, достижения необходимым муниципальных и региональных показателей и эффективной реализации местной политики, которая предполагает и переход на проектно-целевой метод, одним из ключевых направлений деятельности администрации городского округа становится проектная деятельность.

Представим перечень документов, являющихся основополагающими в проектной деятельности администрации городского округа: Постановление Правительства Белгородской области «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» от 31 мая 2010 года №202-пп; Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года; Стратегия социально-экономического развития Старооскольского

городского округа до 2025 года<sup>28</sup>; Устав Старооскольского городского округа Белгородской области; Положение об управлении проектами в Старооскольском городском округе<sup>29</sup> и иные.

В соответствие со Стратегией социально-экономического развития и в целях создания условий для повышения эффективности и результативности реализации основных направлений социально-экономического развития Старооскольского городского округа до 2025 года в систему муниципального управления городского округа внедрены методы и принципы проектного управления.

Для экспертного рассмотрения проектов, инициированных по профильной принадлежности, функционирует Экспертная комиссия по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе. Необходимо отметить, что все проекты регистрируются в автоматизированной информационной системе «Проектное управление».

Экспертная комиссия при администрации Старооскольского городского округа является постоянно действующим консультативным органом для рассмотрения ключевых пунктов проекта, таких как целесообразность его открытия, основные социально-экономические показатели, возможность выделения необходимых ресурсов для его реализации, потенциальная эффективность и другие.

В экспертную комиссию входят, в зависимости от уровня проекта, служащие и сотрудники различных органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, например, работники отраслевых функциональных подразделений администрации Старооскольского

---

<sup>28</sup> Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года : Постановление администрации Старооскольского городского округа от 22.06.2015г. № 2215. URL: <http://www.oskolregion.ru/administration/documents/2015> (дата обращения: 24.05.2018)

<sup>29</sup> Об утверждении положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе : Постановление администрации Старооскольского городского округа от 27.06.2016 №2399. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_2399.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_2399.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

городского округа, ответственных за реализацию проекта. Также к работе в ней могут привлекаться представители частного сектора при их непосредственном участии в планируемом проекте.

Стратегической целью развития Старооскольского городского округа является повышение качества жизни жителей городского округа посредством динамичного развития экономики и роста инвестиционной активности. Соответственно политика социально-экономического развития базируется на постулате, что главной ценностью является человек, его здоровье, условия жизни и создание возможностей для полноценного развития личности и раскрытия внутреннего потенциала.

Работа администрации Старооскольского городского округа направлена на развитие экономики и социальной сферы, сотрудничество с предпринимательским сообществом и населением с использованием программно-целевого и проектного методов управления как наиболее эффективных методов, позволяющих наиболее полно использовать существующий потенциал управления для решения стратегических задач.

В рамках Стратегии предполагается реализация различных проектов по стратегическим направлениям. Такими стратегическими направлениями являются:

1. Экономическое инновационно-ориентированное развитие Старооскольского городского округа;
2. Развитие человеческого капитала Старооскольского городского округа;
3. Повышение качества условий жизнедеятельности населения.

Одним из главных способов достижения целевых показателей Стратегии является разработка и реализация проектов различной направленности. В администрации Старооскольского городского округа контроль за организацией и сопровождением проектной деятельности осуществляет Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе, входящий в состав аппарата администрации Старооскольского

городского округа. Руководителем департамента является Сафонников Роман Владимирович.

Главным координирующим органом по управлению проектами является Отдел проектов Управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления (далее – Управление) Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе.

Структурно отдел представляет собой самостоятельную единицу в Управлении. Главой отдела проектов является его начальник – Черемных Елена Анатольевна, в ее подчинении находится два ведущих специалиста отдела – Черная Юлия Сергеевна и Бурцева Юлия Александровна.

Таким образом, штат сотрудников составляет – 3 человека в возрасте от 25 до 35 лет со стажем работы в органах власти от 3 до 10 лет. Все сотрудники имеют высшее экономическое и управленческое образование, а также дополнительное профессиональное образование по программе «Основы управления проектами: управление проектами в органах власти: углубленный уровень». Компетенция работников в данной сфере деятельности подтверждена сертификатом в области проектного управления по стандартам IPMI и PRINCE2, а также ежегодным тестированием в органах государственной власти Белгородской области на знание основ управления проектами.

Главный локальным актом, регламентирующим деятельность отдела, является Положение об отделе проектов (Приложение Б).<sup>30</sup>

В соответствии с Положением об отделе основными задачами являются: Осуществление деятельности по управлению проектами на территории СГО, обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в СГО и поддержание в актуальном состоянии нормативно-правовой базы по вопросам проектной

---

<sup>30</sup> Об утверждении Положения об отделе проектов : Распоряжение администрации Старооскольского городского округа от 03.10.2016 №165-по. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_165.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_165.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

деятельности; обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории Старооскольского городского округа, информационно-аналитическое обеспечение главы администрации городского округа и других заинтересованных сторон по вопросам осуществления проектной деятельности на территории городского округа; формирование и развитие системы проектной мотивации для участников проектной деятельности.

Основными функциями отдела являются:

1. Подготовка проектов МПА по направлениям своей деятельности, исполнение нормативных, служебных документов в пределах своей компетенции, подготовка справочных, информационных, аналитических, конструктивных и методических материалов по вопросам, связанным с осуществлением проектной деятельности на территории городского округа.

2. Рассмотрение в установленном порядке обращений граждан и общественных объединений, учреждений, организаций, органов исполнительной власти Белгородской области и органов местного самоуправления, а также информации, полученной из СМИ и иных источников, в пределах своей компетенции.

3. Участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий по вопросам, отнесенным к компетенции отдела.

4. Изучение и обобщение передового опыта, практики проектного управления других стран, регионов, муниципальных образований Белгородской области.

5. Осуществление методического обеспечения проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа.

6. Внесение предложений главе администрации городского округа по направлению сотрудников администрации городского округа на обучение по проектному управлению.

7. Проведение внутрикорпоративного обучения по проектному управлению, в том числе в части использования автоматизированной системы АИС «Проектное управление»

8. Формирование и ведение базы данных проектов.

9. Организация и проведение совещаний, конференций и других мероприятий по вопросам, относящимся к компетенции отдела, проверка проектной документации, обеспечение деятельности работы экспертной комиссии, сопровождение подготовки презентаций проектов к рассмотрению, осуществление мониторинга разработки и реализации проектов, рассмотрение представленных документов и подтверждение контрольных событий в АИС «Проектное управление»

10. Организация материального стимулирования участников проектной деятельности и иные.

Отдел проектов имеет право: участвовать в заседаниях, совещаниях, семинарах и конференциях по обсуждению вопросов, входящих в его компетенцию; запрашивать в установленном порядке необходимые материалы и сведения от отраслевых и территориальных органов администрации, необходимые для разработки и реализации проектов; пользоваться информационными банками Белгородской области и гос. органов Белгородской области; привлекать к работе научные учреждения и экспертов; давать разъяснения по вопросам, входящим в его компетенцию.

В реализации проектной деятельности в Старооскольском городском округе ключевыми муниципальными актами являются: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02 февраля 2012 года № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе»; Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 10 января 2018 года №01-ро «Об утверждении Положения об управлении портфелем

проектом в администрации Старооскольского городского округа»<sup>31</sup>;  
Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 10 июня 2016 года №86-ро «Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов в администрации Старооскольского городского округа»<sup>32</sup>; Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 21 июня 2016 года №2314 «Об утверждении положения об экспертной комиссии по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе»<sup>33</sup>; Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 25 мая 2016 №1805 «Об утверждении регламента администрирования проектов в Старооскольском городском округа»; Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 08 августа 2016 №117-рх «Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в Старооскольском городском округе»<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Об утверждении Положения об управлении портфелем проектом в администрации Старооскольского городского округа : распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 10 января 2018 года №01-ро. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2018\\_1499.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2018_1499.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

<sup>32</sup> Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов в администрации Старооскольского городского округа : распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 10 июня 2016 года №86-ро. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_8614.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_8614.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

<sup>33</sup> Об утверждении регламента администрирования проектов в Старооскольском городском округа: постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 25 мая 2016 №1805. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_8614.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_8614.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

<sup>34</sup> Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в Старооскольском городском округе: постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 08 августа 2016 №117-рх. URL: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_117.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_117.pdf) (дата обращения: 24.05.2018)

В настоящее время в администрации СГО функционируют система управления проектной деятельностью, которую можно представить в виде следующей схемы (Рисунок 2.1).

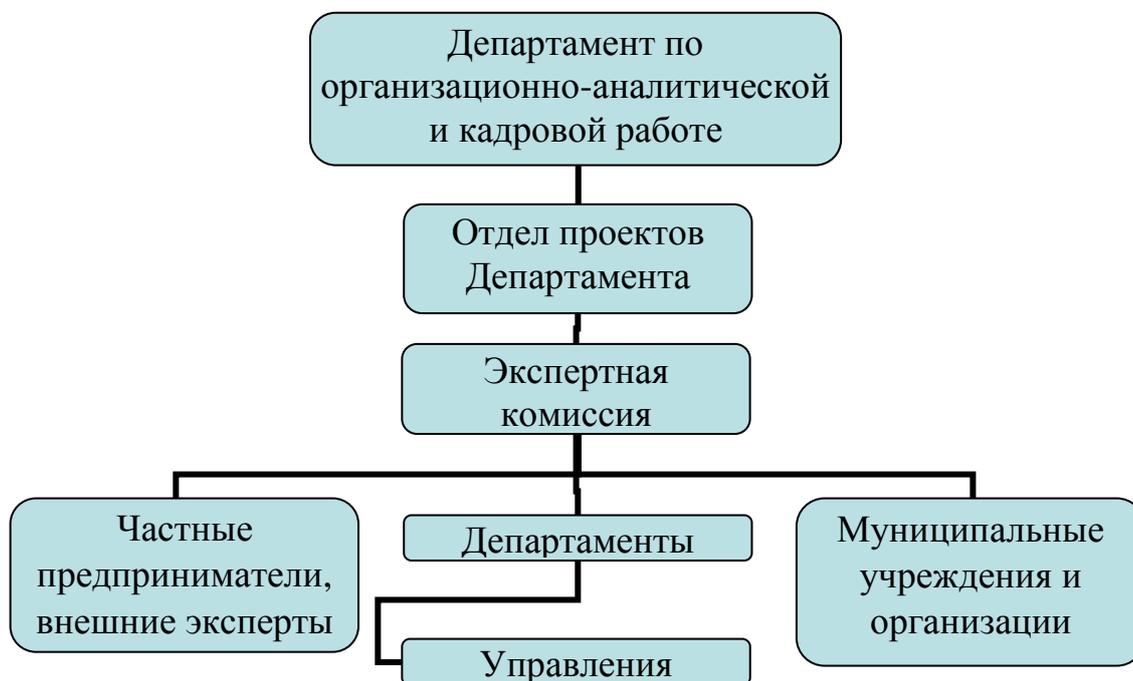


Рисунок 2.1. Схема взаимодействия муниципальных органов и учреждений Старооскольского городского округа в системе проектного управления

В соответствии с Положением об управлении проектами жизненный цикл проектов, осуществляемых Отделом проектом администрации СГО, проходит по следующему установленному порядку (Приложение В).

Управление проектами состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта: а) инициация проекта; б) планирование проекта; в) реализация проекта; г) закрытие проекта.

Началом этапа инициации проекта является инициативная заявка по вопросу открытия проекта и презентационный материал, которые направляются инициатором проекта в департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа в электронном виде. Департамент осуществляет регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС «Проектное управление».

Координирующий орган проекта по согласованию с организациями, предприятиями, независимо от их форм собственности, а также физическими

лицами (при совместной реализации проекта) назначает исполнителя проекта. Исполнитель проекта назначает руководителя проекта, за которым закрепляется персональная ответственность за достижение цели проекта, эффективное использование выделенных ресурсов, материально-техническое обеспечение. Куратор проекта совместно с инициатором проекта определяет цель проекта; руководитель проекта с участием заказчика проекта определяет ожидаемые результаты, требования к результату; куратор проекта совместно с руководителем проекта определяет ограничения проекта.

Куратор проекта совместно с инициатором проекта, руководителем проекта и заказчиком проекта представляет проект на заседании экспертной комиссии, подготавливает проект распоряжения администрации городского округа об утверждении состава команды проекта, разрабатывает паспорт проекта. Экспертная комиссия рассматривает проекты, зарегистрированные в АИС «Проектное управление». Решение экспертной комиссии о целесообразности реализации проекта является основанием для утверждения паспорта проекта. Этап инициации проекта завершается утверждением паспорта проекта председателем экспертной комиссии и куратором проекта.

Началом этапа планирования проекта является наличие утвержденного паспорта проекта. Руководитель проекта определяет состав рабочей группы проекта, требования к специалистам, участие которых необходимо для качественного и своевременного выполнения работ проекта. При планировании работ проекта могут выделяться процессы проекта, обеспечивающие его реализацию. Руководитель проекта осуществляет подбор специалистов в рабочую группу проекта.

Департаментом по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляется оценка профессионального соответствия муниципальных служащих. Руководитель проекта совместно с рабочей группой проекта осуществляет разработку и согласование плана управления проектом, который включает в себя календарный план-график работ, перечень процессов, бюджет, риски, состав

команды проекта, способы коммуникации и взаимодействия в проекте. Объемы и источники финансирования проектов, реализуемых организациями, предприятиями, независимо от их форм собственности, совместно с администрацией городского округа, определяются исполнителем проекта. Этап планирования проекта завершается утверждением плана управления проектом.

Началом этапа реализации проекта является наличие утвержденного плана управления проектом. Этап реализации проекта состоит из следующих стадий: выполнение работ; контроль; внесение изменений.

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

Стадия контроля представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Полученные на стадии контроля результаты документируются и служат основанием для внесения изменений в проектную документацию и привлечения лиц, допустивших отклонения, к ответственности в порядке, установленном действующим законодательством.

Стадия внесения изменений включает внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих действий в ходе реализации проекта для детализации плана управления проектом в результате дополнительного планирования работ по проекту или устранению отклонений по итогам стадии контроля. Итоговым документом стадии внесения изменений является ведомость изменений, утверждающая решение о внесении изменений в паспорт проекта или план управления проектом. Этап завершается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом.

Этап закрытия проекта включает одно из следующих действий: а) завершение проекта; б) приостановление проекта.

Началом этапа завершения проекта является подготовка итогового отчета о его реализации, в котором руководитель проекта информирует куратора проекта и заказчика проекта о достижении цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, повлиявших на реализацию проекта. Итоговый отчет рассматривается на заседании экспертной комиссии.

Экспертная комиссия принимает решение о достижении цели и результата проекта, рекомендует проект к закрытию с соответствующим статусом его реализации. Решение экспертной комиссии о закрытии проекта является основанием подписания итогового отчета всеми заинтересованными сторонами.

Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа в АИС «Проектное управление» на основании информации итогового отчета присваивает проекту один из статусов:

а) «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;

б) «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;

в) «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;

г) «проект не реализован, ресурсы не использованы» - в случае, если цель проекта не была достигнута, все ресурсы не использованы;

д) «проект не реализован, ресурсы использованы» - в случае, если цель проекта не была достигнута, часть ресурсов или все ресурсы использованы;

е) «проект приостановлен» - в случае, если цель проекта не была достигнута, принято решение о приостановлении разработки или реализации проекта.

Рассмотрим эффективность работы механизма проектного управления и его результаты на временном отрезке с 2015 по 2018 года на территории Старооскольского городского округа.

На момент 2015 года в системе было зарегистрировано 145 проектов, реализовывалось 57 проектов, 88 проектов реализовано.

В АИС «Проектное управление» в 2015 году зарегистрировано и принято к реализации 38 проектов. Рассмотрено инициированных проектов на заседаниях экспертных комиссий в 2015 году – 84 проекта. В январе 2016 года принято к реализации 9 тиражируемых проектов.

Вынесено на рассмотрение Правительства Белгородской области 3 проекта:

1) проект «Организация производства гранулированной витаминно-травяной муки на территории Старооскольского городского округа» на 1 квартал 2016 года;

2) проект «Создание индустриального парка в промышленной зоне «Котел» на 2 квартал 2016 года;

3) проект «Организация колесопрокатного производства» на 3 квартал 2016 года.

По результатам проектного конкурса 2 проекта Старооскольского городского округа были обозначены как наиболее важные:

1) «Благоустройство территории этнографического центра «Дом оскольской игрушки», (руководитель – Никишина Н.Н., директор МБУК «Старооскольский Дом ремесел», куратор – Сухенко Е.В., заместитель начальника управления культуры);

2) «Ретро-кинотеатр под открытым небом» (руководитель – Куликова Т.Л., менеджер ООО «Яркий мир»).

Согласно плана проектной деятельности администрации городского округа на 2017 год было запланировано открытие 51 проекта, из них:

- 38 проектов успешно реализовывались;

- 7 проектов находились на этапе инициации (были рассмотрены на заседании экспертной комиссии по рассмотрению проектов, разрабатывался паспорт проектов);

- 5 проектов находились на этапе планирования (были рассмотрены на заседании экспертной комиссии по рассмотрению проектов, к проектам разработаны паспорта проектов, разрабатывались планы управления проектами);

- 1 проект «Обустройство лесопарковой зоны отдыха в Федосеевской сельской территории Старооскольского городского округа» был приостановлен до 20 мая 2018 года по причине отсутствия источника финансирования.

На момент окончания 2017 года реализация плана проектной деятельности администрации городского округа на 2017 год осуществлялась в утвержденные сроки без отклонений.

На региональном уровне 18 проектов Старооскольского городского округа были признаны одними из лучших проектных идей на территории Белгородской области.<sup>35</sup>

В их число вошли:

В категории Образование:

1. Создание модели здоровьесбережения педагогов на основе комплексного сопровождения и взаимодействия с МУЗ «Центр медицинской профилактики» (Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 19 – корпус кадет «Виктория» Старооскольского городского округа).

---

<sup>35</sup> Отчет о результатах проектной деятельности на территории Белгородской области от 12.12.2017 №214. Документ опубликован не был. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс»

2. Илья Хегай. Встречи на улице Ленина (Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя политехническая школа № 33»).

3. Создание модели взаимодействия общественно-профессионального сообщества посредством краудсорсинга в процессе управления качеством образовательных услуг муниципальных дошкольных образовательных организаций Старооскольского городского округа (Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 57 «Радуга» Старооскольского городского округа).

В категории Культура:

1. Создание творческой площадки по популяризации традиционных народных промыслов и ремесел России на базе МБУК «Старооскольский Дом ремесел» (МБУК «Старооскольский Дом ремесел»).

2. Организация благоустройства территории Солдатского сельского модельного Дома культуры с применением ландшафтного дизайна (Солдатский СДК МКУК «Городищенский КДЦ»).

3. Создание детского музыкального театра «Премьера» на базе муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детская школа искусств им. М.Г. Эрденко № 1» (Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств им. М.Г. Эрденко №1»).

4. Помним. Гордимся. Чтим (МКУК «Старооскольская Централизованная библиотечная система»).

5. Проектная идея модельной детской библиотеки № 12 «Огнехвостик»: радость детства с куклой и книгой» (МКУК «Старооскольская Централизованная библиотечная система»).

6. Создание интегративного театрального любительского объединения на базе Народного самодеятельного коллектива «Театр кукол «Сказ» МАУК «Старооскольский Центр культуры и искусств»).

В категории Социальное обеспечение населения:

1. Организация обучения граждан пожилого возраста компьютерной грамотности «Бабушка и дедушка онлайн» на территории Старооскольского городского округа (МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» города Старый Оскол).

2. Организация работы клуба поддержки семей, воспитывающих детей-инвалидов на территории Старооскольского городского округа (МБУ «Комплексный центр социального обслуживания населения» города Старый Оскол).

В категории Молодежная политика:

1. Поддержание волонтерской деятельности учащейся молодежи (Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиал) ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (СТИ НИТУ «МИСиС»)).

2. Молодежное движение «ЭКОРЕЙД» (Оскольский политехнический колледж СТИ НИТУ «МИСиС»).

3. Эко-карта «Air&Tree» (Оскольский политехнический колледж СТИ НИТУ «МИСиС»).

4. САЙТ ПОЗИТИВНЫХ МОМЕНТОВ И ДОБРЫХ ДЕЛ (Оскольский политехнический колледж СТИ НИТУ «МИСиС»).

5. ИС «РОБОТОТЕХНИКА» (Оскольский политехнический колледж СТИ НИТУ «МИСиС»).

6. ИС «ИТ-ВОЛОНТЕР» (Оскольский политехнический колледж СТИ НИТУ «МИСиС»).

По результатам успешной реализации проектов 574 проектным специалистам присвоены ранги в области проектного управления, из них 525 – проектные специалисты, 49 – проектные менеджеры.

На 12 марта 2018 года в АИС «Проектное управление» зарегистрировано 249 проектов, реализуются 79 проектов, 170 проектов реализовано, из них в 2016 году успешно реализованы 22 проекта, в 2017 году – 47 проектов, в том числе:

- 4 проекта уровня сложности «выше среднего»;
- 18 проектов «среднего» уровня сложности;
- 25 проектов «начального» уровня сложности.

В настоящее время в рамках проектного управления реализуются 24 инвестиционных проекта на общую сумму 2 239,2 млн. рублей. По результатам успешной реализации проектов 606 проектным специалистам присвоены ранги в области проектного управления, из них 552 – проектные специалисты, 54 – проектные менеджеры.

В целях внедрения системы материального стимулирования участников проектной деятельности в соответствии с принятыми подходами на региональном уровне в администрации Старооскольского городского округа выплаты за участие в проектной деятельности осуществляются по трем направлениям:

- 1) за инициацию проекта при условии его перевода в стадию реализации;
- 2) по итогам выполнения квартальных контрольных событий проекта;
- 3) по итогам успешной реализации проекта в целом.<sup>36</sup>

При этом, в соответствии с принятым решением Совета депутатов Старооскольского городского округа № 339 от 27.08.2015 г. сумма выплат за проектную деятельность не может превышать 25% от должностного оклада муниципального служащего в квартал.

За 2017 год расчетная сумма премирования участников проектов отраслевых (функциональных) и территориальных органов администрации городского округа составила 2 071 343 рубля. Фактическое премирование за выполнение заданий категории «проекты», с учетом ограничения до 25 % должностного оклада составило 1 036 972 рубля.

Таким образом, проведенный анализ деятельности органов местного самоуправления в области управления проектами показал, что на начало 2018

---

<sup>36</sup> Отчет о результатах проектной деятельности на территории Белгородской области от 12.03.2018 №327. Документ опубликован не был. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс»

года администрация Старооскольского городского округа в значительной степени интегрировала проектно-целевой метод работы в деятельность структурных подразделений и достигла сравнительно неплохих показателей эффективности в проектной деятельности по соотношению количества инициированных и завершенных проектов. Тем не менее, заметен процент проектов, которые не были реализованы, либо реализованы со значительными (от 25% до 50%) отклонениями от первоначального плана. Также отмечено низкое количество проектов сложности выше начального, что определенным образом сказывается на эффективности всей системы.

#### ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ II:

1. Администрация Старооскольского городского округа как ведущий исполнительно-распорядительный орган муниципальной территории наделена необходимыми полномочиями по реализации различных направлений муниципальной политики, в том числе, полномочиями по осуществлению проектной деятельности в рамках территориального образования.

2. Одним из главных способов достижения целевых показателей Стратегии социально-экономического развития территории является функционирование системы проектного управления. В администрации Старооскольского городского округа главным координирующим органом по управлению проектами является Отдел проектов Управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе.

3. В работе по реализации системы проектного управления администрация Старооскольского городского округа опирается на обширную федеральную, региональную и муниципальную нормативно-правовую базу, основанную на передовых наработках проектной науки, федеральных и региональных стандартах управления проектами, обеспечивающих адекватное функционирование системы на территории муниципального образования.

4. По результатам анализа проектной деятельности администрации Старооскольского городского округа за прошедшие 4 года была достигнута хорошая эффективность работы системы. Тем не менее, ряд проектов так и не вошли в стадию реализации либо их целевые показатели не были достигнуты, что означает окончание проекта со значительными отклонениями. В частности, это может быть связано с несовершенством нормативно-правовой базы, а также недостатками системы планирования, реализации и контроля муниципальных проектов, что указывает на необходимость совершенствования данной системы.

### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**

Анализ работы отдела проектов Управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой политике Старооскольского городского округа выявил ряд проблемных полей в различных сферах деятельности, что свидетельствует о необходимости разработки комплекса корректирующих мероприятий по отдельным направлениям и совершенствования системы управления в целом.

В целях дальнейшего анализа «узких мест» проектного управления и причин, влияющих на эффективность его работы, было принято решение о проведении анкетирования сотрудников администрации Старооскольского городского округа.

В данном направлении представляется возможность изучить мнение служащих Управления по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления и непосредственно сотрудников отдела проектов по вопросам, связанным с их знаниями в сфере управления проектами, компетенции в области организации и координации работы отделов, навыками и умениями составлять и реализовывать проекты, их потребностями и проблемами в данной сфере.

В рамках проведенного анкетирования сотрудникам Управления предлагалось пройти тест, состоящий из 12 вопросов и предлагающий на выбор несколько вариантов ответов. Все вопросы прямо или косвенно касались управленческих навыков и компетенции в сфере проектного управления. Всего в рамках анкетирования было опрошено 30 сотрудников Управления, 66% из которых – представители женского пола, 34% - мужского. Опрос проводился на анонимной основе. Возрастная категория сотрудников Управления варьировалась от 25 до 45 лет. (Приложение Г)

Результаты опроса предоставили возможность сделать несколько новых выводов об эффективности работы в сфере проектного управления.

Так все респонденты, в той или иной степени, задействованы в реализации проектного управления на территории Старооскольского городского округа; 65% имеет необходимый опыт в реализации проектов, организации и проведения коллективных мероприятий; 39% из числа респондентов владеют компетенциями в сфере разработки и реализации проектов и мероприятий; 61% респондентов испытывают потребность в совершенствовании компетенций в сфере проектного управления.

59% участников опроса считают, что методическое сопровождение в Управлении не является достаточным для эффективной работы системы управления проектами. 65% сотрудников отметили низкий уровень коммуникации среди отделов Управления, а 55% анкетированных заявили о том, что уровень контроля и координации со стороны руководящего состава в Управлении находится на низком уровне.

Также отмечается плохая социальная обстановка внутри коллектива Управления, 50% опрошиваемых заявили о том, что их коллеги с неохотой оказывают помощь в необходимых мероприятиях при подготовке и обеспечении организационного и методического сопровождения проектов, а также в ходе их реализации.

Кроме того, в рамках оценки работы Отдела проектов был проведен анализ главного информационного ресурса отдела – Интернет-портала [www.proekt-oskol.ru](http://www.proekt-oskol.ru). Было отмечено, что сам сайт обладает не интуитивным дизайном, не является дружелюбным к пользователю. Количество информации, освещающей работу в сфере проектного управления, признано недостаточной. На сайте отсутствует работоспособная обратная связь с сотрудниками. Карта сайта и его подстраницы представлены не полностью.

Информация на главной странице ресурса не менялась на протяжении длительного времени. (Приложение Д).<sup>37</sup>

Стоит отметить, при названных недостатках, отмечены и определенные плюсы. На сайте проектного отдела полностью представлена как локальная, так и региональная нормативно-правовые базы, а также федеральные стандарты, на которых базируется работа проектного управления в Старооскольском городском округе, что способствует лучшему пониманию принципов работы системы и большей прозрачности для населения.

Итоговый анализ организационно-структурной, кадровой и информационной организации деятельности отдела показывает, что:

1. В управлении сложилась посредственная психологическая обстановка, негативно сказывающаяся на эффективности реализации проектов;

2. В работе управления недостаточно разработана система мотивации, стимулирующая сотрудников администрации для эффективной работы по проектному направлению;

3. В ходе анкетирования выявлен не достаточный уровень коммуникации работников, отрицательно влияющий на сроки реализации проектов и достигаемые показатели;

4. Не смотря на тот факт, что проектное управление является ключевым направлением сегодняшней государственной политики, не более 50% сотрудников обладают нужной квалификаций для принятия участия в данном роде деятельности;

Проведенный анализ показывает необходимость внедрения мер по совершенствованию системы проектного управления в администрации Старооскольского городского округа.

Исходя из полученных показателей и выявленных на основе их обработки проблем, предлагается разработка проекта «Совершенствование

---

<sup>37</sup> Проектное управление Старооскольского городского округа / Официальный сайт. URL: <http://www.proekt-oskol.ru> (дата обращения: 24.05.2018)

*проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа на 2018-2019 гг.». Паспорт проекта представлен в Приложении Е.*

*Основания для разработки проекта:* Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02.02.2012 № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе»

*Заказчик проекта:* администрация Старооскольского городского округа.

*Разработчик проекта:* Управление по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе, кафедра менеджмента СОФ НИУ «БелГУ».

*Сроки реализации проекта:* 01.09.2018 – 01.01.2019 гг.

*Координирующий орган:* Администрация Старооскольского городского округа.

*Исполнители и участники проекта:* Отдел проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа.

*Источники финансирования проекта:* средства бюджета Старооскольского городского округа.

*Цель проекта:* Разработка действенной системы управления проектами в администрации Старооскольского городского округа.

*Способ достижения цели проекта:* Реализация комплекса мероприятий, направленных на формирование эффективной структуры управления проектной деятельностью в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.

*Задачи и направления реализации проекта:*

1. Кадровое направление. Назначение не менее 7 ответственных за проектное управление в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.

2. Организационно-структурное направление. Создание рабочей группы по рассмотрению проектов по отраслевой принадлежности в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.

3. Мотивационное направление. Проведение муниципального конкурса в области проектного управления. Создание системы проектной мотивации, премирование за инициацию проектов, участие в проектах и успешное их завершение в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации городского округа

4. Правовое направление. Актуализация муниципальной нормативно-правовой базы в области проектного управления.

#### *Эффективность реализации проекта.*

Важнейшим условием результативности функционирования любой системы управления, реализации комплексных программ или целевых проектов является *мониторинговый этап*, направленный на выявление положительных и негативных сторон развития системы, следовательно, предлагающий пути профилактических, коррекционных мер. Применение данных мер также соотносится с понятием совершенствования системы.

Экономическая эффективность предлагаемого проекта проявляется в оптимизации кадровых ресурсов и структуры управления в целом, повышение квалификации сотрудников администрации Старооскольского городского округа, создание системы мотивации за участие в проектной деятельности, разработка и внедрение обширной системы коммуникаций.

Предлагаемые в проекте меры носят в основном организационный характер и не связаны с большими финансовыми затратами. Вместе с тем, эффект внедрения данных мер будет носить и экономическую выгоду в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Также потенциальная эффективность реализации проекта проявляется в создании эффективного механизма проектного управления администрации Старооскольского городского округа, обеспечивающего увеличение количества проектов не менее чем на 40%, что положительным образом скажется на уровне жизни населения в Старооскольском городском округе, при этом количество реализуемых проектов за 2019 год должно составить не менее 65. Дополнительным планируемым эффектом должно стать вовлечение в проектную деятельность не менее 90% служащих функциональных (отраслевых), территориальных органов администрации Старооскольского городского округа.

*Этапы реализации проекта:*

Фактически, этапы представляют собой последовательные блоки мероприятий в различных направлениях по модернизации существующих и внедрению новых элементов в систему проектного управления Старооскольского городского округа.

Первый этап – *регламентационный (2018 год, 1 месяц)* – будет направлен на актуализацию муниципальной нормативно-правовой базы для создания базиса по внедрению передовых техник проектного управления, задействованных, в том числе, на региональном и федеральном уровнях. В него войдут мероприятия по внесению изменений в ключевые документы муниципалитета, такие, как Положение об управлении проектами, Положении о премировании и другие.

Второй этап – *организационно-структурный (2018 год, 3 месяца)* – представляет собой блок, ключевой целью которого является массовое внедрение системы проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа. В его рамках будут созданы специальные комиссии, ответственные за анализ структуры администрации городского округа и эффективное внедрение на основе полученных данных специальных функциональных отделов, ключевой задачей которых будет включение управлений и департаментов в проектную деятельность.

Третий этап – *кадрово-мотивационный (2018-2019 года, 1 месяц)* – будет завершающим в данном проекте, в рамках которого на базе проведенных структурных изменений будут:

- проведена оценка профессионального соответствия муниципальных служащих для участия в проектном управлении;
- создана система материального стимулирования за участие в проектном управлении;
- значительно модернизирована система морального стимулирования сотрудников, в том числе предполагающая проведение мероприятий недискретного характера по награждению отличившихся муниципальных служащих во время реализации важных муниципальных проектов высокой сложности.

*Ресурсное обеспечение проекта:*

Финансирование предполагаемого проекта будет осуществляться из местного бюджета Старооскольского городского округа, при этом региональное и федеральное финансирование проекта не предполагается.

Материально-техническую базу предоставит администрация Старооскольского городского округа и ее структурные управления.

Информационное сопровождение – аппарат администрации Старооскольского городского округа; содействие департаментов администрации, образовательных учреждений, в том числе СОФ НИУ «БелГУ» и т.д.

Научно-методическое сопровождение окажут Управление аппарата администрации Старооскольского городского округа, научные и иные отделы вузов Старооскольского городского округа; кафедра менеджмента СОФ НИУ «БелГУ».

Кадровое сопровождение – штатные сотрудники Управления по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе.

*Система организации контроля за исполнением проекта:* контроль за реализацией проекта будет осуществлять его куратор - начальник управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа.

В рамках реализации проекта предполагаются работы по *следующим направлениям:*

А. Актуализация муниципальной нормативной правовой базы в области проектного управления в соответствии с региональным подходом:

В рамках данного направления предполагается 3 блока работ.

1. Внесение изменений в постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02 февраля 2012 года № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе».

2. Внесение изменений в порядок определения размера ежеквартальной премии муниципальным служащим органов администрации городского округа, не обладающих статусом юридического лица, за выполнение особо важных и сложных заданий категории «проекты», утвержденный постановлением администрации Старооскольского городского округа от 29 октября 2015 года № 3976.

3. Внесение изменений в Положение об экспертной комиссии по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе, утвержденное постановлением администрации Старооскольского городского округа от 21 июня 2016 года № 2314.

Б. Дальнейшее развитие системы проектного управления в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа, что предполагает реализацию следующих мероприятий:

1. Создание рабочей группы по рассмотрению проектов по отраслевой принадлежности в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.

2. Нормативное закрепление ответственных за проектное управление в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа, что отражается в локальных актах.

3. Организация обучения проектному управлению участников проектной деятельности в 2018 г. и формирование итогового списка лиц, принявших участие в обучении для последующего активного включения в проектную деятельность.

В. Совершенствование системы методического и информационного сопровождения проектной деятельности, в том числе приведение интерфейса и содержания Интернет-ресурса «[www.proekt-oskol.ru](http://www.proekt-oskol.ru)» в соответствие с необходимыми стандартами и потребностями потребителей.

Так как одним из ключевых вопросов проектной деятельности является квалификация и компетентность сотрудников и ввиду того, что именно в этой области были выявлены серьезные проблемы, в рамках проекта будет организована работа по *определению уровня профессионального соответствия проектных специалистов*, предполагающая:

1. Внесение изменений в Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления.

2. Организация и внедрение в тестирование проектных специалистов проверку на компетентность в области проектного управления в автоматизированной системе.

3. Формирование сводного реестра проектных специалистов по оценке на соответствие требованиям к необходимым компетенциям, а также проведение анализа реестра присвоенных рангов проектным специалистам функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа

Проблемной зоной в деятельности управления, по мнению сотрудников администрации, остается система мотивации и стимулирования, которая находится в стадии становления. Система мотивации в совокупности с выявленным в анкетировании не достаточным уровнем коммуникаций негативно сказывается на общей работоспособности коллектива и отрицательно влияет на эффективность реализации проектов.

В связи с этим, в данном направлении предполагается 2 блока работ. Первый из них предполагает *развитие системы материального стимулирования участников проектов* и включает следующие работы:

1. Актуализация нормативной правовой базы функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа, обладающих статусом юридического лица в области системы проектной мотивации в соответствии с региональным подходом и опытом других территорий.

2. Проведение внутрикорпоративного обучения по внедрению системы мотивации работников функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа.

3. Проведение выборочных проверок применения системы проектной мотивации в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации городского округа.

Второй блок работ направлен на *развитие морального (внеэкономического) стимулирования участников проектов*.

В первой части работы по направлению предполагается проанализировать все проекты, которые были реализованы успешно на протяжении последних 4 года, определить сотрудников, которые были ответственны за их реализацию, оценить вклад каждого сотрудника и провести награждение наиболее эффективных из них. Награждение будет включать выдачу почетных грамот, а также занесение на доску почета администрации Старооскольского городского округа.

Второй блок предполагает проведение *конкурса на лучший проект*, реализованный в городском округе в течение 2018 года.

Механизм подготовки и проведения конкурса включает следующие мероприятия:

1. Разработка и утверждение конкурсной документации.
2. Размещение информации о проведении конкурса на сайте «[www.proekt-oskol.ru](http://www.proekt-oskol.ru)».
3. Подготовка и направление запросов в функциональные (отраслевые) и территориальные органы администрации городского округа на участие в конкурсе.
4. Заседание конкурсной комиссии, выявление победителей.
5. Подготовка распоряжения об итогах конкурса.
6. Подготовка материалов для награждения победителей.
7. Подведение итогов конкурса, награждение победителей.

Предполагается, что данные меры помогут повысить заинтересованность работников в участии в проектной деятельности, что положительно скажется на эффективности реализации проектов и общей вовлеченности сотрудников администрации Старооскольского городского округа в проектную деятельность.

#### *Риски проекта.*

При реализации муниципального проекта осуществляются меры, направленные на снижение последствий рисков и повышение уровня гарантированности достижений предусмотренных в ней конечных результатов. На основе анализа мероприятий, предлагаемых для реализации в рамках проекта, выделены следующие риски его реализации:

1. Финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита и недостаточным уровнем бюджетных расходов на курируемые сферы. Их возникновение может привести к сокращению объемов и прекращению финансирования мероприятий проекта, невыполнению его результатов.

Способами ограничения финансовых рисков выступают следующие меры: уточнение объемов финансовых средств на реализацию мероприятий проекта в зависимости от достигнутых результатов; определение приоритетов для первоочередного финансирования; применение методик оценки эффективности бюджетных расходов.

2. Правовые риски связаны с изменениями законодательства, длительностью формирования нормативной правовой базы, необходимой для реализации проекта. Это может привести к увеличению планируемых сроков и изменению условий реализации мероприятий проекта.

Для минимизации данных рисков планируется проводить мониторинг планируемых изменений в федеральном и региональном законодательстве.

3. Административные риски связаны с низкой эффективностью взаимодействия заинтересованных сторон, что может повлечь за собой потерю управляемости, нарушение сроков реализации мероприятий проекта, невыполнение ее целей и задач, не достижение плановых значений показателей.

Основные условия минимизации административных рисков: формирование эффективной системы управления реализацией проекта; регулярная публикация отчетов о ходе реализации проекта; повышение эффективности взаимодействия участников проекта; создание системы мониторинга.

4. Договорной риск, связанный с невыполнением договорных обязательств участников проекта – представителей сторонних организаций и учреждений. Преодоление рисков может быть предотвращено посредством проработки альтернативных вариантов сотрудничества.

5. Кадровые риски связаны с недостаточностью квалифицированных сотрудников для реализации проекта, а также с допустимым уходом по различным причинам членов команды, что потенциально сдвинет сроки реализации проекта. Для предотвращения данного риска необходимо

провести мотивационную работу с персоналом, а также подготовить резерв для перестановок в команде.

Дополнительные потенциальные риски и пути их разрешения обозначены в приложении Ж.

Таким образом, реализация данного проекта позволит нивелировать существующие в проектном управлении Старооскольского городского округа проблемы и в значительной степени повысить эффективность реализации проектов на территории муниципального образования.

### ВЫВОДЫ К РАЗДЕЛУ III:

1. Анализ системы проектного управления администрации Старооскольского городского округа обусловил необходимость разработки комплекса рекомендаций по совершенствованию данного направления с целью повышения общей эффективности работы и достижения уставных целей деятельности.

2. Предлагаемый к разработке и внедрению проект включает ряд направлений: кадровое, организационно-структурное, правовое, мотивационное, информационное и иные. Среди них: актуализация нормативно-правовой базы, обширное внедрение проектного управления в функциональные отраслевые подразделения администрации Старооскольского городского округа, определение и повышение уровня компетенции муниципальных служащих в области проектного управления, а также разработка и внедрение мер материального и морального стимулирования.

3. Особенностью предлагаемого проекта является то, что он направлен на повышение компетенции и мотивации всех служащих администрации Старооскольского городского округа в области проектного управления, что должно сказаться на общей эффективности работы администрации за счет повышения уровня вовлечения в проектную деятельность и увеличение вероятности успешной реализации проектов.

4. В целом, предлагаемый проект в потенциале становится одним из базисов для внедрения обширных модернизационных программ по совершенствованию системы проектного управления в муниципальных органах власти Старооскольского городского округа.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из эффективных механизмов реализации целей и задач государственной и муниципальной политики является разработка и исполнение комплексных целевых программ по различным направлениям работы.

В настоящее время в рамках процесса по переходу от программно-целевого к проектному-целевому методу управления органы государственной власти и местного самоуправления реализуют приоритетные направления развития путем внедрения проектного управления, контролируемого федеральным, региональными и местными проектными офисами и отделами.

Проектная деятельность относится к разряду инновационной, творческой деятельности, которая предполагает преобразование реальности и строится на базе соответствующей унифицированной и освоенной технологии. Проектный подход позволяет концентрировать усилия специалистов на конкретных направлениях, осуществлять системный мониторинг эффективности программы. При разработке проектов может осуществляться комплексная реализация задач и направлений государственной политики в одном проекте, но в основном каждый проект должен следовать логике направлений, выделенных в программах.

При формировании состава проектов и подпрограмм осуществляются компромиссы, которые позволяют сосредоточивать те или иные действия в руках одних специалистов, и дают возможность организовать более системно проектную деятельность, эффективнее организовывать и контролировать ее.

В настоящем исследовании предлагается к разработке и реализации проект «Совершенствование системы проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа». Особенностью предлагаемого проекта является то, что он направлен на повышение компетенции и мотивации всех служащих администрации Старооскольского городского округа в области проектного управления, что должно сказаться на

общей эффективности работы администрации посредством повышения уровня включенности в проектную деятельность.

При выполнении проведенного исследования были:

1. описаны теоретические основы ведения проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления;
2. изучены нормативно-правовые акты, составляющие базис проектной деятельности в органах государственной и муниципальной власти;
3. выявлены основные перспективы развития системы проектного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
4. исследованы система управления и опыт реализации основных направлений проектной деятельности в администрации Старооскольского городского округа на базе ключевого функционального подразделения – Отдела проектов;
5. разработаны рекомендации и мероприятия по оптимизации и повышению эффективности механизма управления и реализации проектов в администрации Старооскольского городского округа.

Таким образом, поставленные цели дипломного исследования достигнуты, задачи решены, однако данная работа не претендует на полноту теоретического и практического уровней и может быть продолжена в рамках последующих исследований, связанных с развитием системы управления социальными проектами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года. [Электронный ресурс] / Справочная правовая система «Консультант Плюс». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399)

2. О порядке распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности [Текст]: Распоряжение Правительства Белгородской области от 17 июня 2013 г. №287-рп / Документ не публиковался.

3. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 // Собрание Законодательства РФ. - 2016. - №27. - ст. 4459.

4. О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов [Текст]: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 года №279-р / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: офиц. сайт: [сайт]. – Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project/>

5. О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов [Электронный ресурс]: Постановление Губернатора Белгородской области от 12 января 2011 г. №2 / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: офиц. сайт : [сайт]. – Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project/>

6. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») [Текст]: Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 - ФЗ // Собр. законодательства РФ – 2016. – № 43. – Ст. 5432.

7. Об утверждении Положения об управлении портфелем проектом в администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс] : распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской области от 10 января 2018 года №01-ро. – Режим доступа [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_1499.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_1499.pdf)

8. Об утверждении государственной программы Белгородской области "Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы" [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

9. Об утверждении государственной программы Белгородской области "Обеспечение безопасности жизнедеятельности населения и территорий Белгородской области на 2014-2020 годы" [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

10. Об утверждении государственной программы Белгородской области "Развитие сельского хозяйства и рыбководства в Белгородской области на 2014 - 2020 годы : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №439-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

11. Об утверждении государственной программы Белгородской области "Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2014-2020 годы" [Текст] : Постановление Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

12. Об утверждении государственной программы Белгородской области "Совершенствование и развитие транспортной системы и дорожной сети Белгородской области на 2014 - 2020 годы" [Текст] : Постановление

Правительства Белгородской области от 28.10.2013 №440-пп // Белгородские известия. – 2013. – №44. – 3 ноября.

13. Об утверждении Положения об отделе проектов [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации Старооскольского городского округа от 03.10.2016 №165-ро. – Режим доступа: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_165.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_165.pdf)

14. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Текст]: постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп // Белгородские известия. – 2010. – №93. – 6 июля.

15. Об утверждении положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе [Электронный ресурс] : Постановление администрации Старооскольского городского округа от 27.06.2016 №2399. – Режим доступа: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_2399.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_2399.pdf)

16. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Текст]: Распоряжения Губернатора Белгородской области от 22 июня 2012 года №408-р / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: офиц. сайт : [сайт]. – Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project/>

17. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов в администрации Старооскольского городского округа [Электронный ресурс] : распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 10 июня 2016 года №86-ро. – Режим доступа: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_8614.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_8614.pdf)

18. Об утверждении порядка организации и проведения проверок реализации проектов в Старооскольском городском округе [Электронный ресурс] : постановление главы администрации Старооскольского городского

округа Белгородской области от 08 августа 2016 №117-рх. – Режим доступа: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_117.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_117.pdf)

19. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области [Текст]: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 года №794 / Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области: офиц. сайт: [сайт]. – Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project/>

20. Об утверждении регламента администрирования проектов в Старооскольском городском округе [Электронный ресурс] : постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 25 мая 2016 №1805. – Режим доступа: [http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie\\_dokumenty/post2016\\_8614.pdf](http://www.proekt-oskol.ru/public/uploads/files/normativnie_dokumenty/post2016_8614.pdf)

21. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25.01.2010 №27-пп // Белгородские известия. – 2010. – №31. – 6 июля.

22. Отчет о результатах проектной деятельности на территории Белгородской области от 12.03.2018 №327 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информационный банк «Региональные документы, Белгородская область».

23. Отчет о результатах проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа от 12.12.2017 №214. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информационный банк «Региональные документы, Белгородская область».

24. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОР. Изложение методологии и опыт применения [Текст] / А.Н. Павлов. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 208 с.

25. Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года [Электронный ресурс]: Постановление администрации Старооскольского городского округа от 22.06.2015 г. № 2215. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/administration/documents/2015>

26. Устав Старооскольского городского округа Белгородской области [Электронный ресурс]: Принят решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 21 февраля 2008 г. №24 // Администрация Старооскольского городского округа. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/region/document/>

27. ГОСТ 54871-2011 «Управление программой проектов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>;

28. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>;

29. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>;

30. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proekt-oskol.ru/normativnie.html>

31. Oberlander Garold D. Project management for engineering and construction [Текст] / Garold D. Oberlander. New York: McGrawHill, 2000.

32. Walker A. Project management in construction [Текст] / A. Walker. Oxford: Blackwell Science, 2002.

33. Администрация Президента Российской Федерации [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/50864>

34. Афонин, А.М. Управление проектами [Текст] / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. – М.: Форум, 2014. – 184 с.
35. Балашов, А.И. Управление проектами [Текст] / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова [и др.] – Люберцы: Юрайт, 2016. – 383 с.
36. Воропаева, В.И. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов (NCB-SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) [Текст] / В.И. Воропаева. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 256 с.
37. Гарайс, Р. Восприятие проектов и его влияние на управление проектами [Текст] / Р. Гарайс // Управление проектами и программами. – 2013. – № 2. – 326 с.
38. Гончаренко, С. Управление проектами [Текст] / С. Гончаренко // Управление качеством. – 2011. – №8. – 446 с.
39. Грей, К.Ф. Управление проектами: Практическое руководство [Текст] / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 528 с.
40. Дитхелм, Г. Управление проектами [Текст] / Г. Дитхелм. – М.: Бизнес-Пресса, 2014. – 400 с.
41. Зуховицкий, С.И. Математические методы сетевого планирования [Текст] / С.И. Зуховицкий, И.А. Радчик. – М.: Наука, 1965. – 296 с.
42. Ивасенко, А.Г. Управление проектами [Текст] / А.Г. Ивасенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 330 с.
43. Институт Управления Проектами (Project Management Institute, PMI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pmi.ru>
44. Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст] / А.А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. – 2013. – № 4. – 421 с.
45. Лапыгин, Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления [Текст] / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ : теория и практика. – 2013. – № 15. – 553 с.

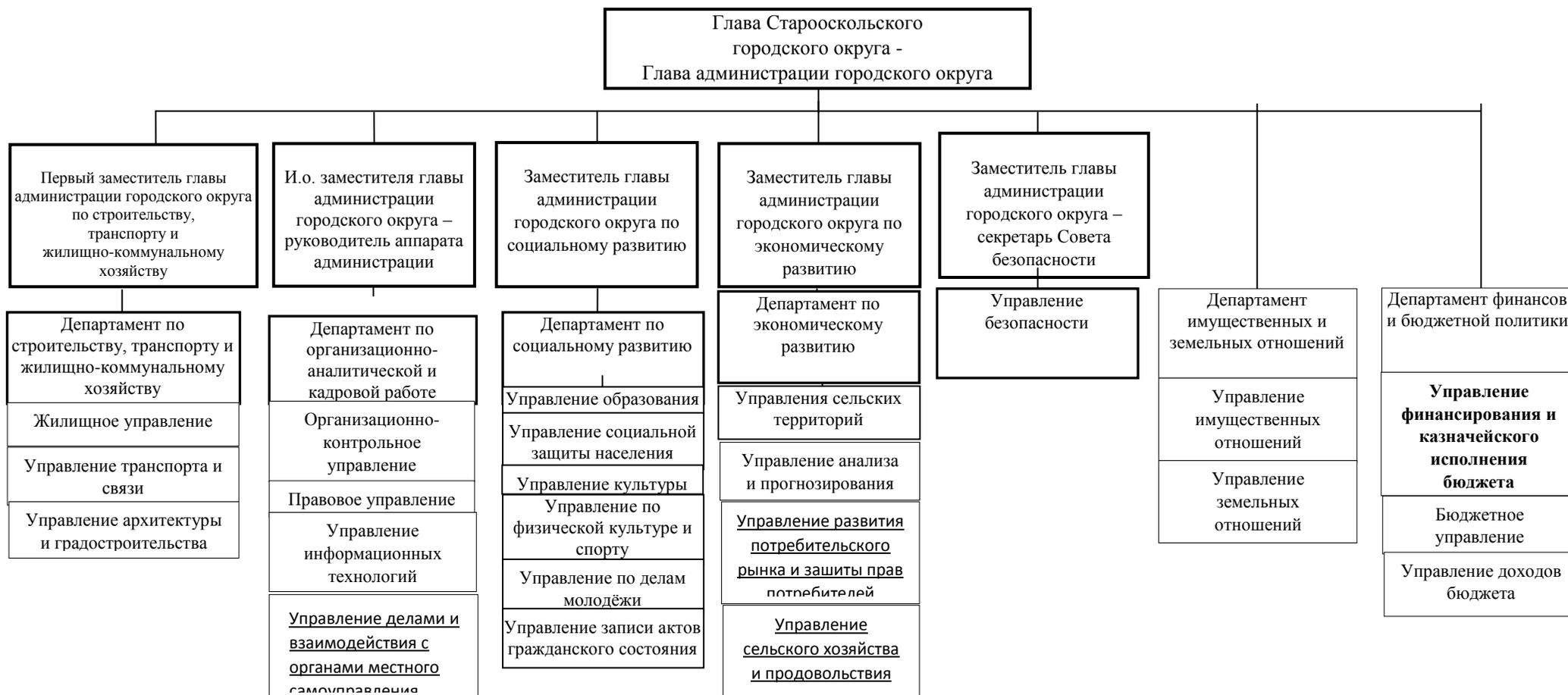
46. Леонтьев, В.В. Межотраслевая экономика / В.В. Леонтьев. - М.: Экономика, 1997. – 587 с.
47. Лукманова, И.Г. Управление проектами [Текст] / И.Г. Лукманова. – Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. – 172 с.
48. Луков, В.А. Социальное проектирование [Текст] / В.А. Луков. – М.: МГУ, 2009. – 240 с.
49. Министерство экономической развития [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/mines/main/>
50. Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2013. – 140 с.
51. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 180 с.
52. Позняков, В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами [Текст] / В.В. Поздняков. – М.: УЦ Газпром, 2014. – 213 с.
53. Попов, Ю.И. Управление проектами [Текст] / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
54. Проектное управление Старооскольского городского округа [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.proekt-oskol.ru>
55. Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления [Текст] / под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 760 с.
56. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [Текст] / 5-е издание. – М.: Олимп-бизнес, 2018. – 586 с.
57. Тернер, Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Р. Тернер – М.: Изд. дом Гребенщикова, 2007. – 552 с.
58. Титаренко, Б.П. Формирование эффективного портфеля инновационных проектов в условиях ограничений по ресурсам и рискам [Текст] / Б.П. Титаренко // Социальная политика – 2011. – №1 – 614 с.

59. Товб, А.С. Проекты и управление проектами в современной компании [Текст] / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 480 с.

60. Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Схема структуры администрации Старооскольского городского округа



**БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**  
**СТАРОСКОЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ**  
**АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА**  
**БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

«03» октября 2016 года

№165-ро

Об утверждении Положения  
об отделе проектов  
управления делами и взаимодействия с органами местного  
самоуправления департамента по организационно - аналитической и  
кадровой работе администрации Старооскольского городского округа

в связи с проведенными организационно-штатными мероприятиями, руководствуясь Федеральным законом от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», на основании Устава Старооскольского городского округа Белгородской области

**п о с т а н о в л я е т:**

администрации городского округа, органами местного самоуправления Старооскольского городского округа; муниципальным органом Старооскольского городского округа; организациями, предприятиями независимо от их форм собственности; гражданами.

1. Утвердить Положение об отделе проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа (прилагается).

2. Распоряжение главы администрации Старооскольского городского округа от 25 июля 2014 года № 92-ро «Об утверждении Положения об отделе проектов управления анализа и прогнозирования департамента по экономическому развитию администрации Старооскольского городского округа» отменить.

3. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации В.В. Афанасьева.
4. Настоящее распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Утверждено распоряжением администрации  
Старооскольского городского округа  
от «03» 10 2016 года  
№ 165-ро

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

об отделе проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации Старооскольского городского округа

### **1. Общие положения**

1.1. Отдел проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-ана кадровой работе администрации Старооскольского городского округа (далее - отдел) создан для реализации полномочий администрации Старооскольского городского округа (далее - администрация городского округа) в сфере проектного управления.

1.2. Отдел является структурным подразделением управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа (далее - управление).

1.3. Отдел создается, реорганизуется и ликвидируется постановлением администрации городского округа, в своей деятельности подчиняется начальнику управления.

1.4. Отдел в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом Белгородской области, законами Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области, Уставом Старооскольского городского округа, иными нормативными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, настоящим Положением.

1.5. Отдел организует и осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти; органами исполнительной власти, государственными органами Белгородской области; отраслевыми (функциональными) и территориальными органами

2.1. Осуществление деятельности по управлению проектами на территории Старооскольского городского округа;

2.2. Обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в Старооскольском городском округе;

2.3. Поддержание в актуальном состоянии нормативной правовой базы по вопросам проектной деятельности;

2.4. Обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории Старооскольского городского округа;

2.5. Информационно-аналитическое обеспечение главы администрации городского округа и других заинтересованных сторон по вопросам

осуществления проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа;

2.6. Администрирование хода разработки и реализации проектов администрации городского округа;

2.7. Формирование и развитие системы проектной мотивации для участников .. проектной деятельности.

### 3. Функции отдела

Основными функциями отдела являются:

3.1. Подготовка проектов муниципальных правовых актов по направлениям своей деятельности,

3.2. Исполнение нормативных, служебных документов в пределах своей компетенции,

3.3. Подготовка справочных, информационных, аналитических, инструктивных, методических и иных материалов по вопросам, связанным с осуществлением проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа;

3.4. Рассмотрение в установленном порядке обращений граждан, общественных объединений, учреждений, организаций, органов исполнительной власти Белгородской области, государственных органов Белгородской области и органов местного самоуправления, а также информации, полученной из СМИ, иных источников, в пределах своей компетенции;

3.5. Исполнение поручений Губернатора Белгородской области, главы администрации городского округа, заместителей главы администрации городского округа в части проектного управления;

3.6. Участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, Концепций, стратегий по вопросам, отнесенным к компетенции отдела:

- 3.7. Изучение и обобщение передового опыта, практики проектного управления других стран, регионов, муниципальных образований Белгородской области;
- 3.8. Осуществление методического обеспечения проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа;
- 3.9. Внесение предложений главе администрации городского округа по направлению сотрудников администрации городского округа на обучение проектному управлению;
- 3.10. Проведение внутрикорпоративного обучения по проектному управлению, в том числе в части использования автоматизированной информационной системы «Проектное управление» (далее - АИС «Проектное управление»);
- 3.11. Формирование и ведение базы данных проектов администрации городского округа в АИС «Проектное управление» (от регистрации инициативной заявки до закрытия проекта);
- 3.12. Организация и проведение совещаний, конференций и других мероприятий по вопросам, относящимся к компетенции отдела;
- 3.13. Проверка проектной документации (паспорт проекта, план управления проектом, итоговый отчет по проекту) на соответствие предъявляемым требованиям;
- 3.14. Обеспечение деятельности работы экспертной комиссии по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе (далее - экспертная комиссия):
- а) внесение предложений о рассмотрении открываемых и завершенных проектов на заседании экспертной комиссии;
  - б) сопровождение подготовки (проверка) презентаций к рассмотрению на заседаниях экспертной комиссии;

в) подготовка протоколов по итогам рассмотрения открываемых и завершенных проектов на заседаниях экспертной комиссии;

3.15. Сопровождение подготовки (проверка) презентаций к рассмотрению на заседаниях Правительства Белгородской области;

3.16. Осуществление мониторинга (контроля) разработки и реализации проектов;

3.17. Рассмотрение представленных документов и подтверждение контрольных событий проектов в АИС «Проектное управление»;

3.18. Рассмотрение ведомостей изменений проектов и подтверждение внесения изменений в АИС «Проектное управление»;

3.19. Организация материального стимулирования участников проектной деятельности:

а) подготовка сводного перечня инициированных проектов, переведенных в стадию реализации в соответствующем квартале;

б) подготовка сводного отчета оценки деятельности муниципальных служащих, участвующих в проектах и достигших запланированных показателей результативности в соответствии с планами управления проектами;

в) подготовка сводного перечня успешно реализованных проектов в соответствующем квартале;

3.20. Подготовка и внесение предложений о демотивации участников проектов, участвующих в разработке и реализации проектов;

3.21. Организация и проведение тестирования муниципальных служащих и работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, участвующих в разработке и реализации проектов, на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления;

3.22. Подготовка протоколов по итогам тестирования муниципальных служащих и работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, участвующих в разработке и реализации проектов, на Знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления;

3.23. Формирование и поддержание в актуальном состоянии электронной базы данных участников проектов, имеющих ранг в области проектного управления;

3.24. Проведение анализа завершенных проектов на предмет достижения цели, результата, выполнения требований к результату, сроков, бюджета проекта;

3.25. Проведение выездных проверок реализации проектов в Старооскольском городском округе;

3.26. Формирование периодической отчетной информации по проектной деятельности для главы администрации городского округа, заместителя главы администрации городского округа - руководителя аппарата администрации, начальника управления;

3.27. Организация и проведение конкурсов в сфере проектного управления;

3.28. Подготовка предложений по организации проектной деятельности на территории Старооскольского городского округа;

3.29. Подготовка и размещение информации на официальном сайте ([www.proekt-oskol.ru](http://www.proekt-oskol.ru)) проектного управления на территории Старооскольского городского округа по вопросам, отнесенным к компетенции отдела;

3.30. Отдел осуществляет иные функции, отнесенные к его компетенции в соответствии с действующим законодательством.

Отдел для реализации своих задач и осуществления функций имеет право:

4.1. Участвовать в заседаниях, совещаниях, семинарах и конференциях по обсуждению вопросов, входящих в компетенцию отдела,

4.2. Запрашивать в установленном действующим законодательством порядке и в пределах компетенции отдела необходимые материалы и сведения от отраслевых (функциональных) и территориальных органов администрации городского округа, от организаций и предприятий, независимо от их форм собственности, информацию и материалы, необходимые для разработки и планирования работ по проектам.

4.3. Пользоваться в установленном порядке информационными банками данных Правительства Белгородской области, органов исполнительной власти Белгородской области, государственных органов Белгородской области.

4.4. Привлекать к работе научные учреждения, экспертов, ученых и специалистов, работающих в государственных и негосударственных органах, учреждениях, организациях и предприятиях.

4.5. Давать разъяснения по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

4.6. Отдел обладает иными правами, необходимыми для осуществления возложенных на него задач и функций.

## 5. Организация деятельности отдела

5.1. Руководство деятельностью отдела осуществляется начальником отдела, который назначается и освобождается от должности главой администрации городского округа.

5.2. Начальник отдела подчиняется непосредственно начальнику управления.

5.3. Сотрудники отдела назначаются на должность и освобождаются от "должности главой администрации городского округа.

5.4. Начальник отдела и сотрудники отдела выполняют возложенные на них должностные обязанности в соответствии с должностными инструкциями.

5.5. Должностные инструкции сотрудников отдела утверждаются распоряжением администрации городского округа.

## 6. Ответственность

6.1. Начальник отдела несет персональную ответственность за работу отдела, Выполнение отделом задач и функций, реализацию прав в рамках действующего законодательства.

6.2. Начальник и сотрудники отдела несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных действующим законодательством и должностной инструкцией.

**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ**  
**БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**  
**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ**  
**АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРООСКОЛЬСКОГО**  
**ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**  
**П О С Т А Н О В Л Е Н И Е**

«27» июня 2016 г.

№ 2399

**г. Старый Оскол**

О внесении изменений  
в постановление главы администрации  
Старооскольского городского округа  
от 02 февраля 2012 года № 218  
«Об утверждении Положения  
об управлении проектами в  
Старооскольском городском округе»

В соответствии с Федеральным законом от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в соответствии с постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области», руководствуясь Уставом Старооскольского городского округа Белгородской области, администрация городского округа

**п о с т а н о в л я е т:**

1. Внести в постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02 февраля 2012 года № 218 «Об утверждении

Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе» следующие изменения:

1.1. В пункте 4 слова «заместителя главы администрации городского округа по экономическому развитию Е.Ю. Полякову» заменить словами «заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации В.В. Афанасьева».

1.2. Положение об управлении проектами в Старооскольском городском округе изложить в новой редакции (прилагается).

2. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации В.В. Афанасьева.

3. Настоящее постановление вступает в силу со дня его официального опубликования.

И.о. главы администрации

Старооскольского городского округа

С.Л. Гераймович

## Положение

об управлении проектами в Старооскольском городском округе

### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение об управлении проектами в Старооскольском городском округе (далее – Положение) определяет условия и порядок применения принципов управления проектами в Старооскольском городском округе.

1.2. Настоящее Положение применяется для управления проектами и портфелями проектов, направленными на достижение целей, определенных Стратегией социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года, Стратегией социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2017 года, государственными программами Белгородской области, поручениями Губернатора области,

муниципальными программами Старооскольского городского округа, поручениями главы администрации Старооскольского городского округа.

1.3. Настоящее Положение распространяется на проекты, реализуемые администрацией Старооскольского городского округа (далее – городской округ) с участием иных органов местного самоуправления городского округа, муниципальных органов городского округа, организаций, предприятий, независимо от их форм собственности, а также физических лиц, с использованием средств бюджета городского округа, областного бюджета, и/или федерального бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств), а также на проекты, реализуемые за счет внебюджетных и иных источников финансирования с участием в них администрации городского округа.

## **2. Понятия и определения**

2.1. Проект – комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер.

2.1.1. Муниципальный проект - проект, реализуемый в масштабах одного муниципального образования.

2.1.2. Областной проект - проект, реализуемый в масштабах области.

2.1.3. Ведомственный проект - проект, реализуемый государственным органом области.

2.1.4. Межведомственный проект - проект, реализуемый при взаимодействии нескольких государственных органов области, администраций муниципальных районов и городских округов.

2.2. Управление проектом – планирование, организация и контроль временных, трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на всех этапах жизненного цикла проекта, направленных на достижение цели проекта.

2.3. Цель проекта – запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого реализуется проект.

Цель проекта должна:

- а) отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;
- б) иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- в) быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;
- г) полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

2.4. Работа проекта – имеющий сроки начала и окончания набор конкретных связанных действий, создающий промежуточный результат, оказывающий непосредственное влияние на достижение цели проекта.

2.5. Процесс проекта – структурированный набор однородных повторяющихся функций, реализующийся в рамках действующих формализованных процедур и порядков, и направленный на обеспечение реализации проекта.

2.6. Результат проекта – измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

2.7. Инициатор проекта – физическое или юридическое лицо, которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициатор проекта может представлять интересы исполнителя, координирующего органа или заказчика проекта.

2.8. Заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, являющееся получателем результата проекта.

2.9. Экспертная комиссия по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе – постоянно действующий совещательно - консультационный орган, образованный в целях экспертного рассмотрения проектов, инициированных по профильной принадлежности в соответствии с настоящим Положением, и идей, выдвинутых гражданами и получивших одобрение экспертов в ходе предварительного обсуждения, а также в целях выработки рекомендаций по вопросам материального стимулирования участников проектов (далее - экспертная комиссия).

2.10. Исполнитель проекта – физическое или юридическое лицо (государственный орган Белгородской области, исполнительный орган государственной власти Белгородской области, орган местного самоуправления городского округа, муниципальный орган городского округа, организации, предприятия, независимо от их форм собственности), которое принимает на себя обязательства по достижению цели проекта и ответственность за эффективное использование ресурсов, выделенных для реализации проекта, с соблюдением требований Федерального закона от 05 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» в случаях, установленных законодательством.

2.11. Координирующий орган проекта – администрация городского округа, которая осуществляет организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проекта.

2.12. Ответственный за проектное управление в городском округе – лицо, осуществляющее администрирование проектов в городском округе.

2.13. Команда проекта – временная организационная структура проекта, состоящая из группы управления проектом и рабочей группы проекта и обеспечивающая эффективное взаимодействие участников проекта.

2.13.1. Группа управления проектом – группа лиц, представляющих интересы исполнителя проекта и координирующего органа проекта в течение всего жизненного цикла проекта.

В группу управления проектом входят:

- а) куратор проекта – назначаемое координирующим органом проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта;
- б) руководитель проекта – определяемое исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению проектом и ответственное за его

разработку и реализацию в соответствии с требованиями к результату проекта.

В проектах, реализуемых администрацией городского округа с участием иных органов местного самоуправления городского округа, муниципальных органов городского округа, организаций, предприятий, независимо от их форм собственности, а также физических лиц, заказчик проекта по решению куратора проекта может быть включен в группу управления проектом.

2.13.2. Рабочая группа проекта – группа лиц, выполняющих работы проекта.

В рабочую группу проекта входят:

- а) ответственный за блок работ проекта – лицо, назначаемое руководителем проекта как ответственное за управление работами и процессами в рамках блока работ и несущее ответственность за достижение промежуточных результатов проекта, получаемых в ходе непосредственного выполнения работ, входящих в данный блок работ проекта;
- б) ответственные по направлениям исполнители проекта – лица, непосредственно выполняющие работы и процессы проекта, в том числе финансово-экономического и правового характера;
- в) администратор проекта – лицо, назначаемое руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;
- г) оператор мониторинга проекта – лицо, назначаемое руководителем проекта, отвечающее за размещение и обеспечение актуальности информации о текущем состоянии проекта в автоматизированной информационной системе «Проектное управление» (далее - АИС «Проектное управление»), является возможным участником проекта, в отсутствие которого его роль может выполнять другой участник проекта.

2.14. Кадровый резерв проектного управления – база данных сотрудников администрации городского округа, являющихся потенциальными участниками проектов.

2.15. Портфель проектов – проекты, объединенные в целях повышения управляемости для достижения цели Стратегии социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2017 года.

2.16. Руководитель портфеля проектов – назначаемый главой администрации городского округа руководитель отраслевого (функционального) и территориального органа администрации городского округа (далее - органа администрации городского округа), являющийся ответственным за достижение цели портфеля проектов.

2.17. Управление портфелем проектов – деятельность по формированию оптимизации, мониторингу, контролю и управлению изменениями портфеля проектов, осуществляемая руководителем портфеля проектов посредством концентрации административных ресурсов.

2.18. Мониторинг реализации проекта – специально организованное систематическое наблюдение за ходом разработки и реализации проекта (на протяжении всего жизненного цикла проекта) и регистрация данных, которые осуществляют департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа и оператор мониторинга проекта.

2.19. Проектный орган администрации городского округа – орган администрации городского округа, принимающий участие в реализации проектов и выполняющий преимущественно работы проектов.

2.20. Процессный орган администрации городского округа – орган администрации городского округа, принимающий участие в реализации проектов и выполняющий преимущественно процессы проекта.

### **3. Выделение проектных и процессных органов**

3.1. Решение об отнесении органа администрации городского округа к проектному или процессному принимает руководитель соответствующего органа администрации городского округа на основании его функциональных задач и следующих критериев:

- а) участия сотрудников в проектах, исполнителями которых являются иные органы администрации городского округа, либо в проектах, исполнителем которых является орган администрации городского округа, в котором работают указанные сотрудники;
- б) преобладания в деятельности сотрудников органа администрации городского округа постоянных функций, повторяющихся операций либо разовых задач, поручений;
- в) осуществления органом администрации городского округа деятельности преимущественно в рамках порядков и процедур, утвержденных на областном или муниципальном уровне, либо не закрепленных нормативными правовыми актами;
- г) осуществления органом администрации городского округа относительно конечных результатов проектов, в которых участвуют его сотрудники, преимущественно вспомогательных или обеспечивающих функций либо работ проектов;
- д) использования результатов проектов, реализуемых органом администрации городского округа, преимущественно соответствующим органом администрации городского округа либо иными органами администрации городского округа.

3.2. Решение об отнесении органа администрации городского округа к проектному или процессному оформляется правовым актом администрации городского округа, проект которого подготавливает департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа.

3.3. Изменение решения об отнесении органа администрации городского округа к проектному или процессному инициируется органом администрации городского округа путем направления в департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа соответствующего письма с обоснованием принятого решения.

## 4. Порядок управления проектами

4.1. Управление проектами состоит из четырех этапов жизненного цикла проекта:

- а) инициация проекта;
- б) планирование проекта;
- в) реализация проекта;
- г) закрытие проекта.

4.2. Проектная документация, подготавливаемая на всех этапах жизненного цикла проекта, оформляется по формам, утвержденным распоряжением заместителя Губернатора Белгородской области - начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136 «Об утверждении форм документов по управлению проектами».

4.3. Департаментом по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляется проверка проектной документации на соответствие требованиям, установленным на основании пункта 4.2 настоящего Положения.

4.4. Инициация проекта.

4.4.1. Началом этапа инициации проекта является инициативная заявка по вопросу открытия проекта и презентационный материал, которые направляются инициатором проекта в департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа в электронном виде (proekt-office@yandex.ru).

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

Проекты, инициированные на основании резолюции или поручения Губернатора Белгородской области, первого заместителя Губернатора Белгородской области, заместителей Губернатора Белгородской области, а также утвержденные правовыми актами Белгородской области,

регистрируются в АИС «Проектное управление» без наличия инициативной заявки по вопросу открытия данных проектов.

4.4.2. Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляет регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в АИС «Проектное управление».

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

4.4.3. При принятии решения инициатором проекта о нецелесообразности открытия и реализации проекта в соответствии с идеей, изложенной в представленной инициативной заявке, инициатор проекта направляет в департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа обоснованный отказ в открытии проекта для рассмотрения на заседании экспертной комиссии.

4.4.4. Координирующий орган проекта по согласованию с организациями, предприятиями, независимо от их форм собственности, а также физическими лицами (при совместной реализации проекта) назначает исполнителя проекта.

4.4.5. Исполнитель проекта назначает руководителя проекта, за которым закрепляется персональная ответственность за достижение цели проекта, эффективное использование выделенных ресурсов, материально-техническое обеспечение.

4.4.6. Одно лицо не может являться куратором проекта и руководителем проекта.

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

4.4.8. Куратор проекта совместно с инициатором проекта, руководителем проекта и заказчиком проекта представляет проект на заседании экспертной

комиссии, подготавливает проект распоряжения администрации городского округа об утверждении состава команды проекта, разрабатывает паспорт проекта.

Экспертная комиссия рассматривает проекты, зарегистрированные в АИС «Проектное управление».

Решение экспертной комиссии о целесообразности реализации проекта является основанием для утверждения паспорта проекта.

Разработка и согласование паспорта проекта осуществляется не позднее двух месяцев со дня регистрации инициативной заявки в АИС «Проектное управление», но не более одного месяца со дня одобрения проекта на заседании экспертной комиссии. Проект считается открытым после утверждения паспорта проекта.

4.4.9. Подлежат открытию проекты, которые соответствуют всем следующим условиям:

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

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

4.4.11. Ответственный за проектное управление в городском округе на основании протокола заседания экспертной комиссии подготавливает

сводный перечень инициированных проектов, переведенных в стадию реализации в соответствующем квартале.

4.4.12. Органы администрации городского округа, сотрудники которых инициировали проекты, осуществляют премирование сотрудников на основании сводного перечня инициированных проектов, переведенных в стадию реализации в соответствующем квартале.

4.4.13. Проекты, инициированные резолюцией или поручением Губернатора Белгородской области, первого заместителя Губернатора Белгородской области, заместителей Губернатора Белгородской области, а также утвержденные правовыми актами области, подлежат закрытию после их реализации или отказа от реализации в случае согласия вышеперечисленных лиц, давших соответствующее поручение или резолюцию по разработке и реализации проектов, или внесения изменений, предусматривающих исключение данных проектов, в соответствующие правовые акты области.

4.4.14. Этап инициации проекта завершается утверждением паспорта проекта председателем экспертной комиссии и куратором проекта.

4.5. Планирование проекта.

4.5.1. Началом этапа планирования проекта является наличие утвержденного паспорта проекта.

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

При планировании работ проекта могут выделяться процессы проекта, обеспечивающие его реализацию.

4.5.3. Руководитель проекта осуществляет подбор специалистов в рабочую группу проекта.

При подборе членов рабочей группы проекта руководитель проекта направляет запрос о включении сотрудников государственных органов Белгородской области, исполнительных органов государственной власти Белгородской области, органов местного самоуправления городского округа,

муниципального органа городского округа, организаций, предприятий, независимо от их форм собственности, в рабочую группу проекта с указанием работ, которые планируется закрепить за сотрудником, в адрес их руководителей по основному месту работы.

4.5.4. Назначение участников группы управления проектом и рабочей группы проекта производится распоряжением администрации городского округа об утверждении состава команды проекта, в котором указывается группа управления проектом и рабочая группа проекта, ответственность специалиста по определенному направлению, участие которого необходимо для качественного и своевременного выполнения работ проекта.

Назначение муниципальных служащих, а также работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, как участников группы управления проектом, рабочей группы проекта или исполнителей процессов проекта производится распоряжением администрации городского округа в форме включения в перечень особо важных и сложных заданий соответствующих работ и процессов проекта.

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

4.5.5. Департаментом по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляется оценка профессионального соответствия муниципальных служащих, а также работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы, участвующих в разработке и реализации проектов.

4.5.6. Руководитель проекта совместно с рабочей группой проекта осуществляет разработку и согласование плана управления проектом не позднее одного месяца со дня утверждения паспорта проекта, но не более двух месяцев со дня одобрения проекта на заседании экспертной комиссии.

План управления проектом включает в себя календарный план-график работ, перечень процессов, бюджет, риски, состав команды проекта, способы коммуникации и взаимодействия в проекте.

Объемы и источники финансирования проектов, реализуемых организациями, предприятиями, независимо от их форм собственности, совместно с администрацией городского округа, определяются исполнителем проекта - организациями, предприятиями, независимо от их форм собственности, совместно с другими заинтересованными в реализации проекта сторонами.

Привлечение бюджетных средств в проекты, реализуемые администрацией городского округа самостоятельно, либо с участием иных органов местного самоуправления городского округа, муниципальных органов городского округа, организаций, предприятий, независимо от их форм собственности, а также физических лиц, определяется на основании решения экспертной комиссии о целесообразности их реализации и в пределах средств, предусмотренных в решении Совета депутатов Старооскольского городского округа о бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период.

Во всех случаях критерием привлечения бюджетных средств является утверждение соответствующих объемов расходов законом Белгородской области об областном бюджете, решением Совета депутатов Старооскольского городского округа о бюджете городского округа на соответствующий финансовый год и плановый период. Не представляются к банковскому финансированию, в обеспечение которого выдаются государственные, муниципальные гарантии, проекты, имеющие социальную значимость и направленность, по которым не просчитывается окупаемость и возвратность средств; бюджетное финансирование таких проектов осуществляется через включение их в государственные программы области и муниципальные программы городского округа.

4.5.7. Этап планирования проекта завершается утверждением плана управления проектом.

#### 4.6. Реализация проекта.

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

- выполнение работ;
- контроль;
- внесение изменений.

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

Финансирование проекта из бюджетных средств осуществляется при наличии утвержденного паспорта проекта и плана управления проектом.

Рабочая группа проекта под управлением руководителя проекта осуществляет выполнение работ согласно календарному плану-графику, предусмотренному в плане управления проектом, с документальной фиксацией результатов выполненных работ.

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

Стадия контроля представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Осуществляется на двух уровнях:

- а) на первом уровне руководителем проекта и администратором проекта осуществляется анализ полноты календарного плана-графики проекта, контроль исполнения проектной документации и оценка соответствия фактического исполнения бюджета и сроков работ плановому бюджету на их выполнение и срокам реализации;

б) на втором уровне департаментом по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляется выездная проверка его реализации.

Полученные на стадии контроля результаты документируются и служат основанием для внесения изменений в проектную документацию и привлечения лиц, допустивших отклонения, к ответственности в порядке, установленном действующим законодательством.

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

Стадия внесения изменений не осуществляется в случае полного соответствия фактических результатов исполнения проекта плановым, за исключением случаев, когда должны быть предприняты опережающие предупреждающие действия для устранения возможных (ожидаемых) отклонений.

При возникновении отклонений, влияние которых на проект устранить невозможно, руководитель проекта инициирует меры по внесению соответствующих изменений в документы проекта. Вносимые изменения отражаются в ведомости изменений.

Стадия внесения изменений осуществляется группой управления проектом при участии рабочей группы проекта.

Решение об изменении способа достижения цели проекта, результата и требований к результату, конечных сроков реализации, бюджета в пределах утвержденных лимитов и его источников финансирования, а также форм и объемов муниципального, областного и федерального участия в проекте принимается куратором проекта по согласованию с экспертной комиссией; по проектам, рассмотренным и одобренным на заседании Правительства

области, внесение изменений осуществляется по согласованию с Губернатором области.

Изменения, вносимые в работы проекта календарного плана-графика работ в рамках утвержденных сроков выполнения блоков работ, а также утвержденного бюджета проекта, принимаются решением руководителя проекта.

В случае включения новых работ в календарный план-график утвержденного плана управления проектом или детализации существующих работ руководитель проекта, при необходимости, инициирует изменение состава рабочей группы проекта в ходе реализации проекта. Основанием исключения специалиста из рабочей группы проекта являются неоднократные отклонения при выполнении работ проекта.

Итоговым документом стадии внесения изменений является ведомость изменений, утверждающая решение о внесении изменений в паспорт проекта или план управления проектом.

4.6.5. Этап завершается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом.

4.7. Закрытие проекта.

4.7.1. Этап закрытия проекта включает одно из следующих действий:

- а) завершение проекта;
- б) приостановление проекта.

4.7.2 Началом этапа завершения проекта является подготовка итогового отчета о его реализации, в котором руководитель проекта информирует куратора проекта и заказчика проекта о достижении цели проекта, использовании выделенных ресурсов, факторах, повлиявших на реализацию проекта. Итоговый отчет рассматривается на заседании экспертной комиссии.

4.7.3. Экспертная комиссия принимает решение о достижении цели и результата проекта, рекомендует проект к закрытию с соответствующим статусом его реализации.

Решение экспертной комиссии о закрытии проекта является основанием подписания итогового отчета всеми заинтересованными сторонами.

4.7.4. Руководитель проекта направляет информацию об итогах работы членов команды проекта по их основному месту работы с учетом рекомендаций, полученных в ходе заседания экспертной комиссии.

4.7.5. Ответственный за проектное управление в городском округе на основании протокола заседания экспертной комиссии ежеквартально подготавливает сводный перечень успешно реализованных проектов в соответствующем квартале.

4.7.6. Выполняется завершение (исполнение или оформление отказа от исполнения) обязательств, возникших в ходе управления проектом; расформировывается команда проекта.

Руководители органов местного самоуправления городского округа, муниципального органа городского округа, организаций, предприятий, независимо от их форм собственности, подготавливают распорядительные документы об итогах работы сотрудников в проекте и их премировании по результатам его реализации.

Органы администрации городского округа, сотрудники которых участвовали в завершенных проектах, осуществляют премирование сотрудников на основании сводного перечня успешно реализованных проектов в соответствующем квартале.

После расформирования команды проекта все участники проекта исполняют свои обязательства и несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

В случае продолжения обеспечения проекта муниципальными гарантиями после его закрытия по предложению департамента финансов и бюджетной политики администрации городского округа определяется должностное лицо, осуществляющее дальнейший мониторинг реализации результатов проекта и организации погашения обязательств, обеспеченных муниципальными гарантиями по закрываемому проекту, в пределах полномочий по

соответствующему договору предоставления муниципальных гарантий в соответствии с действующим законодательством.

4.7.7. Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа в АИС «Проектное управление» на основании информации итогового отчета присваивает проекту один из статусов:

- а) «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;
- б) «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;
- в) «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;
- г) «проект не реализован, ресурсы не использованы» - в случае, если цель проекта не была достигнута, все ресурсы не использованы;
- д) «проект не реализован, ресурсы использованы» - в случае, если цель проекта не была достигнута, часть ресурсов или все ресурсы использованы;
- е) «проект приостановлен» - в случае, если цель проекта не была достигнута, принято решение о приостановлении разработки или реализации проекта.

4.7.8. Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа вправе осуществлять контроль премирования команды проекта.

4.7.9. Администратор проекта передает в архив координирующего органа проекта документацию по проекту.

4.7.10. В случае возникновения неустраняемых условий в ходе разработки и реализации проекта, при которых его реализация не может быть начата или продолжена, руководитель проекта инициирует приостановление проекта.

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

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

4.7.11. Решение о приостановлении проекта в ходе его реализации принимает руководитель проекта по согласованию с куратором проекта и председателем экспертной комиссии, на которой принято решение о целесообразности его реализации. В случае если проект находится в разработке, решение о его приостановлении принимается по согласованию с председателем экспертной комиссии, или лицом, исполняющим его обязанности в случае его отсутствия.

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

4.7.12. Возобновление проекта осуществляется по инициативе руководителя проекта по согласованию с лицами, указанными в подпункте 4.7.11 настоящего Положения. При возобновлении проекта в него должны быть внесены изменения согласно подпункту 4.6.4 настоящего Положения.

## **5. Организационное сопровождение, администрирование и мониторинг реализации проектов**

5.1. Организационное сопровождение представляет собой координацию межведомственного взаимодействия участников проекта, осуществляемую куратором проекта на протяжении всех этапов управления проектом.

Организационное сопровождение начинается с момента назначения куратора проекта, продолжается на протяжении всех этапов управления проектом и завершается одновременно с завершением этапа закрытия проекта.

5.2. Администрирование проектов представляет собой совокупность механизмов контроля и мониторинга проектов на всех этапах управления проектами в соответствии с регламентом администрирования проектов в администрации городского округа.

5.2.1. Администрирование проектов в городском округе осуществляется ответственным за проектное управление в городском округе.

5.2.2. Информация, полученная в процессе администрирования проектов, является основанием для принятия решения представителем нанимателя (работодателя) в отношении работников, являющихся членами команды проекта, и использования ресурсов администрации городского округа.

5.3. Департаментом по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа осуществляется мониторинг реализации всех проектов. Мониторинг включает отражение текущего статуса проекта в течение жизненного цикла проекта посредством технического управления контрольными событиями в АИС «Проектное управление».

5.4. Оператором мониторинга проекта в АИС «Проектное управление» вводится информация, источником которой являются следующие документы:

- а) паспорт и план управления проектом, ведомость изменений, решения экспертной комиссии, распорядительные документы о формировании команды проекта и назначении ее членов;
- б) подтверждающая информация о прохождении контрольных событий согласно плану управления проектом;
- в) протоколы экспертных комиссий;
- г) итоговый отчет по проекту.

Оператор мониторинга проекта на основании данных, полученных в результате мониторинга, информирует куратора проекта о текущем состоянии проекта.

5.5 Основное требование к информации, получаемой в результате осуществления мониторинга реализации проекта, заключается в достоверности и объективности отражения фактического состояния работ по проекту.

Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа на основании данных, полученных в результате мониторинга реализации проектов, представляет главе администрации городского округа информацию по проектам, имеющим отклонения по срокам разработки проектной документации и отклонения в ходе их реализации, для рассмотрения данной информации на рабочем совещании по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

5.6. Для проектов, имеющих общественную значимость, паспортом проекта определено требование публикации результатов мониторинга на сайте отдела проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа в сети Интернет [www.proekt-oskol.ru](http://www.proekt-oskol.ru).

## **6. Управление портфелями проектов**

6.1. Портфели проектов (с перечнем состава проектов) создаются решением экспертной комиссии по предложению руководителей органов администрации городского округа. Одни и те же проекты не могут включаться в разные портфели проектов.

6.2. Администрирование портфелей проектов осуществляется посредством мониторинга сводного календарного плана-графика исполнения работ всех проектов, расходования ресурсов и получения результатов по ним ответственным за проектное управление в городском округе.

6.3. В рамках муниципальных программ городского округа могут выделяться портфели проектов.

6.4. Руководители портфелей проектов могут вносить в отношении проектов, включенных в портфель проектов, предложения, обязательные к исполнению для руководителей и кураторов этих проектов, независимо от их ведомственной и функциональной принадлежности.

6.5. Руководители портфелей проектов подотчетны и подконтрольны только председателю экспертной комиссии или лицу, исполняющему его обязанности.

**Социальный опрос сотрудников Управления по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления по вопросам проектного управления.  
Уважаемый респондент!**

Кафедра менеджмента Старооскольского филиала НИУ «БелГУ» проводит социологическое исследование по проблеме развития проектной деятельности в органах местного самоуправления. Просим Вас принять в нем участие и ответить на вопросы данной анкеты. Для этого необходимо обвести или подчеркнуть номер того варианта ответа, который соответствует Вашему мнению. Если у Вас имеются другие суждения, то впишите их в соответствующих пунктах анкеты. Анкета анонимная и указывать свою фамилию не нужно.

1. Насколько профессиональным сотрудником вы себя считаете?  
А. Профессионал  
Б. Владею предметом  
В. Некомпетентен  
Г. Свой ответ
  
2. Насколько профессиональными сотрудниками вы считаете своих коллег?  
А. Профессионалы  
Б. Владеют предметом  
В. Некомпетентны  
Г. Свой ответ
  
3. Имеете ли Вы опыт реализации проектов, организации и проведения коллективных мероприятий?  
А. Да, значительный опыт  
Б. В целом, имею достаточный опыт  
В. Имею начальные, базовые представления  
Г. Нет, необходимым опытом не обладаю
  
4. Оказывают ли помощь сотрудники других отделов при реализации проектов в вашем отделе?  
А. Постоянно оказывают  
Б. Оказывают от случая к случаю  
В. Не оказывают  
Г. Свой ответ
  
5. Как вы оцениваете уровень коммуникаций в управлении при реализации проектов?  
А. Налажены устойчивые коммуникации  
Б. Существуют работающие коммуникации  
В. Коммуникация отсутствует  
Г. Свой ответ
  
6. Как вы оцениваете эффективность реализации проектов в Управлении?  
А. Реализация на высоком уровне  
Б. Реализация на среднем уровне  
В. Низкий уровень реализации проектов  
Г. Свой ответ

7. Как вы оцениваете эффективность методического сопровождения отделом проектов?
- А. Высокий уровень методического сопровождения
  - Б. Средний уровень методического сопровождения
  - В. Низкий уровень методического сопровождения
  - Г. Сопровождение отсутствует
  - Д. Свой ответ
8. Как вы оцениваете уровень контроля со стороны руководящего состава в Управлении?
- А. Высокая степень контроля
  - Б. Контроль присутствует
  - В. Контроль отсутствует
  - Г. Свой ответ
9. Насколько сотрудники Управления, по Вашему мнению, мотивированы и хотят выполнять свою работу?
- А. Достаточно мотивированы
  - Б. Слабо мотивированы
  - В. Не мотивированы
  - Г. Свой ответ
10. Как Вы оцениваете существующую систему мотивации в Управлении?
- А. Проработанная система мотивации
  - Б. Периодическая мотивация
  - В. Мотивационная система отсутствует
  - Г. Свой ответ
11. Оцените уровень своих компетенций в сфере проектного управления?
- А. Высокий уровень
  - Б. Достаточный уровень
  - В. Слабый уровень
  - Г. Свой ответ
12. Имеете ли Вы потребность в совершенствовании компетенций в сфере проектного управления?
- А. Да, имею
  - Б. Скорее да, чем нет
  - В. Скорее нет, чем да
  - Г. Свой ответ

## Главная страница сайта проектного управления Старооскольского городского округа

[ГЛАВНАЯ](#) | [НОВОСТИ](#) | [ДЕЛОВАЯ ЖИЗНЬ](#) | [ДОКУМЕНТЫ](#) | [ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ](#) | [О НАС](#)

# Проектное управление на территории Старооскольского городского округа

- Сайт Президента России
- ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
- Сайт Губернатора и правительства Белгородской области
- Сайт народной экспертизы
- Сайт органов местного самоуправления Старооскольского городского округа

## Главная

### [Для чего вообще нужно управление проектами?](#)

Очень часто приходится слышать этот вопрос от людей, которые не сталкивались с понятием «Управление проектами». Для тех, кто знает, что такое проект и что такое управление проектами, это пояснение не представляет никакого интереса. Наоборот, они могут увидеть здесь сильное упрощение. Для остальных - дается некоторая информация, вводящая в управление проектами и позволяющая понять, для чего это может пригодиться. Жить и работать можно по-разному. Обычно в основу кладется... [Подробнее>>>](#)

[Все новости >>>](#)

### Управление проектами в Российской Федерации

Управление проектами в России начало активно развиваться в 90-х годах - появились профессиональные объединения, стандарты, системы сертификации по управлению проектами. В конце 90-х годов и начале 21 века управление проектами получило широкое распространение как управленческая технология в бизнесе и превратилось из более теоретической области знаний в практически применимую дисциплину.

Проблема поступательного и эффективного экономического развития стоит сейчас перед каждым муниципальным образованием, и Старооскольский городской округ в данном случае не исключение. На территории нашего округа реализуется целый ряд муниципальных целевых программ, разработанных с учетом целей, задач и приоритетных направлений социально-экономического развития страны и региона, и до сих пор программно-целевой принцип является основным способом выстраивания эффективной линии претворения в жизнь основных идей.

### ОПРОС

На сколько Вы осведомлены о внедрении проектного управления на территории Старооскольского городского округа?

- Да, осведомлен и участвую в проекте
- Осведомлен из средств массовой информации, но не являюсь участником проекта
- Не слышал, но заинтересован
- Нет, ничего не слышал

[РЕЗУЛЬТАТЫ](#) [ГОЛОСОВАТЬ](#)

Проект «Совершенствование проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа на 2018-2019 г.г.»

Паспорт проекта

«Совершенствование проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа на 2018-2019 г.г.»

<b>Наименование Проекта</b>	Совершенствование проектного управления в органах администрации Старооскольского городского округа на 2018-2019 г.г
<b>Основания для разработки проекта</b>	Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02.02.2012 № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе»
<b>Заказчик проекта</b>	Администрация Старооскольского городского округа
<b>Разработчик проекта</b>	Управление по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе, кафедра менеджмента СОФ НИУ «БелГУ».
<b>Срок реализации проекта</b>	2018 – 2019 годы
<b>Исполнители и участники проекта</b>	Отдел проектов управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа.
<b>Источники финансирования проекта</b>	Средства бюджета Старооскольского городского округа
<b>Цель проекта</b>	Разработка действенной системы управления проектами в администрации Старооскольского городского округа.
<b>Задачи проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение не менее 7 ответственных за проектное управление в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.</li> <li>2. Создание рабочей группы по рассмотрению проектов по отраслевой принадлежности в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации Старооскольского городского округа.</li> <li>3. Проведение муниципального конкурса в области проектного управления. Создание системы проектной мотивации, премирование за инициацию проектов, участие в проектах и успешное их завершение в функциональных (отраслевых), территориальных органах администрации городского округа</li> <li>4. Актуализация муниципальной нормативно-правовой базы в области проектного управления.</li> </ol>
<b>Ресурсное обеспечение проекта</b>	Финансирование предполагаемого проекта будет осуществляться из местного бюджета Старооскольского городского округа, при этом региональное и федеральное

	<p>финансирование проекта не предполагается.</p> <p>Материально-техническую базу предоставит администрация Старооскольского городского округа и ее структурные управления.</p> <p>Информационное сопровождение – аппарат администрации Старооскольского городского округа; содействие департаментов администрации, образовательных учреждений, в том числе СОФ НИУ «БелГУ» и т.д.</p> <p>Научно-методическое сопровождение окажут Управление аппарата администрации Старооскольского городского округа, научные и иные отделы вузов Старооскольского городского округа; кафедра менеджмента СОФ НИУ «БелГУ».</p> <p>Кадровое сопровождение – штатные сотрудники Управления по делам и взаимодействию с органами местного самоуправления Департамента по организационно-аналитической и кадровой работе.</p>
<b><i>Система организации контроля за исполнением проекта</i></b>	<p>контроль за реализацией проекта будет осуществлять его куратор - начальник управления делами и взаимодействия с органами местного самоуправления департамента по организационно-аналитической и кадровой работе администрации городского округа.</p>
<b><i>Этапы реализации проекта</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламентационный (2018 год, 1 месяц)</li> <li>2. Организационно-структурный (2018 год, 3 месяца)</li> <li>3. Кадрово-мотивационный (2018-2019 года, 1 месяц)</li> </ol>
<b><i>Основные направления Проекта:</i></b>	<p>Организационно-структурное.</p> <p>Кадровое.</p> <p>Мотивационное.</p> <p>Правовое.</p> <p>Мониторинговое.</p>
<b><i>Риски проекта</i></b>	<p>Финансовые; Правовые; Административные; Договорные; Социальные.</p>

## Общие сведения о документе

<b>Основание для составления документа:</b>	Постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02.02.2012 № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе»
<b>Назначение документа:</b>	детализация паспорта проекта и инициация блока работ по планированию проекта, с точки зрения человеческих, финансовых и временных ресурсов
<b>Количество экземпляров и место хранения:</b>	выпускается в 3-х экземплярах, которые хранятся у руководителя проекта, куратора проекта и председателя экспертной комиссии по рассмотрению проектов
<b>Содержание:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Календарный план-график работ по проекту</li><li>2. Риски проекта</li></ol>
<b>Изменения:</b>	изменения в плане управления проекта выполняются путем оформления ведомости изменений

## 1. Календарный план-график работ по проекту

Код работы/процесса		Название работы/процесса	Дата начала	Дата окончания (контрольная точка)	Документ, подтверждающий выполнение
код	тип				
<b>1.</b>		<b>Актуализация муниципальной нормативной правовой базы в области проектного управления в соответствии с региональным подходом</b>	<b>01.09.2018</b>	<b>18.09.2018</b>	
1.1.	П	Внесение изменений в постановление главы администрации Старооскольского городского округа от 02 февраля 2012 года № 218 «Об утверждении Положения об управлении проектами в Старооскольском городском округе»	01.09.2018	07.09.2018	Постановление администрации городского округа
1.2.	П	Внесение изменений в порядок определения размера ежеквартальной премии муниципальным служащим органов администрации городского округа, не обладающих статусом юридического лица, за выполнение особо важных и сложных заданий категории «проекты», утвержденный постановлением администрации Старооскольского городского округа от 29 октября 2015 года № 3976	09.09.2018	15.09.2018	Распоряжение администрации городского округа
1.3.	П	Внесение изменений в Положение об экспертной комиссии по рассмотрению проектов в Старооскольском городском округе, утвержденное постановлением администрации Старооскольского городского округа от 21 июня 2016 года № 2314	16.09.2018	18.09.2018	Постановление администрации городского округа

<b>2.</b>		<b>Развитие проектного управления в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа</b>	<b>20.09.2018</b>	<b>10.10.2018</b>	
2.1	Р	Созданы рабочие группы по рассмотрению проектов по отраслевой принадлежности в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа	20.09.2018	22.09.2018	Информация руководителя органа администрации
2.2.	П	Назначены ответственные за проектное управление в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа	25.09.2018	25.09.2018	Распоряжение администрации городского округа
2.3.		Организация обучения проектному управлению участников проектной деятельности в 2018 г.	05.10.2018	10.10.2018	
2.3.1	П	Формирование списка лиц, принявших участие в обучении	10.10.2018	10.10.2018	Список лиц
2.3.2	П	Размещение информации об обучении на сайте «www.proekt-oskol.ru»	10.10.2018	10.10.2018	Скриншот страницы сайта
<b>3.</b>		<b>Определение уровня профессионального соответствия проектных специалистов</b>	<b>12.10.2018</b>	<b>01.01.2019</b>	
3.1.	П	Внесение изменений в Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления	12.10.2018	12.10.2018	Распоряжение администрации городского округа
3.2.	Р	Организация и внедрение тестирования проектных специалистов на знания в области проектного	12.10.2018	14.10.2018	Информацион-ное письмо

		управления в автоматизированной системе			
3.3.		Подготовка распоряжений о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления	14.10.2018	16.10.2018	
3.3.1.	П	Подготовка и утверждение распоряжения о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления в 4 квартале 2018 г.	16.10.2018	18.10.2018	Распоряжение администрации городского округа
3.3.2.	П	Проведение правовой экспертизы распоряжения о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления в 4 квартале 2018 г.	18.10.2018	20.10.2018	Информацион-ная справка
3.3.3	П	Подготовка и утверждение распоряжения о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления в 1 квартале 2019 г.	01.01.2019	01.01.2019	Распоряжение администрации городского округа
3.3.4.	П	Проведение правовой экспертизы распоряжения о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления в 1 квартале 2019 г.	01.01.2019	01.01.2019	Информацион-ная справка
3.3.5.	П	Подготовка и утверждение распоряжения о присвоении проектным специалистам рангов в области проектного управления в 1 квартале 2019 г.	01.01.2019	01.01.2019	Распоряжение администрации городского округа
3.4.	П	Формирование сводного реестра проектных специалистов по оценке на соответствие требованиям к компетенции	01.01.2019	01.01.2019	Реестр проектных специалистов
3.5.	П	Проведение анализа реестра присвоенных рангов проектным специалистам функциональных (отраслевых) и территориальных органов	01.01.2019	01.01.2019	Аналитическая информация

		администрации городского округа			
<b>4</b>		<b>Развитие системы материального стимулирования участников проектов</b>	<b>20.10.2018</b>	<b>10.11.2018</b>	
4.1.	П	Актуализация нормативной правовой базы функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа, обладающих статусом юридического лица в области системы проектной мотивации в соответствии с региональным подходом	20.10.2018	25.10.2018	Утвержденные порядки определения размера премирования за проекты
4.2.	П	Анализ утвержденных правовых актов системы мотивации на уровне функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа, обладающих статусом юридического лица	25.10.2018	27.10.2018	Аналитическая информация
4.3.	Р	Проведение внутрикорпоративного обучения по внедрению системы мотивации работников функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа	27.10.2018	30.10.2018	Аналитическая информация
4.4.	Р	Проведение выборочных проверок применения системы проектной мотивации в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации городского округа, обладающих статусом юридического лица	30.10.2018	05.11.2018	Аналитическая информация

4.5.	П	Направление информации по результатам проверки руководителям функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа об устранении несоответствий	05.11.2018	10.11.2018	Письма руководителям функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа
<b>5.</b>		<b>Развитие морального стимулирования участников проектов</b>	<b>11.11.2018</b>	<b>01.12.2018</b>	
5.1.	Р	Подготовка аналитической информации по успешно реализованным проектам за 2018 год	11.11.2018	11.11.2018	Информация по завершенным проектам 2018г.
5.2.	Р	Подготовка служебной записки главе администрации городского округа о награждении в преддверии международного дня управления проектами	12.11.2018	12.11.2018	Служебная записка
5.3.	П	Подготовка материалов для награждения победителей	12.11.2018	15.11.2018	Скан наградных материалов
5.4	Р	Награждение победителей			Фотоотчет
5.5.		Проведение конкурса проектных идей «Лучшая проектная идея – 2018», направленных на повышение качества жизни населения и социально-экономическое развитие Старооскольского городского округа	15.11.2018	20.11.2018	
5.5.1.	Р	Разработка и утверждение конкурсной документации	20.11.2018	20.11.2018	Утвержденная конкурсная документация
5.5.2.	П	Размещение информации о проведении конкурса сайте «www.proekt-oskol.ru»	21.11.2018	21.11.2018	Скриншот страницы сайта

5.5.3.	П	Подготовка и направление запросов в функциональные (отраслевые) и территориальные органы администрации городского округа на участие в конкурсе	22.11.2018	22.11.2018	Письма руководителям функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа
5.5.4.	Р	Заседание конкурсной комиссии, выявление победителей	23.11.2018	23.11.2018	Оценочный лист членов комиссии
5.5.5.	П	Подготовка распоряжения об итогах конкурса	25.11.2018	25.11.2018	Распоряжение администрации городского округа
5.5.6.	П	Подготовка материалов для награждения победителей	26.11.2018	26.11.2018	Скан наградных материалов
5.5.7.	Р	Подведение итогов конкурса, награждение победителей	30.11.2018	30.11.2018	Сводная ведомость результатов конкурса
5.5.8.	П	Размещение информации об итогах проведения конкурса на сайте «www.proekt-oskol.ru»	01.12.2018	01.12.2018	Скриншот страницы сайта
<b>6.</b>		<b>Формирование рейтинга оценки результатов проектной деятельности функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа</b>	<b>05.12.2018</b>	<b>01.01.2019</b>	
6.1.	Р	Разработка критериев эффективности проектной деятельности в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации городского округа	05.12.2018	10.12.2018	Критерии эффективности проектной деятельности

6.2.	Р	Проведение комплексной оценки результативности проектной деятельности функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа	10.12.2018	20.12.2018	Рейтинг результативности проектной деятельности функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации городского округа
6.3.	П	Подготовка и направление главе администрации Старооскольского городского округа анализа результативности проектной деятельности в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации городского округа	20.12.2018	01.01.2019	Аналитическая информация
<b>ИТОГО:</b>			<b>1.09.2018</b>	<b>01.01.2019</b>	-

## Риски проекта

№ п/п	Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Действия в случае наступления риска	
			Мероприятия по предупреждению	
1.	Нежелание сотрудников участвовать в проектной деятельности	Отсутствие (недостаточное количество) специалистов, желающих принять участие в проектной деятельности	Планирование предварительной информационно-мотивационной работы	Проведение предварительной информационно-мотивационной работы
2.	Количество положительных ответов на тестовые задания при тестировании проектных специалистов ниже 70%	Несоответствие присвоенных рангов уровню знаний членов команд проектов	Проведение внутрикорпоративного обучения	Пересмотр уровня присвоенного уровня, внесение изменений в ведомости присвоения проектным специалистам, проектным менеджерам рангов в области проектного управления
3.	Низкая активность участия органов власти (работников) в проводимых конкурсах	Снижение эффективности (вклада) конкурсов при формировании среды проектного управления	Направление приглашений к участию в конкурсах	Продление заявочных этапов конкурсов

