

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра социальных технологий**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА МАТЕРИАЛАХ ДЕПАРТАМЕНТА  
ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»**

**3 курса группы 05001394**

**Чурсиной Виктории Николаевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры социальных  
технологий  
Заливанский Б.В.

Рецензент  
начальник отдела проектно-  
организационной деятельности  
управления проектно-аналитической и  
контрольно-организационной работы  
департамента внутренней и кадровой  
политики Белгородской области  
Ткаченко С.Н.

**БЕЛГОРОД 2016**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|                                |  |    |
|--------------------------------|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ                       |  | 3  |
| РАЗДЕЛ I                       | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ<br>ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ<br>ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ                                  | 12 |
| РАЗДЕЛ II                      | ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ<br>ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ БЕЛГОРОДСКОЙ<br>ОБЛАСТИ                      | 29 |
| РАЗДЕЛ III                     | НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ<br>ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<br>В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ<br>БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ | 49 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ                     |  | 73 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ |  | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                     |  | 91 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы диссертационного исследования** обусловлена тем, что в условиях глобальной межгосударственной конкуренции, усиления мировых экономических и социальных потрясений решение вопросов качества реализации государственных функций, услуг в системе государственных органов исполнительной власти становится одним из самых важных факторов развития экономики, обеспечивающих устойчивость и гибкость государственной внешней и внутренней политик.

Эффективное развитие государственного управления требует использования новых технологий, внедрения прогрессивных форм организации деятельности государственных служащих, что невозможно без опоры на современную теорию управления, составной частью которой является теория управления проектами. В настоящее время все большее внимание уделяется этой теории, это связано с тем, что нахождение оптимального способа реализации проекта по времени при максимально эффективном использовании ресурсов является ключевым фактором успеха. Проектный подход к управлению уже доказал свою эффективность на практике.

Как справедливо отмечает В.А. Сергачёв, проектный менеджмент дает возможность выстроить прямую зависимость между результативностью деятельности государственных служащих и материальным и моральным их стимулированием. Кроме того, проектный подход обеспечивает детализацию и прозрачность деятельности, минимизирует перерасход бюджетных средств, обеспечивает оптимальное распределение временных, человеческих и материальных ресурсов, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего и понятного всем результата<sup>1</sup>.

Безусловно, использование проектного механизма дает органам власти не только количественный, но и качественный эффект. Проектная деятельность – это

---

<sup>1</sup> Сергачёв В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. 2012. № 7.

кадровый инструмент профессионального и личностного совершенствования служащих. Участие в проектах побуждает каждого работать в постоянном режиме развития, обогащать свой интеллектуальный, творческий и личностный потенциал, достигать новых профессиональных рубежей. Более того, проектный менеджмент – это эффективный механизм движения кадров по служебной лестнице, своеобразный «социальный лифт». А в связи с тем, что в формате проектов участвуют совместно государственные служащие, представители бизнеса, работники социально-культурной сферы, проектный менеджмент служит прекрасной площадкой для поиска талантливых управленцев для работы в органах власти. Эффективность и польза проектного управления многоплановы и очевидны, что и обусловило выбор темы исследования.

В современном управлении государственными проектами сложилась двоякая ситуация. С одной стороны, в рамках практически каждого направления государственного и муниципального управления сегодня утверждаются многочисленные программы и проекты. С другой стороны, ими управляют преимущественно на основе функционального подхода, надежно укоренившегося в практике органов власти в нашей стране.

Лишь отдельные региональные и федеральные органы исполнительной власти на данном этапе внедряют методы проектного управления в свою деятельность. Их опыт требует изучения и анализа с целью расширения сферы использования проектного управления в деятельности органов исполнительной власти.

#### **Степень разработанности темы диссертационного исследования.**

Характеризуя степень научной разработанности выбранной темы исследования, следует отметить, что в современной науке проектное управление является предметом исследования многих ученых.

При написании работы был привлечен достаточно широкий круг источников как широко известных авторов, так и начинающих молодых ученых, которые можно объединить в несколько групп.

Большое значение имеют работы по теории и практике проектного управления Г. Керцнера, Р. Арчибальда, Д.К. Пинто, В.И. Воропаева, Г.Л. Ципеса, В.И. Либерзона, А.С. Товба, Г. Дитхелма, Д. Харрингтона, Т. Манеллиса и др<sup>1</sup>.

Результаты исследования корпоративного управления проектами приведены в работах Е.В. Колосовой, Д.А. Новикова, А.В. Цветкова, в том числе значительный вклад в изучение проблем управления бизнес-проектами внесли отечественные ученые И.И. Мазур, В.Д. Шапиро<sup>2</sup>.

Модели и методы управления программами и проектами нашли свое отражение в исследованиях Б.З. Мильнера, Б.Г. Клейнера, В.И. Ирикова, В.Н. Тренева, Г.С. Поспелова, А. Курилова, О.Н. Ильиной<sup>3</sup>.

Вопросы управления отдельными внутренними проектами рассмотрены в работах И.В. Матяша, О.Ю. Мельниковой, В.Г. Балашова, А.Ю. Заложнева, Д.А. Новикова<sup>4</sup>.

Необходимо отметить, что вопрос применения принципов проектного управления в деятельности органов государственной власти на региональном

---

<sup>1</sup> Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2013; Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными проектами. М., 2010; Пинто Д. К. Управление проектами (теория и практика менеджмента). СПб., 2014; Воропаев В. И. Управление проектами в современном обществе. 2015. № 1; Ципес Г. Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии // Управление проектами и программами. 2010. № 4; Либерзон В. И. Основы управления проектами М., 2013; Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013; Дитхелм Г. Управление проектами. М., 2014; Харрингтон Д., Манеллис Т. Совершенство управления проектами. М., 2012.

<sup>2</sup> Колосова Е. В., Новиков Д. А., Цветков А. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами. М., 2011; Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. М., 2015.

<sup>3</sup> Мильнер Б. З. Организация программно целевого управления. М., 2012; Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем. М., 2014; Ириков В. А. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат. М., 2012; Тренин В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. М., 2011; Поспелов Г. С., Ириков В. А., Курилов А. Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. М., 2005; Ильина О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1.

<sup>4</sup> Матяш И. В. Концепция системной эффективности в управлении развитием бизнес проекта // Современное управление. 2011. № 1; Мельникова О. Ю. Многокритериальный отбор альтернатив реализации инновационного проекта в рамках инновационной программы предприятия // Управление экономическими системами. 2015. № 2; Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Новиков Д. А. Механизмы управления организационными проектами. М., 2013; Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2012.

уровне имеет низкую степень изученности, кроме того, существует необходимость всестороннего изучения организационно-методического обеспечения процессов организации проектной деятельности в органах государственной власти.

Исследования в этой сфере на материалах отдельных регионов представлены в работах Е.Ю. Золочевской, Т.Д. Кривошеевой, В.В. Дементьева, Д.А. Синявского, Н.В. Моргуновой, Т.Д. Омарова, С.Н. Никитенко, Л.Е. Никифоровой<sup>1</sup>, в том числе на материалах Белгородской области как передовой в вопросе внедрения проектного управления в органах власти в статьях В.А. Сергачёва, В.Л. Аничина, О.А. Серединой<sup>2</sup>.

В данной работе обобщен многолетний опыт работы по применению инструментов проектного управления, подробно освещается вопрос организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования проектного управления в органах исполнительной власти и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса на региональном уровне.

Актуальность проблемы и потребность практики в научно обоснованных рекомендациях обусловили выбор предмета исследования, постановки цели и решения вытекающих задач.

**Объектом** исследования является система проектного управления в исполнительных органах государственной власти.

---

<sup>1</sup> Золочевская Е. Ю., Кривошеева Т. Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // Вопросы управления. 2014. № 6; Дементьев В. В. Проектное управление в системе стратегического управления // Бюджет. 2012. № 9; Синявский Д. А., Моргунова Н. В., Омаров Т. Д. Исследование практики управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) // Экономика и управление. 2012. № 8; Никитенко С. М., Никифорова Л. Е. Концепция инновационного развития региона на основе методологии проектного управления (на примере Кемеровской области) // Сибирская финансовая школа. 2011. № 5.

<sup>2</sup> Сергачёв В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. 2012. № 7; Сергачёв В. А. Действовать в режиме развития // Бюджет. 2015. № 8; Аничин В. Л., Середина О. А. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика // Экономика. 2012. № 6.

**Предмет исследования** – технологии организации и координации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области.

**Целью** данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области.

Достижение данной цели потребовало решения следующих **задач**:

- проанализировать теоретические и нормативно-правовые основы применения проектного управления в органах государственной власти;
- проанализировать практику организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области;
- предложить направления совершенствования системы проектного управления в органах исполнительной власти Белгородской области.

В качестве основной **гипотезы данного исследования** выступает предположение о том, что основные проблемы применения проектного управления в органах исполнительной власти Белгородской области, связанные с недостаточной эффективностью организации проектной деятельности, обусловлены несоответствием существующей организационной структуры подразделения департамента внутренней и кадровой политики области, исполняющего функцию регионального проектного офиса, требованиям эффективного проектного управления.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступают теория государственного менеджизма, основоположниками которой являются Д. Осборн и Т. Геблер<sup>1</sup>; в России данную теорию развивали А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин, М.И. Халиков<sup>2</sup> и др. Отечественные ученые отмечают целесообразность использования в государственном управлении методов, заимствованных из бизнес-управления.

---

<sup>1</sup>Осборн Д, Геблер Т. Перестройка правительства. Как предпринимательский дух воплотить в общественном секторе. М., 2003.

<sup>2</sup> Гапоненко А. Л. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров. М., 2011; Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Общий и специальный менеджмент. М., 2011; Халиков М. И Менеджмент в госслужбе // Государственная служба. 2012. № 6.

Некоторые аспекты разрабатываемой Е.М. Малитиковым, В.Д. Андриановым, Ю.В. Ирхиным, П.В. Беспаловым<sup>1</sup> концепции формирования электронного правительства, связанной с обширным применением информационных технологий во всех сферах государственного управления, также представлены в нашем исследовании.

В роли методологической основы исследования выступают системный и сравнительный подходы. Системный подход используется для комплексного изучения использования принципов проектного управления в органах власти. Применение сравнительного подхода позволяет осмыслить сходства и различия, существующие между различными подходами, стандартами и методами проектного управления, оценить их положительные и отрицательные аспекты.

В процессе выполнения работы были использованы общенаучные **методы**: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также метод социологического исследования для сбора эмпирических данных. Обработка эмпирических данных осуществлялась с применением методов математической статистики.

**Эмпирическая база исследования включает:**

- государственные стандарты, официальные документы и нормативно-правовые материалы, касающиеся управления проектами в органах исполнительной власти, и в частности, в Белгородской области;
- статистические данные, характеризующие настоящее состояние системы проектного управления в Белгородской области;
- материалы оценки системы проектного управления в Белгородской области по результатам Всероссийского конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп», проводимого в 2014 году Аналитическим центром при Правительстве Российской

---

<sup>1</sup> Малитиков Е. М. Электронное правительство – цивилизационная неизбежность // Федеральная газета. 2009. № 1; Андрианов В. Д. Электронное правительство и качество госуправления // Бюджет. 2011. № 7; Ирхин Ю. В. «Электронное правительство» Великобритании и России // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 4; Беспалов П. В. Концепция электронного правительства и информационно-технологическая компетентность государственных служащих // Социология власти. 2012. № 3.



Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ»;

– результаты социологического исследования «Организация проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области», проведенного автором совместно с отделом проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области в августе 2014 года. Исследование осуществлялось методом анкетирования и проводилось среди государственных служащих региона. Выборочная совокупность исследования – 544 респондента, что составляет 30 % генеральной совокупности (всех работников органов исполнительной власти области).

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в новом уровне обобщения материала и разработке проекта «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области», содержащего новые методы повышения эффективности организации проектной деятельности и снижения количества неуспешных проектов.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Особенностью развития современного государственного управления является заимствование эффективных методов и технологий управления из других сфер менеджмента. Одним из таких методов является проектное управление. Главным отличием указанного метода является ориентация на четкое определение целей, разработку механизмов их реализации, сроков и состояния промежуточных значений процесса, увязку планируемых целей с ресурсами. При этом успех реализации отдельных проектов и эффективность проектного управления в целом во многом зависит от организации проектной деятельности.

2. Опыт организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области получает высокую оценку как среди регионов, так и на федеральном уровне. Важную роль в организации проектной деятельности в Белгородской области играет кадровая составляющая, рационально выстроенная

система взаимодействия, а также широкое применение компьютерной техники и информационных технологий. Несмотря на положительные результаты департамента внутренней и кадровой политики области в сфере организации проектной деятельности, существует ряд проблем, к числу которых можно отнести недостаточно эффективную систему мотивации, нехватку компетенций в сфере проектного управления, формальное использование методов и инструментов, отсутствие системы учета и накопления успешной практики реализации проектов, низкую связь бюджетного планирования и контроля в части каскадирования «стратегий – программ – проектов», а также необходимость непрерывной модернизации информационно-аналитических программных продуктов, автоматизирующих процесс управления и администрирования проектов.

3. Департаментом внутренней и кадровой политики области принимаются меры по совершенствованию системы проектного управления, в частности в 2014 году разработан проект «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), который направлен на развитие системы материальной и нематериальной мотивации работников органов власти области, участвующих в реализации проектов, и повышение активности и инициативности работников органов власти в сфере проектного управления. Однако наряду с этим назрела необходимость проекта, в рамках которого возможно охватить оставшиеся направления совершенствования проектной деятельности в Белгородской области. Нацеленный на развитие технологий организации и координации проектной деятельности проект «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области» станет логическим продолжением совершенствования проектного управления в органах исполнительной власти Белгородской области.

**Практическая значимость исследования.** Результаты исследования могут быть использованы при разработке концепций, проектов, программ по внедрению и развитию проектного управления в органах власти, в обобщении опыта станов-

ления и развития проектного управления в государственном секторе, а также при чтении специальных курсов для студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление».

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором на конференциях и в публикациях:

– Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти (г. Санкт-Петербург, 2015);

– Практика внедрения проектного управления в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (на примере Белгородской области) (г. Новосибирск, 2015);

– Организация проектного управления в органах исполнительной власти: опыт Белгородской области (Белгород, 2015)<sup>1</sup>.

**Структура работы.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы.

---

<sup>1</sup> Чурсина В. Н. Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти // Шаг в будущее: теоретические и прикладные исследования современной науки : Материалы VIII молодежной международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных 23-24 ноября 2015 года, г. Санкт-Петербург, 2015. С. 63-71; Чурсина В. Н. Практика внедрения проектного управления в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (на примере Белгородской области) // Государственное и муниципальное управление: теория, методология, практика : Материалы XX Международной научно-практической конференции 27 ноября 2015 года, г. Новосибирск, 2015. С. 43-51; Сергачёв В. А., Павлова О. А., Кирилова И. Ю., Ткаченко С. Н., Чистякова М. К., Гуков А. А., Чурсина В. Н., Шатский М. В. Организация проектного управления в органах исполнительной власти: опыт Белгородской области. Белгород, 2015.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

В последнее десятилетие в российских научных исследованиях, посвященных вопросам государственного управления, преобладает мысль о необходимости внедрения в деятельность органов власти инструментов, методов и технологий, показавших высокую эффективность в различных сферах менеджмента. Одним из таких методов является проектное управление, которое во многих странах показало свою эффективность как минимум в коммерческой среде, а в некоторых странах и в государственном секторе.

Как отмечает П.Л. Шестопапов, основная проблема, которую решает проектное управление, заключается в том, что в органах власти в соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>1</sup> документально закрепляются стратегические цели, но анализ достижения этих целей осуществляется только в какой-то отчетный период – раз в год или в квартал, в связи с этим часто уже в самом конце, по факту, появляется понимание, что многие цели не достигнуты. «Проектное управление позволяет на самом первом этапе, как только цели определены, выстроить структурно систему (работу, мероприятия, людей) таким образом, чтобы достичь поставленных целей. Основной эффект в этом»<sup>2</sup>.

Основные принципы и понятия проектного управления закреплены в стандартах. Большинство развитых стран имеют свои стандарты по управлению проектами. В связи с этим существует большое количество определений как самого понятия «проект», так и связанного с ним «проектное управление». Слово «проект» образовано от латинского «projectus», что означает «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед».

---

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Шестопапов П. Л. С первого раза правильно // Бюджет. 2015. № 8. С.28.

Среди наиболее распространенных можно выделить определение Института управления проектами США (Project Management Institute, PMI): «Проект – это временное предприятие (усилие), осуществляемое (предпринятое) для создания уникального продукта или услуги»<sup>1</sup>.

Международная организация по стандартизации (ISO) в 2003 году опубликовала стандарт ISO 10006 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании» (переведен на русский язык и утвержден в 2005 году), в котором проект понимается как «уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам»<sup>2</sup>.

Специалисты Английской Ассоциации проект-менеджеров Великобритании трактуют проект как отдельное предприятие с определенными целями, включающее требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов<sup>3</sup>.

Схожей точки зрения придерживаются ученые А.С. Товб и Г.Д. Ципес, которые дают такое определение проекта: «Проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов»<sup>4</sup>.

Акцент на пользователе результата проекта (заказчике) представлен в определении понятия «проект», данном коллективом авторов (К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон): «Проект – это комплексное, неповторяющееся, одномоментное мероприятие,

---

<sup>1</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). М., 2009. С. 5.

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 1006 – 2005. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 сентября 2005 г. № 221-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Карпов В. Г. Управление инвестиционными проектами. Уфа, 2014. С. 29.

<sup>4</sup> Товб А. С., Ципес Г. Д. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013. С. 38.

ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными по потребности заказчика».<sup>1</sup>

Основным организатором и координатором внедрения управления проектами и программами в России является Российская ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», основанная в 1990 году как профессиональная некоммерческая организация. Ассоциация «СОВНЕТ» является национальной российской организацией в составе Международной ассоциации управления проектами – IPMA.

Ассоциация «СОВНЕТ» определяет проект как «целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги»<sup>2</sup>.

Проект также рассматривается как ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможным ограничением расходования средств и ресурсов и со специфической организацией»<sup>3</sup>.

Как видно из определений, в настоящее время отсутствует единый подход к понятию «проект» как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Под проектом могут пониматься любые виды идей и действий, которые характеризуются комплексностью, уникальностью и новизной, определенностью цели и результата, ограниченностью во времени и в ресурсах.

В нашем исследовании мы будем придерживаться определения, представленного в Положении об управлении проектами в органах исполнительной власти Белгородской области, в котором под проектом в органах власти области понимается комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: Практическое руководство. М., 2013.

<sup>2</sup> Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов. М., 2001. С. 16.

<sup>3</sup> Масловский В. П. Управление проектами. Красноярск, 2012. С. 15.

<sup>4</sup> Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Традиционно проекты классифицируют по различным основаниям (рис. 1.1):

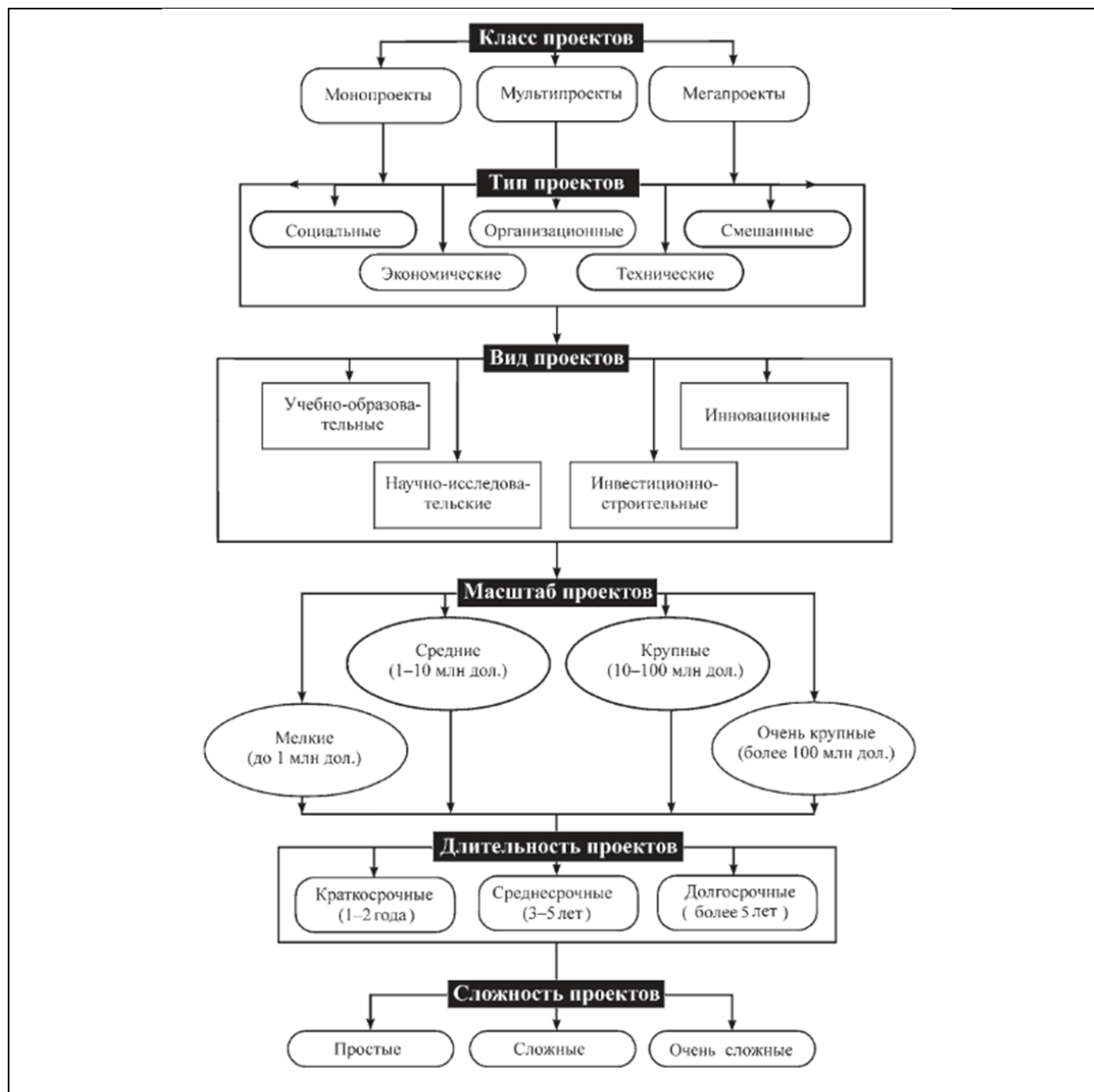


Рис. 1.1. Классификация проектов (В.А. Заренков)

1. По составу и структуре определяют класс проекта (монопроект, мультипроект, мегапроект).

2. По сфере деятельности, в которой осуществляется проект, определяют его тип (технический, организационный, экономический, социальный и смешанный).

3. По характеру предметной области проект относят к тому или иному виду (инвестиционно-строительный, инновационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный и др.).

4. По масштабу (размеры, количество участников и степень влияния на окружающий мир) проекты подразделяются на мелкие, средние, крупные и очень крупные.

5. По длительности проекты делят на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

6. По степени сложности выделяют простые, сложные и очень сложные проекты.

Понятие «управление проектами» имеет узкое и широкое трактование.

Широкое понимание представлено в работе Г. Керцнера, который рассматривает «управление проектами» как управленческий инновационный метод и выделяет три основных периода развития концепции «управления проектами»:

1. «Эра традиционного управления проектами» (1960 – 1985 гг.). Управление проектами использовалось в крупных проектах с большим количеством ресурсов в области аэрокосмической и оборонной промышленности, а также в строительных компаниях с целью повышения уровня прибыли.

2. «Возрождение управления проектами» (1985 – 1993 гг.). Управление проектами стало эффективно применяться организациями в различных отраслях для увеличения прибыли и рентабельности производства.

3. «Современное управление проектами» (1993 – наст. вр.). Характеризуется проникновением управления проектами практически во все сферы хозяйственной деятельности под влиянием процессов глобализации.<sup>1</sup>

На ряду с термином «проектное управление» в широком понимании используется понятие «проектный менеджмент». В нашем исследовании данные термины будут использоваться как синонимы.

---

<sup>1</sup> Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2013. С. 123.



Проектное управление в узком смысле связано с функцией администрирования и контроля одного или нескольких проектов.

Например, «управление проектами» в соответствии с определением стандарта РМВоК – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту<sup>1</sup>.

В.А. Заренков отмечает, что необходимо четко разграничивать понятия «управление проектом» и «реализация проекта»: «Управление проектом – это управление процессом его реализации. В свою очередь, реализация проекта – это комплекс мер, дел и действий, направленных на достижение целей проекта. Таким образом, управление проектом – это управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение целей проекта»<sup>2</sup>.

В Положении об управлении проектами в органах исполнительной власти Белгородской области под управлением проектом понимается планирование, организация и контроль временных, трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов (на всех этапах жизненного цикла проекта), направленных на достижение цели проекта<sup>3</sup>.

С нашей точки зрения, к ключевым также можно отнести понятие «проектная деятельность», которое Д.Г. Максин определяет как деятельность, направленную на осуществление отдельных проектов и программ, а также реализацию портфелей проектов и программ с целью достижения результатов, имеющих ценность для организации и повышающих эффективность ее операционной деятельности.<sup>4</sup>

В органах власти, как и в любой организации, можно выделить два вида деятельности – операционная (процессная, текущая) и проектная, которые отлича-

---

<sup>1</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). М., 2009. С. 6.

<sup>2</sup> Заренков В. А. Управление проектами. М., 2010. С. 12.

<sup>3</sup> Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации. М., 2015. С. 9.

ются друг от друга как по результату, так и по способу организации управления. Граница между видами деятельности условна, но существенна. Процессная деятельность состоит из циклических, повторяющихся операций, является основной функцией организации, ради которой организация и создается. Развитие, улучшение каких-либо показателей (социально-экономических – в органах власти) требует дополнительных действий – проектов. Некоторое множество объединенных проектов называют программой (в том числе и государственные программы).

Таким образом, можно определить проектную деятельность как вид деятельности органов власти, направленной на развитие или улучшение каких-либо показателей, оформленной в виде проектов.

Проектная деятельность связана, прежде всего, с необходимостью преобразований, включая создание новых и совершенствование существующих продуктов и услуг, а также с повышением эффективности текущей деятельности за счет внедрения передовых технологий и повышения квалификации персонала.

Успех реализации отдельных проектов и эффективность проектного управления в целом во многом зависит от организации проектной деятельности, ее основных оргструктур.

Применительно к каждому конкретному проекту первостепенную значимость играет организационная структура, созданная на время реализации проекта, – команда проекта. Команда проекта – совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединенных целевым образом для осуществления проекта.<sup>1</sup>

Состав команды является нестабильной структурой. Члены команды могут территориально функционировать в разных местах. Все это предъявляет особые требования к работе команды, главным из которых является необходимость организации взаимодействия, что позволило бы реализовать как централизованные, так и децентрализованные функции проекта.

---

<sup>1</sup> Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации. М., 2015. С.31.

Организационной структурой, которая обеспечивает это взаимодействие и функционирование проектного управления в целом, является проектный офис.

Д.Г. Максин определяет проектный офис как организационную структуру, создаваемую для поддержки осуществления проектной деятельности<sup>1</sup>.

Основная задача проектного офиса, как отмечает П.Л. Шестопапов, заключается в координации всех проектов внутри организации и продвижении общих правил, общей методологической основы для реализации проектов внутри органа власти, госкомпании и так далее<sup>2</sup>.

Анализ существующего опыта применения офисов проектов позволяет выделить следующие закрепленные за ними функции<sup>3</sup>.

Во-первых, проектный офис отвечает за сбалансированность проектов в части взаимосвязи стратегического планирования и управления проектами.

Во вторых, проектным офисом осуществляется организация и поддержание информационного обеспечения руководства данными о состоянии основных проектов. Эта задача является прямым следствием и развитием предыдущей функции проектного офиса, так как руководство должно знать, будут ли выполнены проекты к назначенному сроку и в соответствии с установленными требованиями к их содержанию.

Третьей ключевой функцией проектного офиса является наставничество. В составе проектного офиса должны присутствовать специалисты по управлению проектами, обладающие необходимыми компетенциями и большим практическим опытом. Эти люди должны пользоваться доверием и уметь в сложных ситуациях тактично общаться с исполнителями проектов на любом уровне.

Проектный офис также является центром развития методологии и инструментов проектного управления. В составе проектного офиса должны быть технические специалисты по применению средств и методов управления проектами.

---

<sup>1</sup> Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации. М., 2015. С.31.

<sup>2</sup> Шестопапов П. Л. С первого раза правильно // Бюджет. 2015. № 8. С. 30.

<sup>3</sup> Масловский В. П. Управление проектами. Красноярск, 2012. С. 139.

Задачами проектного офиса в этой части должны быть экспертиза, пропаганда и поощрение применения этих методов без лишних бюрократических процедур и принуждения. Основное внимание должно уделяться использованию минимально необходимых методов, обеспечивающих получение предсказуемых результатов.

Не менее важно для проектного офиса выступать в роли справочного бюро, ведь время реагирования на поступающие запросы служит важным критерием эффективности проектного офиса. Способность быстро и грамотно отвечать на любые вопросы является отличительной чертой эффективного проектного офиса.

Еще одной немаловажной функцией является оказание помощи в реализации проектов, вызывающих опасения. Хотя проектный офис способен оказывать определенную помощь исполнителям проектов, судьба которых вызывает опасения, тем не менее одной из основных его задач должно быть предупреждение подобных ситуаций.

Кроме того, проектный офис должен играть ведущую роль в создании стандартизированной, высоко квалифицированной стратегии организации в обучении и подготовке кадров руководителей и исполнителей проектов.

Отличительной чертой эффективного проектного офиса является также умение постоянно и осмысленно общаться со всеми потребителями его услуг. Такое общение может происходить в разных формах и с использованием различных средств коммуникаций. Каждый потребитель должен иметь возможность получать информацию от проектного офиса в режиме он-лайн. Все шире начинает применяться общение с исполнителями проектов, особенно выполняемых с применением глобальных ресурсов, с помощью Интернета. В работе с руководителями проектный офис никогда не должен недооценивать важность и эффективность простых встреч и переговоров лицом к лицу, которые, тем не менее, должны быть тщательно спланированы во избежание потерь дорогого времени руководителей. В плане маркетинга проектный офис должен постоянно пропагандировать свою полезность для организации и поощрять внутренних заказчиков чаще прибегать к его услугам.

К обязанностям проектного офиса следует также отнести ведение архива. Существует ряд обстоятельств, исходя из которых целесообразно сосредоточить архивы всех проектов организации в одном месте. Например, это важно с точки зрения возможности извлекать уроки из прошлых ошибок. Как известно, только глупцы учатся на собственных ошибках в то время, как мудрые люди учатся на чужих. Архивы также полезны для извлечения опыта решения юридических проблем, возникавших при выполнении любых предыдущих проектов. Кроме того, сведения об индивидуальных способностях сотрудников, их предпочтениях и выполненных ранее работах полезны при формировании команд исполнителей новых проектов.

Одной из самых важных задач можно считать разработку и применение системы прогрессивной мотивации участников проектной деятельности. Целью совершенствования существующих систем премирования является стимулирование эффективной деятельности сотрудников компании, участвующих в проектах.

В зависимости от комплектации указанных функций проектные офисы органов государственной власти, как отмечает В.В. Дементьев, могут создаваться:

1) в форме временной рабочей группы с временным возложением дополнительных обязанностей на специалистов органа государственной власти с соответствующим изменением их должностного регламента и дополнительной оплатой труда с использованием установленных форм и размера материального стимулирования;

2) в форме возложения на специалистов органа государственной власти обязанностей администраторов проектов для выполнения отдельных функций проектного офиса с полным или частичным освобождением от выполнения ими своих обязанностей по занимаемой должности с соответствующим изменением их должностного регламента;

3) в форме создания в структуре органа государственной власти соответствующего подразделения с функциями проектного офиса управления проектами в результате проведения внутренней реорганизации;

4) в форме создания государственного учреждения с соответствующими функциями управления проектами;

5) в форме привлечения со стороны по договору специалистов на работу в орган государственной власти;

6) в форме передачи по договору соответствующих функций проектного менеджмента организациям, специализирующимся на оказании услуг по управлению проектами (аутсорсинг)<sup>1</sup>.

До 2012 года в России не существовало универсальных требований к управлению проектами и к организации проектной деятельности. Так как международные стандарты в силу разных причин (недостаточной конкретики, большого количества обязательных процедур, национальной специфики и т.д.) довольно сложно применять к российской практике, с 1 сентября 2012 года на территории Российской Федерации утверждены национальные стандарты по управлению проектом, программой и портфелем проектов:

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

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

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

- ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту» (перевод ISO 21500:2012 «Guidance on project management»)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Дементьев В. В. Проектное управление в системе стратегического управления // Бюджет 2012. № 9. С. 31.

<sup>2</sup> ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

В данных стандартах изложены основные требования к управлению проектом, а также программой и портфелем проектов от инициации до завершения. Применение утвержденных в стандартах положений возможно в любых организациях, в том числе и в органах власти. Проект в соответствии со стандартом «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» понимается как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений»<sup>1</sup>, а процесс управления проектом представляет собой комплекс работ по планированию, организации и контролю трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, которые направлены на эффективное достижение целей проекта.

В стандарте «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» отмечено, что в зависимости от специфики проекта может изменяться ролевая (организационная) структура управления. Вместе с этим выделены роли, которые должны быть определены в каждом проекте:

1. Заказчик проекта – физическое (юридическое) лицо, являющееся владельцем результата проекта.
2. Руководитель проекта – лицо, которое несет ответственность за результат проекта и осуществляет непосредственное управление проектом.
3. Куратор проекта несет ответственность за обеспечение проекта ресурсами и осуществляет поддержку проекта (административную, финансовую и т.п.).

---

ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

ГОСТ Р 5287-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 423-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>1</sup> ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. Команда проекта представляет собой совокупность лиц, групп и организаций, которые объединены во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

В стандарте «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь представлены схематично (рис. 1.2)<sup>1</sup>.

В российских стандартах освещены теоретические положения основ проектного управления, которые имеют универсальный характер и применимы в любых организациях. Однако для внедрения и развития проектного управления в органах власти отсутствуют практические требования к организации проектной деятельности, учитывающие специфику государственного управления.

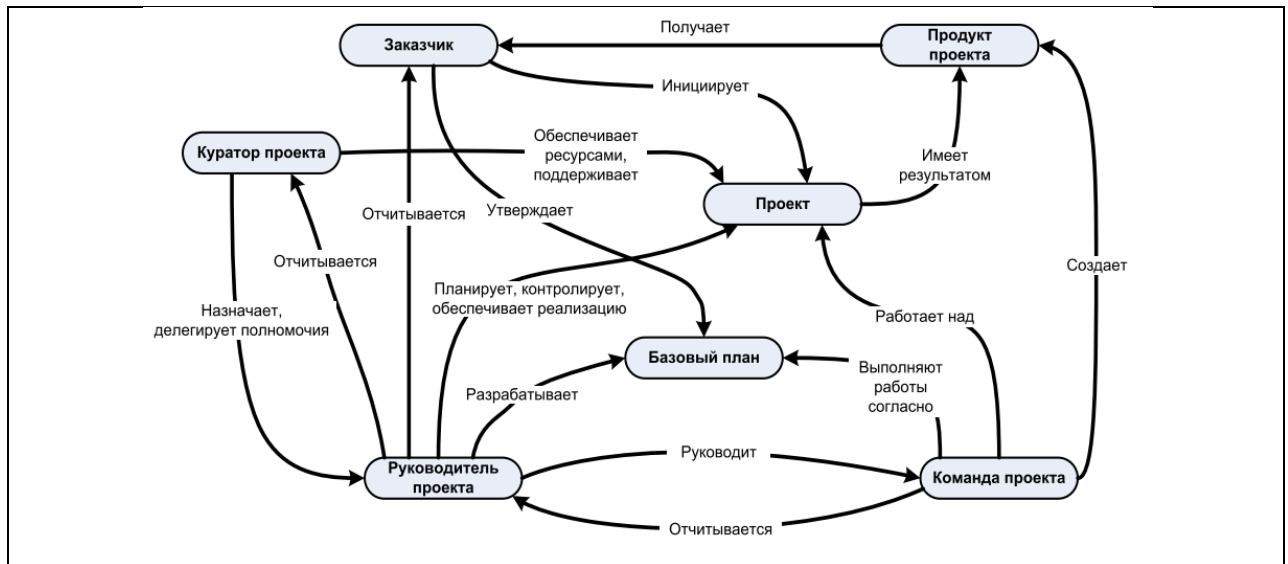


Рис. 1.2. Основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь

С целью исследования практики эффективного применения методов проектного и программно-целевого управления в органах власти и государственных организациях в Аналитическом центре при Правительстве Российской Федерации создана Дирекция по проектному управлению в государственном секторе. Дирекция осуществляет экспертную и методическую поддержку органов власти и госу-

<sup>1</sup> ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



дарственных организаций по внедрению и совершенствованию систем управления проектной деятельностью, а также выступает в роли открытой независимой площадки для общения, обмена и распространения опыта в области эффективного управления проектами между государственными организациями и органами государственной власти.

Кроме того, в 2013 году при Министерстве экономического развития Российской Федерации был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации.

С июня по октябрь 2013 года Советом был проведен ряд работ:

- проанализирован российский и международный опыт внедрения проектного управления в органах власти;
- изучены национальные и международные стандарты в сфере проектного управления;
- опрошены эксперты-практики.

Полученные результаты легли в основу Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах власти<sup>1</sup>, которые направлены на обеспечение достижения целей при минимизации сроков, повышение эффективности используемых ресурсов, обеспечение прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений.

В методических рекомендациях определяются главные принципы и подходы, а также основные этапы внедрения проектного управления в органах исполнительной власти.

В документе представлен основной инструментарий управления проектами в органе исполнительной власти (Паспорт проекта, План-график проекта и Отчеты по проекту) с приложением формализованных шаблонов. Также выделен ос-

---

<sup>1</sup> Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

новой инструмент технологической поддержки проектной деятельности – информационная система управления проектами (ИСУП), определены основные характеристики, которым должна соответствовать система. В Методрекомендациях отмечено, что для внедрения проектного управления необходима модернизация организационной структуры органа исполнительной власти: создание проектных ролей, специализированных структурных подразделений и коллегиальных органов, таких как Проектный комитет, Проектный офис, функциональные проектные офисы, проектные офисы на уровне отдельных проектов. В приложении к методическим рекомендациям содержатся типовые положения об указанных организационных структурах.

В Методических рекомендациях отмечено, что состав проектного офиса может варьироваться в зависимости от выполняемых им функций и организационной структуры органа исполнительной власти и может включать следующие роли:

- 1) руководитель Проектного офиса и его заместители;
- 2) специалисты по методологии (методологи);
- 3) специалисты по планированию (планировщики);
- 4) специалисты по отчетности;
- 5) специалисты по организации работы Проектного комитета;
- 6) руководители и специалисты по реализации проектов: координаторы проектов, руководители проектов, администраторы проектов;
- 7) специалисты по внедрению и развитию информационной системы управления проектами;
- 8) специалисты по внедрению и развитию системы мотивации;
- 9) специалисты по организации процесса обучения;
- 10) специалисты по проведению обучения (тренеры).

Необходимым условием применения проектного управления в органах власти является система проектной мотивации с применением как материальных, так и нематериальных механизмов поощрения. Данное направление достаточно по-

дробно освещено в методических рекомендациях (представлена примерная формула расчета, типовое положение).

В документе достаточное внимание уделяется обучению проектному управлению, предложены рекомендуемые учебные модули по проектному управлению. Кроме всего прочего, описывается типовой план мероприятий по внедрению проектного управления.

Апробация указанных рекомендаций начата на пилотных площадках первого уровня (Министерство экономического развития РФ, Министерство регионального развития РФ, Минпромторг РФ, Пермский край, Белгородская и Ярославская области) и площадках второго уровня (Томская, Пензенская, Ульяновская и Вологодская области).

Вместе с тем следует отметить, что на федеральном уровне отсутствует нормативное регулирование применения проектного управления в органах власти, в связи с чем пилотные регионы сталкиваются с проблемами, связанными с конфликтами, возникающими по причине противоречий функционального и проектного подходов к управлению.

Таким образом, исследовав теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти, можно сделать следующие выводы:

1. За последнее десятилетие многие ученые приходят к выводу о необходимости внедрения в деятельность органов власти проектного управления. Это связано с тем, что нахождение оптимального способа реализации проекта по времени при максимально эффективном использовании ресурсов являются ключевыми факторами успеха в современных экономических условиях. Так, проектное управление позволяет планировать результат с конкретными параметрами, повышает личную ответственность государственных служащих и эффективность ведомственного и межведомственного взаимодействия, способствует прозрачности и открытости принятия управленческих решений, обеспечивает непредвзятую и жесткую систему администрирования. Кроме того, проектное управление являет-

ся, в том числе, инструментом кадровой работы в части формирований компетенций, мотивации труда и планирования карьеры.

2. Исходя из многочисленных определений понятия «проект», можно выделить основные черты, отличающие его от процесса: комплексность, уникальность и новизна, определенность цели и результата, ограниченность во времени и в ресурсах. С учетом разграничения понятий «проект» и «процесс» можно выделить два вида деятельности – операционная (процессная) и проектная, граница между которыми условна, но существенна. Процессная деятельность – это набор циклических, повторяющихся операций, являющихся основной функцией организации, ради которой организация и создается. Проектная деятельность, в свою очередь, направлена на развитие или улучшение каких-либо показателей, имеет частный, неповторяющийся характер и оформлена в виде проектов.

3. Нормативно-правовое поле применения проектного управления в органах исполнительной власти недостаточно разработано (существующий Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» не описывает механизм применения соответствующего подхода; документ Министерства экономического развития Российской Федерации имеет рекомендательное значение; государственные стандарты по проектному управлению согласно закону «О техническом регулировании»<sup>1</sup> также применяются на добровольной основе) и нуждается в совершенствовании как на федеральном, так и на региональном уровнях. При этом пилотные регионы, внедряющие проектное управление, сталкиваются с проблемами, возникающими по причине противоречий функционального и проектного подходов к организации деятельности государственных служащих в органах исполнительной власти.

---

<sup>1</sup> О техническом регулировании : федер. закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Опыт внедрения проектного управления в органах исполнительной власти Белгородской области вызывает интерес в других регионах, получает достойное признание в профессиональной среде, в том числе на федеральном уровне. В 2014 году на Всероссийском конкурсе «Проектный Олимп», проводимом Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», Правительство Белгородской области заняло первое место в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 миллионов рублей в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях», в 2015 году регион закрепил за собой лидирующую позицию, победив в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации».

Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти Белгородской области осуществляется с 2010 года.

Предпосылками внедрения проектного управления в работу органов власти области послужило следующее.

Во-первых, интенсивное социально-экономическое развитие области, начиная с 2000 года, центральным стержнем которого явилось резкое развитие птицеводства на территории области и реализация сопровождающих инфраструктурных проектов.

Еще одним заметным скачком стало увеличение в 2008-2009 годах на территории региона многомиллиардных инвестиционных проектов, в числе которых существенную роль занимали проекты по развитию свиноводства.

Таким образом, с одной стороны, органы исполнительной власти области обязаны были подхватить данный импульс развития. С другой стороны, указанные факторы сформировали к 2010 году внутренние предпосылки, наталкиваю-

щие на необходимость изменений: отсутствие инструментов управления, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения и отслеживать ход реализации проектов и участия в них органов власти области (земля, строительство инженерных коммуникаций, государственная поддержка).

Существующие методы решения данных задач не позволяли получать результаты с требуемыми характеристиками.

Во-вторых, на территории области осуществляют свою деятельность крупные бизнес-структуры, которые активно применяют в своей деятельности инструменты проектного управления.

Применение принципов проектного управления, наряду с традиционным менеджментом, позволило органам власти области перейти к общему коммуникационному коду при взаимодействии с бизнесом.

В-третьих, назрела необходимость переосмысления организации труда государственных гражданских служащих области. Так, основное рабочее время служащий тратил на решение текущих вопросов (отчеты, ответы на запросы и пр.), уделяя развитию оставшуюся часть. В связи с этим возникла необходимость изменения акцентов в работе, перестройки деятельности работника на развитие, на создание «нового продукта»; повышения качества планирования работ и межведомственного взаимодействия, направленного на достижение общего результата.

Одним из таких инструментов выступило проектное управление, являющееся формой созидательной деятельности.

Особенностью построения региональной системы проектного управления является направленность на формирование нового типа сотрудников – государственных и муниципальных служащих с проектным мышлением, генераторов идей, способных привлекать и управлять необходимыми ресурсами, планировать пути достижения и получать конкретный запланированный результат. Именно направленность на кадровую составляющую и стало основанием определения в качестве ответственного за внедрение проектного управления в регионе департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Как отмечает первый заместитель Губернатора Белгородской области В.А. Сергачёв, проектное управление «должно не только выполнять контрольную и организационную функции, но и являться частью кадровой работы по формированию и развитию компетенций госслужащих, обеспечению их профессионального и личностного роста, повышению материальной и нематериальной мотивации их труда. Исходя из поставленных задач, в регионе внедряются соответствующие инструменты проектного управления, выстраиваются коммуникации, пересматривается организация труда, создаются кадровые, организационные и технические условия»<sup>1</sup>.

В Белгородской области система организации деятельности государственных гражданских служащих представляет собой двухуровневую модель. Во-первых, в ней присутствует текущая деятельность, представляющая собой текущие задачи, которые закреплены в должностных инструкциях, положениях и регламентах. Во-вторых, к ним добавляется проектная деятельность, которая имеет иные схемы коммуникаций, ролевую структуру, другую систему мониторинга и администрирования, собственные порядки и регламенты. Организация работы в таком ключе приносит высокие результаты и в полной мере себя оправдывает.

Принципы управления проектами используются всеми 30 региональными органами власти области, в проектной деятельности задействовано более 5000 государственных и муниципальных служащих, охвачены все отрасли управления (экономика, здравоохранение, образование, строительство и пр.).

Начиная с 2010 года в органах власти Белгородской области зарегистрировано более 3 200 проектов регионального и муниципального уровней, из которых более 2 000 успешно реализованы, на этапе реализации находится около 900 проектов и более 200 в разработке. Одну треть от всех проектов составляют проекты, курируемые и реализуемые на уровне органов исполнительной власти области, две трети – на уровне местного самоуправления области.

---

<sup>1</sup> Сергачёв В. А. Действовать в режиме развития // Бюджет. 2015. № 8. С. 36.

Среди проектов большую часть составляют социальные проекты, примерно равное количество экономических и организационных проектов. Также имеют место и технические проекты (рис. 2.1).

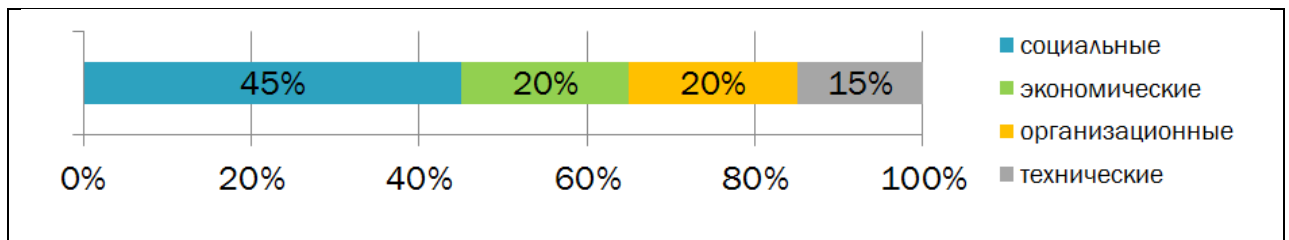


Рис. 2.1. Структура проектов по типам

Все проекты, реализуемые в органах исполнительной власти области, делятся по уровню сложности: начальный, средний, выше среднего, высокий и глобальный. Порядок определения уровня сложности проекта утвержден распоряжением Губернатора области.

Согласно данному порядку уровень сложности для каждого проекта определяется его руководителем в соответствии с критериями: границы использования результатов проекта, территория реализации, межведомственность, наличие в проекте заемных средств, иностранных инвестиций или участие в проекте хозяйствующего субъекта, рассмотрение на заседании Правительства области.

Кроме того, проекты в Белгородской области классифицируются на несколько видов: муниципальный, областной, ведомственный, межведомственный.

Основным документом, регламентирующим организацию проектной деятельности в Белгородской области, является постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»<sup>1</sup>. Данное постановление и другие нормативные правовые акты области в сфере проектного управления разработаны в соответствии с существующими стандартами (ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент.

<sup>1</sup>Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (ред. от 12.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



Требования к управлению проектом»<sup>1</sup>; ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»<sup>2</sup>; ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»<sup>3</sup>; ГОСТ Р 5287-2007 «Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров»<sup>4</sup>.

Большое внимание в Белгородской области уделяется обучению проектно-му управлению в форме повышения квалификации, активно используется внутри-корпоративное обучение. Кроме того, к настоящему времени 9 государственных гражданских служащих сертифицированы на степень РМЕ – Эксперт в области управления проектами, РМ Expert. На местном уровне проектно-му управлению обучено более 50% всех муниципальных служащих.

При включении государственных гражданских служащих в команду проекта проверяются знания основ проектного управления и содержательной части проекта, к реализации которого они привлекаются, в форме тестирования. Функция по организации и проведению тестирования отдана на аутсорсинг ОАУ «Институт региональной кадровой политики».

Организационная структура системы проектного управления в Белгородской области включает:

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> ГОСТ Р 5287-2007. Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров : Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 423-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

– областной проектный офис – отдел проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области;

– ответственные за проектное управление в каждом органе власти области и органе местного самоуправления, определенные распорядительным актом;

– проектные офисы органов власти области и органов местного самоуправления (сотрудники, к задачам которых относится организация проектной деятельности в соответствующем органе власти или органе местного самоуправления);

– экспертные комиссии по рассмотрению проектов, образованные по отраслевому признаку в каждом органе власти области, а также в органах местного самоуправления<sup>1</sup>;

– областная межведомственная комиссия по вопросам проектной деятельности<sup>2</sup>.

Применительно к инвестиционным проектам, реализуемым хозяйствующими субъектами на территории области, используется порядок согласования проектов по принципу «одного окна», позволяющий управлять ожиданиями инвесторов и заказчиков проекта в части участия области в инвестиционных проектах (выделение земельного участка, перевод земельного участка из одной категории в другую; обеспечение инженерной и транспортной инфраструктурой; предоставление государственных и муниципальных гарантий и имущества, грантов, субсидий и пр.).

Точкой входа в соответствии с утвержденным механизмом является проектный офис органа власти или муниципального образования, в который потен-

---

<sup>1</sup> О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р (ред. от 21.01.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> О межведомственной комиссии по вопросам проектной деятельности в органах государственной власти и государственных органах области и о порядке распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности : Распоряжение Правительства Белгородской области от 17 июня 2013 г. № 287-рп (ред. от 19.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

циальный инвестор может обратиться с идеей о реализации проекта. Далее работа соответствующего органа власти или администрации муниципального образования строится по принципу «одного окна».

Главным инструментом механизма является заседание отраслевой экспертной комиссии, на рассмотрение которой выносятся предварительно проработанные в части участия области проекты. При одобрении проекта на экспертной комиссии от органа исполнительной власти области или администрации муниципального образования назначается куратор проекта, осуществляющий его дальнейшее организационное сопровождение. Наиболее крупные и значимые проекты рассматриваются на заседании Правительства области с участием Губернатора области. Начиная с 2010 года Правительством области было одобрено более 200 проектов.

Документационное обеспечение проектного управления региона осуществляется на основе форм проектной документации и методических рекомендаций по их заполнению, утвержденных распоряжением первого заместителя Губернатора области – начальника департамента кадровой политики области от 27 декабря 2011 года № 136.

К проектной документации, принятой в органах власти области, относятся инициативная заявка на открытие проекта, паспорт проекта, план управления проектом, ведомость изменений к паспорту и плану управления проектом, итоговый отчет по проекту, а также форма презентации для представления проектов на заседаниях Правительства области с участием Губернатора области и экспертных комиссий по рассмотрению проектов.

В целях обеспечения технологической поддержки проектного управления в рамках успешно реализованного в 2014 году проекта «Внедрение автоматизированных механизмов планирования и контроля реализации проектов в органах власти Белгородской области» разработана и внедрена автоматизированная информационная система (АИС) «Проектное управление».

Данная система разработана с учетом особенностей органов власти области и включает набор необходимых функций (ведение карточки проекта, обеспечение доступа и распределение функций в соответствии с ролями, планирование работ, сроков и бюджета, автоматическое формирование проектной документации и отчетной информации и пр.).

На всероссийском конкурсе региональной и муниципальной информатизации «ПРОФ-ИТ 2014», прошедшем в г. Рязани, АИС «Проектное управление» признана лучшей в номинации «Системы для внутренней автоматизации». Несмотря на это в связи с непрерывным развитием системы проектного управления в органах власти Белгородской области система требует постоянного совершенствования. Данная функция (вместе с техническим сопровождением) осуществляется ОАУ «Институт региональной кадровой политики».

В АИС «Проектное управление» содержится база всех проектов как регионального, так и муниципального уровней. Данная система позволяет отслеживать ход разработки, реализации и завершения каждого проекта, фиксировать любые отклонения.

Контролирующая функция осуществляется в соответствии с регламентом администрирования проектов в органах власти области<sup>1</sup>, определяющим ответственность служащих (участников проектов, сотрудников проектных офисов, ответственных за проектную деятельность в органах власти, глав администраций муниципальных образований и руководителей органов власти).

Главной частью контроля качества проектов являются выездные проверки, которые осуществляют областной уполномоченный и 22 территориальных уполномоченных (в каждом муниципальном образовании) в соответствии с утвержденным распоряжением первого заместителя Губернатора Белгородской области – начальника департамента внутренней и кадровой политики Белгородской

---

<sup>1</sup>Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794-р (ред. от 27.04.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

области от 19 марта 2014 года № 30 порядком по контрольным событиям каждого проекта. При закрытии проекта подлежат выездной проверке соответствие полученных результатов плановым характеристикам. Таким образом, обеспечивается охват 100% проектов области.

Одним из самых важных и сложных вопросов при организации проектной деятельности является материальное стимулирование участников проектов.

Материальное стимулирование участников проектов осуществляется в Белгородской области начиная с 2011 года. С этого времени система проектной мотивации претерпела значительные изменения, в том числе в рамках реализующегося проекта «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), и на сегодняшний момент включает:

- материальное стимулирование в фиксированном объеме за инициацию проекта (при условии его перевода на этап реализации);
- материальное стимулирование за выполнение без отклонений работ в проекте (ежеквартально в рамках премирования за ОВСЗ);
- по итогам успешной реализации проекта (разово, основная выплата).

Нерешенным вопросом остается отсутствие премирования за выполнение процессов (сервисов) в рамках реализации проектов. Данную проблему в перспективе планируется решить в рамках указанного проекта в 2016 году.

В комплексе с материальным стимулированием в Белгородской области применяется нематериальное стимулирование, строящееся на проведении конкурсов и присвоении государственным гражданским служащим рангов в области проектного управления.

Так, ранжирование служащих осуществляется в соответствии с принципами компетентностного подхода. При присвоении рангов учитывается оценка знаний в области проектного управления, полученная в результате тестирования при включении служащего в проект, опыт участия работников в успешно завершен-

ных проектах, наличие обучения в области управления проектами. В зависимости от роли в проекте и сложности проекта работнику присваивается ранг в области проектного управления (член рабочей группы завершеного проекта получает ранг «проектный специалист», руководитель проекта – «проектный менеджер»). Всего применяется 8 ступеней развития участников проектов, прохождение по которым соответствует росту уровня компетенций.

Вторым направлением нематериального стимулирования является проведение конкурсов. Например, в 2015 году департаментом внутренней и кадровой политики области были проведены конкурсы на лучшую практику организации проектной деятельности среди органов исполнительной власти области и на лучшую проектную идею среди профессиональных сообществ региона, на 2016 год запланировано проведение конкурса профессиональных проектных менеджеров.

Сформированная в Белгородской области модель проектного управления организована таким образом, что все проекты через портфели проектов и программы направлены на реализацию стратегии социально-экономического развития территории. Однако в части бюджетного планирования и контроля связь бюджетных и целевых показателей стратегии – программ – проектов часто носит обобщенный ссылочный характер. Так, согласно материалам оценки системы проектного управления в Белгородской области по результатам Всероссийского конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп», проводимого в 2014 году Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», недостаточно высокую оценку система проектного управления Белгородской области получила по показателю «Связь со стратегическим уровнем управления, развитие системы управления» (рис. 2.2).

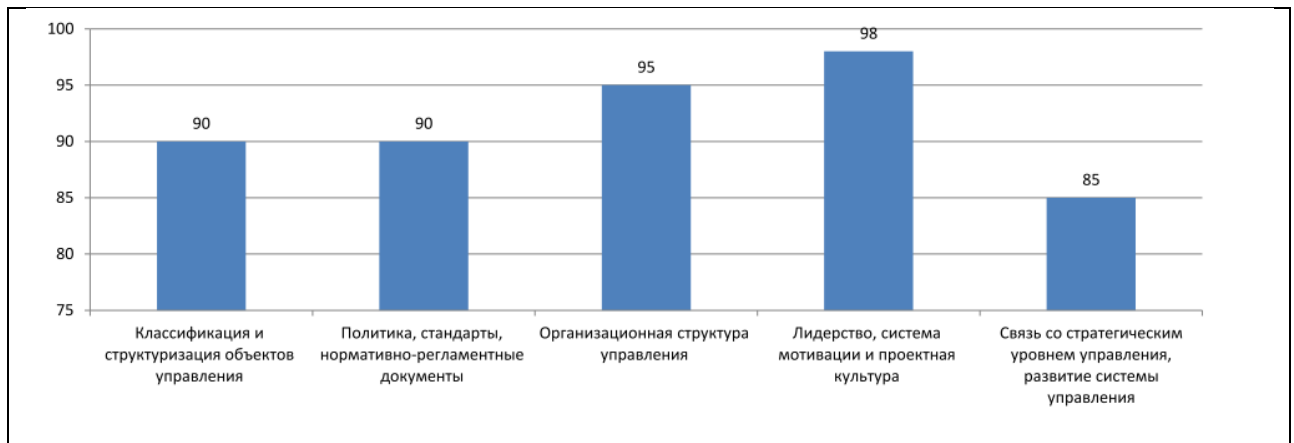


Рис. 2.2. Результаты оценки системы проектного управления в Белгородской области асессорами Всероссийского конкурса профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп»

Как отметили асессоры, существуют потенциальные зоны улучшений в части четкого увязывания стратегии социально-экономического развития области, государственных программ и проектов. Данное улучшение, с нашей точки зрения, возможно осуществить путем синхронизации существующих автоматизированных систем АИС «Проектное управление», «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ».

В целях выявления основных направлений совершенствования системы проектного управления автором совместно с отделом проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области проведено социологическое исследование. Исследование осуществлялось методом анкетирования и проводилось среди государственных служащих региона. Выборочная совокупность исследования – 544 человека, что составляет 30 % генеральной совокупности (всех работников органов исполнительной власти области).

Возрастное распределение участников анкетирования представлено на диаграмме (рис. 2.3):

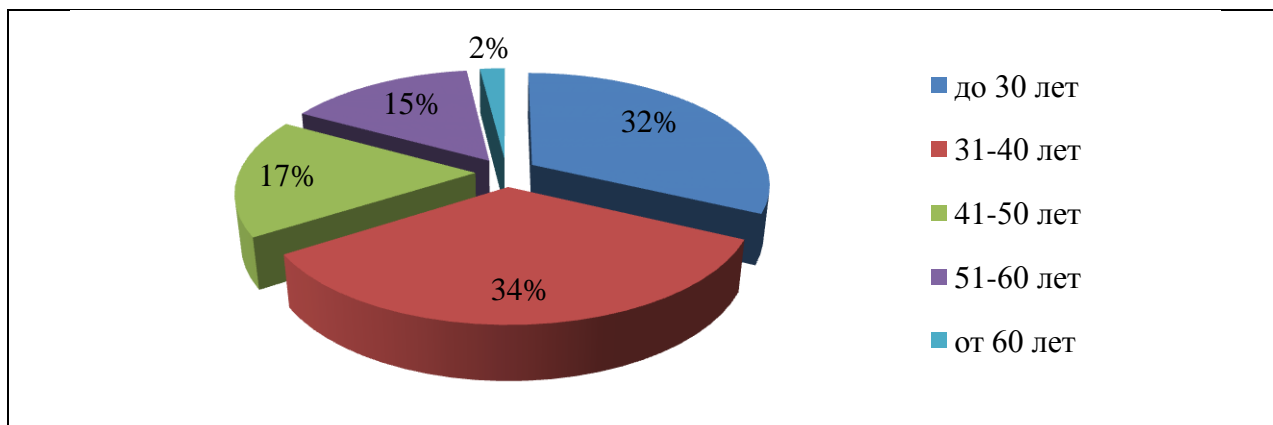


Рис.2.3. Возрастное распределение участников анкетирования

Большую часть опрошенных составляют государственные служащие моложе 40 лет (66%), в возрасте 40-60 лет – 32% государственных служащих и лишь небольшая часть (2%) старше 60 лет.

Ролевой состав респондентов представлен на рис. 2.4.

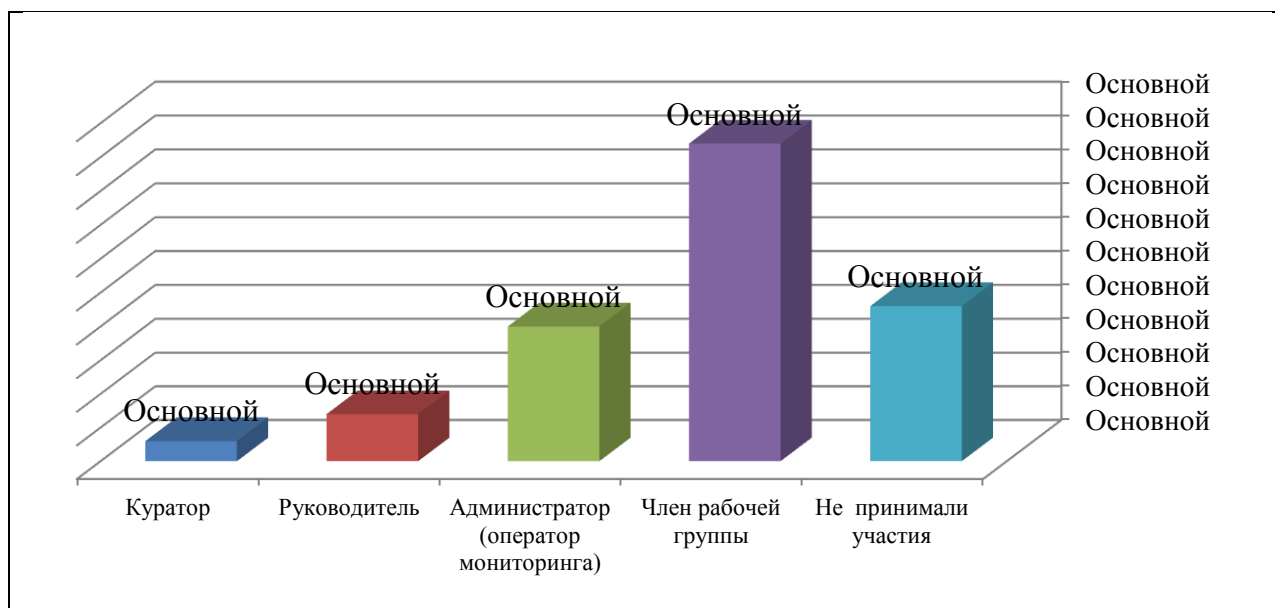


Рис. 2.4. Ролевое распределение участников анкетирования, %

Низкое количество представителей роли куратора и руководителя (3% и 7%) может быть связано с высокой занимаемой должностью, что соответствует выполняемым ролевым функциям на проекте и должностным обязанностям в текущей деятельности.

Примечательно, что 125 служащих (23%) из 544, принявших участие в анкетировании, не принимают участие в проектной деятельности, что свидетельствует



о недостаточно высокой вовлеченности работников органов власти области в проектную деятельность. Данный показатель повышает уровень погрешности в результатах анкетирования, ставя под сомнение ответы 23% респондентов в связи с возможностью отражения ими в ответах анкет не действительной картины, а предполагаемой или желаемой.

Опрошенные довольно высоко оценивают свои знания в области проектного управления. При данных ответах респондентами либо прослеживается понимание необходимости постоянного развития, либо указанный уровень знаний является завышенным или опрошенными чувствуется не полная уверенность в знаниях. По результатам анкетирования более половины (58%) служащих оценивают свои знания в области проектного управления как умеренные, 15% служащих оценили свои знания в области проектного управления как уверенные. Около трети (27%) служащих, по результатам анкетирования, имеют слабые знания в области проектного управления или знания в этой области полностью отсутствуют (рис. 2.5).

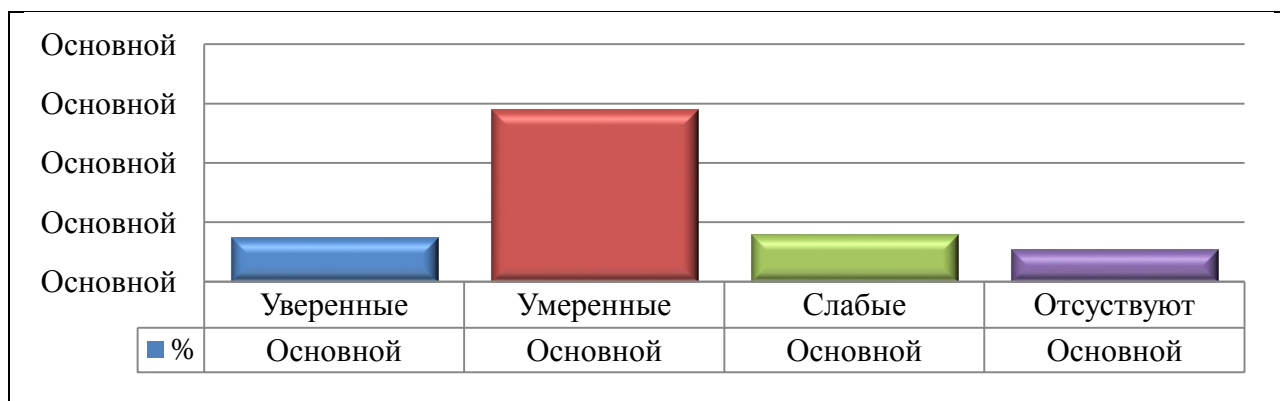


Рис. 2.5. Оценка собственных знаний в сфере проектного управления, %

Вместе с тем среди проанкетированных большинство служащих (72%) хотели бы повысить свой уровень знаний в области проектного управления и 28% отрицательно ответили на соответствующий вопрос анкеты (рис. 2.6).

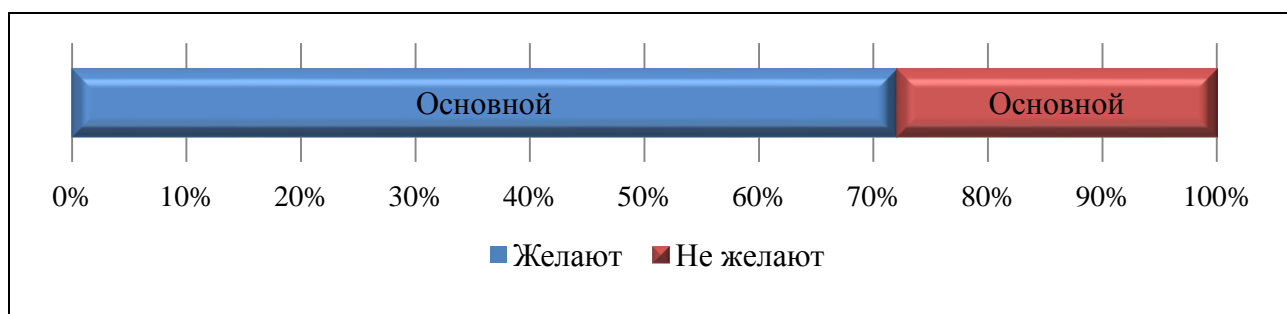


Рис. 2.6. Количество желающих повысить уровень компетенций в сфере проектного управления, %

Направленность на кадровую составляющую в процессе внедрения проектного управления дало положительный результат. Анализ отношения служащих к проектной деятельности в органах власти области показал, что 48% опрошенных понимают необходимость проектной деятельности и 19% относятся творчески к проектному управлению.

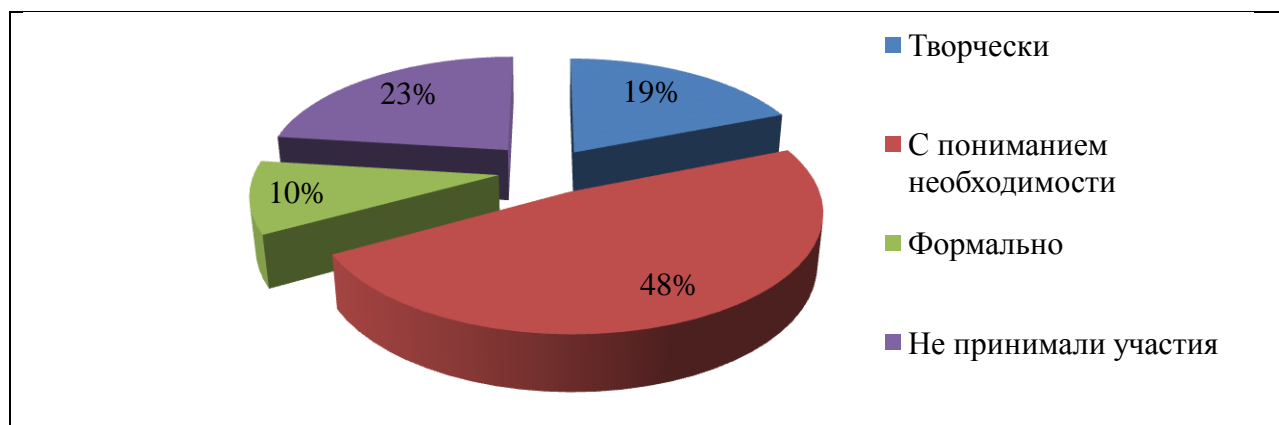


Рис. 2.7. Отношение к проектной деятельности, %

Вместе с этим, несмотря на то, что большинство понимают проектное управление с точки зрения основных категорий «цель» и «результат» (44%), наблюдается формальность отношения к проектной деятельности. Так, формально к проектной деятельности относится 10% опрошенных служащих, сводя управление проектами к соблюдению сроков прохождения контрольных событий проекта (15%) и заполнению форм проектной документации (4%).

Для оценки формальности отношения нами выбраны варианты ответов на вопросы, по нашему мнению, характеризующие формальный подход к проектной деятельности (табл. 2.1).

Варианты ответов на вопросы для определения формальности отношения к проектной деятельности

| Вопрос   | Ответ   |
|--|---|
| Для Вас управление проектами, прежде всего, это:                           | – соблюдение сроков прохождения контрольных событий;<br>– заполнение форм проектной документации. |
| Применение проектного управления в органах власти области обуславливается: | – требованием руководства.  |

Долевое соотношение ответов на указанные вопросы представлены на диаграммах (рис. 2.8, 2.9).

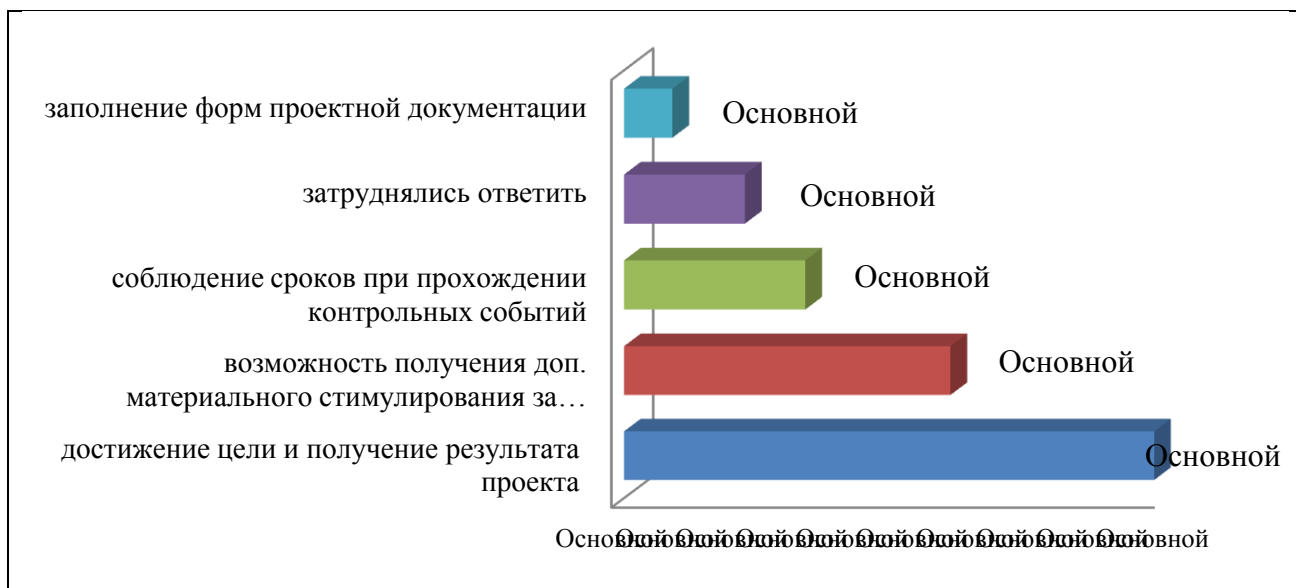


Рис. 2.8. Распределение ответов на вопрос «Для Вас управление проектами, прежде всего, это ...», %

Наибольшую формальность департаменты области проявляют при соблюдении сроков прохождения контрольных событий, что связано с умеренно жестким подходом департамента внутренней и кадровой политики области к осуществлению мониторинга реализации проектов. Для смещения акцента от соблюдения сроков прохождения контрольных событий при управлении проектами к качеству их реализации, в дальнейшем целесообразно осуществлять мониторинг отклонения по стоимости и срокам реализации проектов (метод освоенного объема).

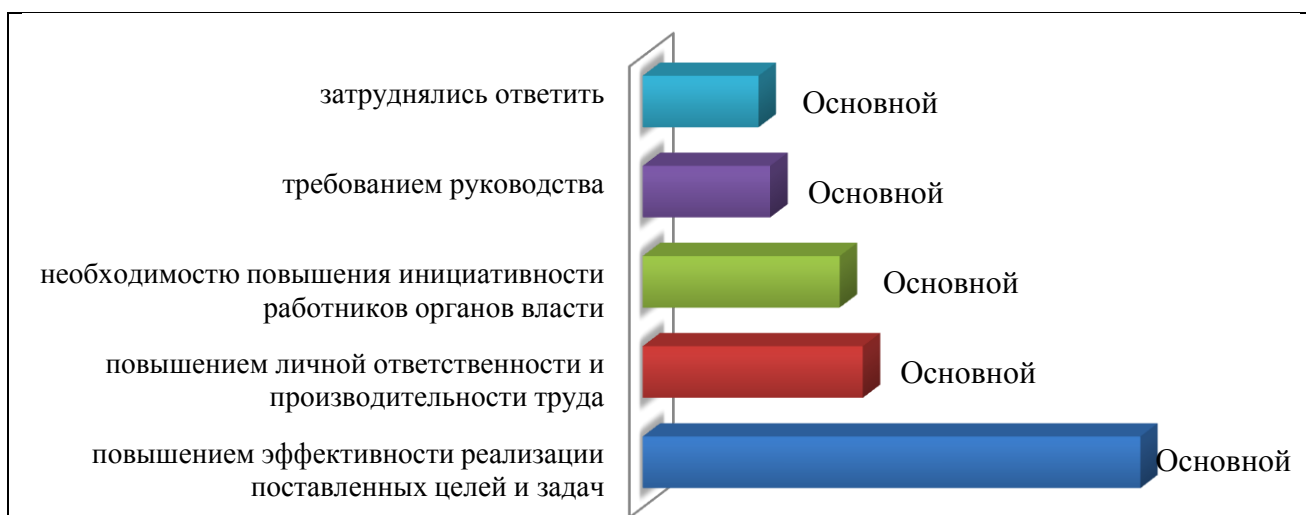


Рис. 2.9. Распределение ответов на вопрос «Применение проектного управления в органах власти области обуславливается...», %

Проведенное анкетирование показало, что применение проектного управления в органах власти 11% служащих обуславливают требованием руководства, 17% – необходимостью повышения инициативности работников органов власти, 19% – повышением личной ответственности в производительности труда и 43% служащих повышением эффективности реализации поставленных целей и задач.



Рис. 2.10. Распределение ответов на вопрос «С какими трудностями Вы сталкивались/сталкиваетесь, работая в команде проекта?», %

К последствиям указанных трудностей опрошенные отнесли, во-первых, нежелание брать на себя ответственность (20%), во-вторых, формальное использование новых методов работы (18%), в-третьих, нежелание повышения прозрач-

ности деятельности, стремление представить исключительно «выгодную информацию» (7%).



Рис. 2.11. Распределение ответов на вопрос «Какие последствия трудностей Вы наблюдаете/наблюдали, работая в команде проекта?», %

Однако, несмотря на наличие трудностей в ходе инициации, открытия и реализации проектов, наблюдается заинтересованность служащих в участии в проектной деятельности.



Рис. 2.12. Занятость в проекте, доля времени %

Так, по данным анкетирования, среднее время, фактически занятое в проектной деятельности, составляет 15% от рабочего времени служащих. При указании желаемой доли времени участия в проектах данный процент увеличивается до 26% (рис. 2.12). Хотя имеются респонденты, желающие как сохранить соотношение занятости в текущей и проектной деятельности, так и уменьшить долю времени, занятую в проектной деятельности.

Не удовлетворяет государственных гражданских служащих и размер премии, получаемой за реализацию проектов. В комплексе с увеличением желаемой доли времени участия в проектах увеличение премиальных выплат станет рациональным направлением развития.

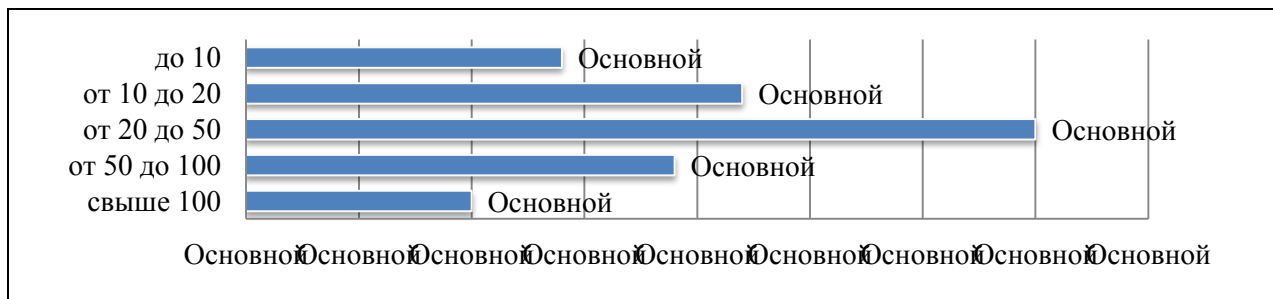


Рис. 2.13. Желаемый размер премии за реализацию проекта, тыс. руб.

Анкетирование в форме свободного ответа помогло выявить наиболее востребованные формы нематериального стимулирования участия в проектной деятельности:

- благодарность, грамота;
- дополнительные дни к отпуску, отгулы;
- возможность карьерного роста;
- повышение квалификации;
- присвоение ранга в области проектного управления;
- успешная реализация, результат.

В качестве основных направлений развития проектного управления опрошенные выделили систему проектной мотивации, методы проектного управления, механизм инициации и систему контроля проектов.

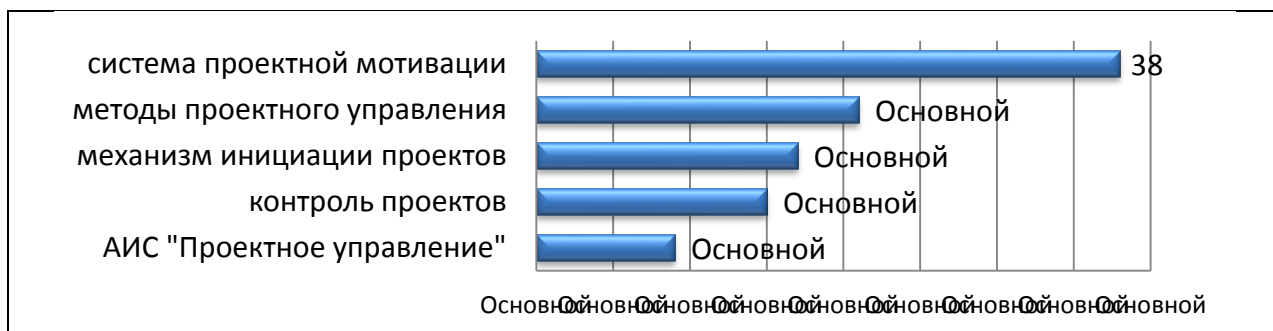


Рис. 2.14. Направления развития проектного управления, %

Таким образом, проанализировав практику организации проектной деятельности в органах власти на примере Белгородской области, можно сделать следующие выводы:

1. В отличие от большинства пилотных площадок в Белгородской области за внедрение проектного управления отвечает департамент внутренней и кадровой политики области. Акцент на кадровую составляющую в процессе внедрения дал максимально позитивные результаты, которые признаны и высоко оценены, в том числе и на федеральном уровне. Результаты проведенного социологического исследования позволяют говорить о верно выбранном направлении развития проектной деятельности в органах исполнительной власти области и государственных органах области: более 40% служащих признают, что внедрение проектного управления обусловлено повышением эффективности реализации поставленных целей и задач и понимают проектное управление с точки зрения основных категорий «цель» и «результат». Даже несмотря на наличие трудностей в ходе инициации, открытия и реализации проектов, наблюдается заинтересованность служащих в участии в проектной деятельности: большинство опрошенных хотели бы увеличить долю времени, занятую в проектной деятельности.

2. Среди отличительных особенностей организации проектной деятельности в Белгородской области можно выделить:

- проектно-ориентированную культуру на всех уровнях власти;
- эффективную систему межведомственного взаимодействия;
- систему премирования по результатам проектной деятельности;
- систему проектных рангов для государственных служащих;
- систему обучения и тестирования компетенций в области проектного управления;
- систему администрирования и систему выездных проверок в рамках мониторинга выполнения проектов;
- систему проектных офисов и экспертных комиссий;

– соглашения о делегировании полномочий по вопросам обеспечения проектного управления между разными органами власти.

Кроме того, в органах власти области сложилось понимание необходимости применения принципов проектного управления, а служащие области желают участвовать в проектной деятельности (78% опрошенных).

3. К основным проблемам организации проектной деятельности в Белгородской области можно отнести недостаточно эффективную систему мотивации, большой объем функций, переданных на аутсорсинг, нехватку компетенций в сфере проектного управления, формальное использование методов и инструментов, отсутствие системы учета и накопления успешной практики реализации проектов, низкую связь бюджетного планирования и контроля в части каскадирования «стратегии – программ – проектов», а также несовершенство применяемой информационной системы, что может стать направлением дальнейшего совершенствования проектного управления в регионе.



### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

В связи с переходом на новый уровень зрелости системы проектного управления, направленный на дальнейшее развитие и совершенствование, перед Белгородской областью стоит задача по повышению качества управления и реализации проектов.

По результатам оценки системы проектного управления в Белгородской области на Всероссийском конкурсе профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп», проводимом в 2014 году Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ», а также социологического исследования «Организация проектной деятельности в органах власти Белгородской области», проведенного автором совместно с отделом проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области в августе 2014 года, был выявлен потенциал развития проектной деятельности, выраженный в:

- совершенствовании системы мотивации;
- увеличении доли служащих, охваченных проектным управлением;
- увеличении доли времени, занятого проектной деятельностью;
- совершенствовании механизма инициации;
- удовлетворении потребности в обучении проектному управлению;
- совершенствовании методов проектного управления с целью сокращения их формального применения;
- совершенствовании системы контроля с целью повышения прозрачности деятельности;
- модернизации информационно-аналитических программных продуктов, автоматизирующих процесс мониторинга;

- формировании системы накопления опыта и применения в дальнейшем лучших практик ведения проектов;

- необходимости организационно-кадрового изменения.

Для решения нескольких из обозначенных проблем в октябре 2014 года департаментом внутренней и кадровой политики области разработан проект «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), который был одобрен на заседании Правительства области; стратегической целью проекта является повышение активности и инициативности работников органов власти области посредством проектной и процессной мотивации.

Достичь данную цель планируется через совершенствование системы мотивации работников органов власти области в сфере проектного управления.

Планируется, что в результате реализации проекта не менее 80% государственных и муниципальных служащих области будут участвовать в проектной деятельности в качестве проектных специалистов и менеджеров, либо процессных специалистов.

Целевой показатель в размере 80% обусловлен наличием в органах власти области структур, участие которых в проектах по роду своей деятельности объективно является минимальным (управление государственного строительного надзора, управление государственного жилищного надзора, управление ветеринарии, управление по организационному обеспечению деятельности мировых судей).

Исходя из цели проекта, разработаны основные блоки работ.

В рамках первого этапа работ по проекту уже выполнен ряд мероприятий по развитию морального и материального стимулирования участников проектов. В части развития материального стимулирования выполнены такие работы, как:

- увеличение областного проектного премиального фонда;
- пересмотр критериев определения сложности проекта;

- обеспечение мотивации служащих за инициацию проектов (при условии перевода проекта в реализацию);
- совершенствование мотивации служащих на этапах реализации и завершения проектов;
- внедрение механизмов демотивации в отношении служащих, допустивших отклонения в ходе реализации проектов и в случае неуспешного их завершения.

Формирование умеренно конкурентной среды в органах власти области стало основой нематериального стимулирования участников проектов. Для этого проведены 2 конкурса: на лучшую реализацию народных идей в рамках проектной деятельности; на определение лучшей практики организации проектной деятельности; планируется проведение 3-го конкурса профессиональных проектных менеджеров.

Другими направлениями развития морального стимулирования участников проектов является увязка присвоения рангов в области проектной деятельности с присвоением чинов на государственной гражданской службе области (профессиональным ростом) и предоставление дополнительных дней отдыха по итогам успешной реализации проекта. Данные направления совпадают с ожиданиями служащих, выявленными в ходе проведенного исследования.

Развитие механизмов материального стимулирования связано с введением премирования за инициацию проектов и увеличением размера премии за их реализацию более чем в два раза. Так, если средний размер премии одного участника проекта за его реализацию составлял в 2014 году 5,5 тыс. руб., то в 2015 году этот показатель увеличен до 15 тыс. руб. Это соответствует ожиданиям 36% опрошенных работников органов власти области.

Премирование за инициацию проекта с 2015 года осуществляется в размере 10 тыс. руб., что составляет две трети от среднего размера премии за успешную его реализацию.

Введение премирования за инициацию проектов и повышение премии за успешную их реализацию позволило повысить переменную (стимулирующую) часть заработной платы служащих.

Следующий блок работ проекта «Внедрение инструментов управления процессами».

В рамках данного блока работ были выделены структурные подразделения, деятельность которых направлена на развитие (проекты), и подразделения, выполняющие функции (процессы, сервисы) в рамках проектов.

Необходимость выполнения данных работ подтверждается исследованием, которое показало, что 31% служащих не принимали участие в проектах, что связано с функциональными особенностями отдельных органов власти.

Особенностью процессных органов власти области является то, что у данных органов возможности инициировать собственные проекты меньше, чем у проектных органов власти.

В результате проведенной работы все органы власти области будут являться участниками проектной деятельности, однако к проектным и процессным структурам будут применяться различные критерии оценки результативности и эффективности.

При выделении проектных и процессных структур использовался принцип самоопределения каждого органа власти в соответствии с функциональными особенностями.

Выделение процессных структур требует внесения изменений в порядок выплаты государственным служащим премий за выполнение особо важных и сложных заданий, который будет включать не только премирование за реализацию проектов и выполнение иных особо важных и сложных мероприятий, но и премирование за выполнение процессов в рамках проектов, что и планируется выполнить в рамках проекта в 2016 году.

В результате служащие проектного органа власти будут подлежать премированию за проекты и иные особо важные и сложные мероприятия, а процессные

органы власти - за выполнение процессов в рамках проектов и также за иные особо важные и сложные задания. Размер премии для процессных структур за выполнение особо важных и сложных заданий будет выше, чем для проектных, что позволит выровнять премиальную часть заработной платы для проектных и процессных органов власти.

Реализация указанных предложений обеспечит гибкость системы мотивации.

Заключительным блоком работ станет тиражирование мероприятий проекта на уровень органов местного самоуправления и проведение выборочных проверок внедрения системы проектной мотивации.

Проект «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»))» планируется завершить к июлю 2016 года.

Однако указанный проект охватил не все направления совершенствования, выявленные в ходе проведенных исследований. Нерешенными остались проблемы:

- недостаточная удовлетворенность в обучении проектному управлению;
- формальное применение методов проектного управления;
- недостаточная эффективность системы контроля;
- несовершенство информационно-аналитических программных продуктов, автоматизирующих процесс мониторинга;
- отсутствие системы накопления опыта и применения в дальнейшем лучших практик ведения проектов;
- несоответствие существующей организационной структуры областного проектного офиса требованиям эффективного проектного управления.

С целью решения указанных проблем предлагается проект «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области». Указанный проект станет логическим продолжением

проекта «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), направленным на развитие технологий организации и координации проектной деятельности.

**Обоснование проектных мероприятий.** Необходимость проекта обусловлена наличием нерешенных в рамках существующего проекта проблем, связанных с организацией проектной деятельности, и как следствие, достаточно высоким процентом неуспешных проектов в органах власти области (из 1055 проектов, завершенных в 2015 году, лишь 824 (72 %) завершены успешно).

Причиной неуспешного завершения проектов, как ни странно, является чаще всего не «недостижение цели», а отказ инициатора либо инвестора, отклонение экспертной комиссией, а также выполнение мероприятий проекта в рамках текущей деятельности.

Как показывает практика, к отказу от реализации проекта приводит отсутствие опыта и недостаток компетенций у потенциального руководителя, а также связанные с этим опасения перед трудностями, в некоторых случаях – отсутствие ресурсов. На экспертной комиссии признаются нецелесообразными к реализации непроработанные с содержательной либо с ресурсной стороны проекты.

Перевод проекта в текущую деятельность связан чаще всего с затягиванием сроков разработки проектной документации и выполнением более 50% мероприятий без применения инструментов проектного управления либо с нежеланием повышения прозрачности деятельности.

На все эти первопричины возможно повлиять, модернизировав систему организации проектной деятельности в органах исполнительной власти области.

**Цели и задачи проекта.** Исходя из вышеизложенного, целью проекта является снижение к концу 2017 года количества неуспешно завершенных проектов не менее чем на 10% в сравнении с показателем 2015 года.

Для достижения цели проекта необходимо решение следующих задач:

- модернизация областного проектного офиса путем организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области;
- совершенствование информационно-аналитического программного продукта, автоматизирующего процесс мониторинга проектов;
- развитие системы администрирования и мониторинга проектов;
- удовлетворение потребности в обучении проектному управлению;
- совершенствование инструментов проектного управления, применяемых в органах исполнительной власти области;
- модернизация системы организации проектной деятельности в муниципальных образованиях области.

**Целевая группа участников проекта.** Проект направлен, во-первых, на государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти области. Во-вторых, в целях проведения единой кадровой политики в области результаты проекта будут тиражированы на муниципальный уровень, в связи с чем в целевую группу также попадают муниципальные служащие Белгородской области.

**Сроки реализации проекта.** Проект может быть отнесен к среднесрочным и рассчитан на период 2016-2017 гг.

**Состав мероприятий проекта.** Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области предполагает осуществление следующих мероприятий:

1) «Подготовка к проведению организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области» реализуется на первоначальном этапе и включает в себя следующие виды работ:

- определение перечня осуществляемых областным проектным офисом функций, включая функции, переданные на аутсорсинг, и дополнительные функции, необходимые для повышения эффективности;
- разработка оптимальной организационной структуры областного проектного офиса;

- нормативно-правовое обеспечение упразднения отдела проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы и образования управления проектов в департаменте внутренней и кадровой политики области;

- организация рабочих мест, в том числе приобретение дополнительного оборудования.

Функционирование нового структурного подразделения департамента внутренней и кадровой политики области позволит обеспечить с минимальными затратами решение следующих задач:

- осуществление непрерывного разнопланового мониторинга ситуации в Белгородской области, отслеживание состояния и выявление новых проблемных сфер в практике организации проектной деятельности;

- оперативное предоставление альтернативных вариантов решений задач проектного управления, подготовленных с использованием различных методик, технологий;

- удовлетворение потребности в обучении проектному управлению с использованием современных методов и инструментов;

- формирование информационной базы данных с широким спектром материалов лучших практик реализации проектов и планирования рисков и создание условий для оперативного открытого или регламентированного доступа к этим материалам;

- применение более эффективных механизмов контроля организации проектной деятельности и реализации проектов.

В целом управление проектов департамента внутренней и кадровой политики области должно представлять собой информационный образ Белгородской области в сфере проектного управления, адекватно отражающий реальную и ретроспективную ситуацию, особенности и тенденции развития региона и муниципалитетов.

В управлении целесообразно выделить три отдела (рис. 3.1).



Отдел методологического обеспечения проектной деятельности должен состоять из не менее 3-х сотрудников. В функционал данного отдела входит выявление трендов развития проектного управления, проблемных сфер и путей совершенствования, доработка методик, инструментариев, системы мотивации и нормативной базы проектного управления в области, непрерывное повышение квалификации, участие и проведение мероприятий по обмену опытом, проведение обучения по проектному управлению, развитие методов оценки компетенций в сфере управления проектами.



Рис. 3.1. Организационная структура управления проектов (областной проектный офис)

К функциям отдела контроля и проектной аналитики следует отнести администрирование проектов, в том числе в части финансирования проектов с учетом синхронизации с «АЦК-Мониторинг КПЭ», мониторинг разработки и реализации проектов, а также систематизацию полученных данных, выявление и исправление проблем, тестирование проектных специалистов, формирование отчетной аналитической информации, систематизацию и обобщение лучшего опыта реализации проектов, осуществление выездных проверок выполнения работ отдельных проектов (областной уполномоченный), а также контрольных выездов в муниципаль-

ные районы и городские округа по оценке организации проектной деятельности, ведение рейтинга муниципалитетов. В связи с достаточно широким спектром выполняемых задач численный состав отдела должен быть не менее 4-х человек.

Отделом организации проектной деятельности в количестве не менее 4-х человек осуществляется ведение базы проектов области, совершенствование и обновления программного обеспечения, проверка и согласование проектной документации, в том числе с учетом планирования ресурсов через синхронизированную систему «АЦК-Планирование», и подтверждающих документов, организация премирования участников проектов и присвоения рангов, проведение заседаний экспертной комиссии в департаменте внутренней и кадровой политики области и межведомственной комиссии, обеспечение рассмотрения проектов на заседании Правительства области, консультирование сотрудников органов власти области и муниципальных служащих.

2) «Проведение организационно-кадровых изменений» предполагает:

– перевод сотрудников отдела проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы в управление проектной деятельности;

– подбор дополнительного персонала;

– повышение квалификации новых сотрудников и получение сертификации в сфере проектного управления.

Так к основным задачам проектного офиса относится формирование управленческого потенциала, способного обеспечить внедрение и реализацию инновационных проектов в органах власти, на предприятиях и в организациях региона, все сотрудники должны иметь высокий уровень компетенций. В связи с этим обучение они должны проходить в ведущих образовательных учреждениях и бизнес-школах страны и стажировку в ведущих российских и зарубежных организациях. Не менее важным элементом повышения квалификации является сертификация государственных гражданских служащих на степень «Эксперт в управлении проектами» – РМЕ.

3) На третьем этапе проводится мероприятие «*Модернизация автоматизированной информационной системы «Проектное управление»*», в рамках которого необходимо:

- при взаимодействии с департаментом финансов и бюджетной политики области проанализировать и оценить выявленные нормативные и фактические аспекты синхронизации программных продуктов АИС «Проектное управление», «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ»;
- разработать техническое задание на доработку АИС «Проектное управление»;
- подготовить необходимую документацию и провести аукцион на выполнение работ по доработке системы;
- заключить договор с победителем аукциона;
- проводить мониторинг выполнения работ в соответствии с техническим заданием.

Доработка системы необходима в части расширения функционала программы по представлению аналитической информации, создания общедоступных резерва проектных специалистов, накопительного реестра рисков и лучших практик с возможностью поиска по заданным параметрам, а также в части синхронизации с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ».

Не менее значимым является добавление возможности выставления последовательности работ для составления сетевой диаграммы проекта.

Модернизация программного продукта должна решить следующие задачи:

- обеспечить для руководителей повсеместный доступ к информации с персонального компьютера, смартфона, коммуникатора. В нестабильных условиях это позволяет осуществлять ситуационное управление;
- применить методики анализа и визуализации информации, ориентированные на выявление проблемных мест, точек роста и поддержку принятия управленческих решений (схемы, диаграммы, графики);

– публиковать необходимую информацию для государственных органов, органов регионального и местного управления. Часть информации (реестр рисков, лучшие практики) будет размещена в открытом разделе.

Кроме того, система позволит декомпонировать до отдельных работ финансовые ресурсы, заложенные в «АЦК-Планирование», и подтверждать расходование средств в синхронизации с «АЦК-Мониторинг КПЭ», что соответственно способствует прозрачности освоения бюджетных средств в рамках проектов.

4) Мероприятие «*Организация внутрикорпоративного обучения проектно-му управлению на постоянной основе*» предусматривает:

– периодическое обучение сотрудников проектного офиса, выступающих в качестве тренеров, ораторскому искусству, методам проведения тренингов, теоретическим и практическим аспектам применения инструментов проектного управления;

– подготовку программ обучения и тренингов;

– нормативное закрепление периодичности и принципов проведения обучения;

– подбор базы для проведения обучения и заключение соглашения;

– обучение государственных гражданских служащих, работников органов исполнительной власти и муниципальных служащих области;

– проведение оценки полученных знаний методом тестирования и самооценки.

Как уже отмечалось, все сотрудники создаваемого управления проектов должны проходить обучение и сертификацию в сфере проектного управления. Вместе с тем отдел методологического обеспечения проектной деятельности, основной задачей которого является развитие проектного управления и ретрансляция знаний и опыта, должен на регулярной основе участвовать в различных конференциях, тренингах, посвященных вопросам управления проектами.

На основе полученной информации необходимо разработать и регулярно обновлять несколько программ внутрикорпоративного обучения, направленных на различные уровни обучения:

- Программа для руководителей органов власти, основной упор в которой делается на получаемые эффекты;
- Программа для представителей проектных офисов, в которой максимально освещена система организации проектной деятельности;
- Программа для руководителей проектов, в которой преимущественно представлены методы и инструменты, которые возможно применять в процессе разработки и реализации проектов, а также освещено управление по областям знаний;
- Программа для членов рабочей группы проектов, в которой представлены общие вопросы управления проектами и основные навыки работы в АИС «Проектное управление»;
- Полный курс работы в АИС «Проектное управление»;
- 4 программы по вопросам разработки и реализации проектов по типам (экономические, технические, организационные, социальные).

Все 9 программ должны носить прикладной характер, поэтому среди методов передачи знаний предпочтение отдается ролевым играм, кейсам, тренингам, практическим заданиям.

Именно прикладной характер обучения требует специализированной базы, которая должна быть оснащена соответствующим образом, в связи с чем целесообразно заключение соглашения о предоставлении образовательной базы для проведения обучения с высшими учебными заведениями области.

По итогам обучения обязательным является оценка полученных знаний с возможностью, в случае недостаточного уровня показателей, повторного обучения.

5) Мероприятие «*Организация непрерывного мониторинга и модернизация механизма администрирования проектов*» включает работы по:

- непрерывному оперативному мониторингу отклонений в ходе разработки и реализации проектов;
- систематизации выявленных проблем;
- планированию и проведению инструктивно-методических и разъяснительных совещаний, в том числе методом видеоконференций с использованием Интернет технологий;
- усилению контроля расходования средств посредством «АЦК-Мониторинг КПЭ»;
- внедрению системы контрольных выездов для оценки организации проектной деятельности в муниципальных образованиях;
- внесению изменений в нормативную документацию, регламентирующую административную и контрольную функцию областного проектного офиса.

В настоящее время мониторинг отклонений проводится срезом на систематической основе (ежемесячно). На решение выявленных проблем тратится достаточно много времени. Ключевыми характеристиками модернизированной системы мониторинга и администрирования являются «непрерывность» и «оперативность». Сотрудники, закрепленные за мониторинговыми мероприятиями, ежедневно следят за разработкой и реализацией проектов, и в случае наличия отклонений оперативно организуют консультации и совещания с предложениями по оптимизации ситуации, в том числе с использованием видеоконференцсвязи.

б) В рамках мероприятия *«Развитие инструментов проектного управления»* планируется:

- формирование резерва проектных специалистов и размещение информации в АИС «Проектное управление»;
- систематизация опыта, формирование реестра рисков и размещение информации в АИС «Проектное управление»;
- систематизация опыта, формирование реестра лучших практик и размещение информации в АИС «Проектное управление»;
- внесение изменений в формы проектной документации.

Резерв проектных специалистов должен представлять из себя реестр сотрудников с указанием должности, места работы и проектов, в которых они участвовали, с указанием статусов, с которыми проекты закрыты, содержать информацию о ранге в сфере проектного управления и о коэффициентах качества работы сотрудника, выставляемых руководителем по завершению проекта.

Реестр рисков содержит перечень рисков с указанием последствий, мероприятий по предупреждению и планируемых действий в случае наступления, а также информацию о том, наступал ли он фактически с указанием проекта.

Реестр лучших практик должен содержать перечень проектов с подробным описанием как содержания проекта, так и управленческих мероприятий и инструментов, применяемых в ходе его реализации.

Кроме того, целесообразно внести изменения в формы проектной документации в части возвращения матрицы ответственности (исключена в редакции распоряжения первого заместителя Губернатора области – начальника департамента внутренней и кадровой политики области от 25 ноября 2014 года № 158), а также включения сетевой диаграммы проекта.

Сетевая диаграмма проекта – это схематическое отображение запланированных операций проекта и логических взаимосвязей между ними, также называемых «последовательностью операций» или «зависимостями».

Каждая операция и контрольное событие, кроме первых и последних, связаны по крайней мере с одной предшествующей и одной последующей операцией. Иногда бывает необходимо использовать время опережения или задержки между операциями для поддержания реалистичного и достижимого расписания проекта. Принято выделять 4 типа зависимостей (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Типы логических взаимосвязей

| Тип связи   | Описание   |
|-------------|--|
| Финиш-Старт | Работа 2 не может стартовать, пока работа 1 не закончится  |
| Старт-Старт | Работа 2 не может стартовать, пока не стартует работа 1    |
| Финиш-Финиш | Работа 2 не может закончиться, пока работа 1 не закончится |
| Старт-Финиш | Работа 2 не может закончиться, пока не стартует работа 1   |

Определение последовательности операций – процесс определения и документирования взаимосвязей между операциями проекта. Определение последовательности операций осуществляется с помощью логических взаимосвязей.

Целесообразно также разработать и использовать стандартизированные шаблоны сетевых диаграмм, которые могут облегчить подготовку сетей операций проекта. Они могут включать в себя как проект в целом, так и его часть. Части сетевой диаграммы проекта часто называют «подсетями» или «фрагментами». Шаблоны подсетей особенно полезны в тех случаях, когда проект включает несколько идентичных или почти идентичных результатов.

8) Седьмой этап предусматривает осуществление мероприятия *«Тиражирование опыта модернизации системы организации проектной деятельности на муниципальный уровень»*. Данное мероприятие включает следующие работы:

- проведение организационно-кадровых изменений в муниципальных образованиях области;
- организация внутрикорпоративного обучения проектному управлению на постоянной основе в муниципальных районах и городских округах области;
- организация непрерывного мониторинга и модернизация механизма администрирования проектов в муниципальных образованиях области;
- развитие инструментов проектного управления в муниципальных районах и городских округах области.

Так как в муниципальных образованиях в настоящий момент структура проектных офисов неравнозначна: в ряде районов это целый отдел, в некоторых выделены сотрудники, функционально закрепленные за проектным управлением, в нескольких муниципалитетах сотрудники совмещают проектно-организационную деятельность с другими функциями. В рамках проекта планируется устранить неравноценность и создать в каждом муниципальном образовании отдел проектно-организационной деятельности без дополнительного функционала.



**Планируемые результаты проекта.** Основным ожидаемым результатом реализации проекта будет являться снижение количества неуспешных проектов до уровня не более 18% от общего количества завершенных проектов в год.

Кроме того, по итогам реализации проекта будут получены следующие результаты:

- 1) в департаменте внутренней и кадровой политики области будет создано управление проектов, состоящее не менее чем из 3 отделов с общей численностью не менее 12 человек;
- 2) все сотрудники управления проектов департамента внутренней и кадровой политики области получают сертификацию на степень «Эксперт в управлении проектами» – РМЕ;
- 3) АИС «Проектное управление» будет доработана в соответствии с техническим заданием;
- 4) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» резерв проектных специалистов, включающий не менее 500 человек;
- 5) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» реестр рисков, включающий не менее 50 рисков;
- 6) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» реестр лучших практик, содержащий информацию о не менее 30 лучших проектах;
- 7) АИС «Проектное управление» будет синхронизирована с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ»;
- 8) будут разработаны не менее 9 программ внутрикорпоративного обучения;
- 9) пройдут обучение не менее 700 работников органов власти области;
- 10) в 22 муниципальных образованиях будут сформированы отделы проектно-организационной деятельности;
- 11) будут внесены изменения в нормативные документы;
- 12) будет осуществлено не менее 22 контрольных выездов в муниципальные образования по оценке организации проектной деятельности.

**Оценка эффективности проекта.** Социальная эффективность проекта заключается в том, что его реализация позволит органам власти модернизировать систему организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области и, как следствие, повысить качество реализации проектов.

Измеримыми количественными показателями будут выступать:

- доля проектов, завершенных успешно, от общего числа закрытых – не менее 82%;
- доля работников органов власти, прошедших внутрикорпоративное обучение, от общего числа сотрудников – не менее 30%;
- доля проектов, охваченных непрерывным оперативным мониторингом, от общего числа проектов, находящихся в разработке и реализации, – 100%.

К качественным показателям эффективности проекта можно причислить:

- расширение функционала областного проектного офиса и, соответственно, положительная динамика качества проектной деятельности в органах исполнительной власти области;
- рост ответственности должностных лиц, участвующих в реализации проектов;
- повышение эффективности и оперативность предоставления вариантов решений задач проектного управления, подготовленных с использованием различных методик, технологий;
- расширение информационной базы данных с представлением широкого спектра материалов лучших практик реализации проектов и планирования рисков;
- повышение уровня прозрачности процессов, осуществляемых при реализации проектов;
- расширение спектра возможностей информационной системы по представлению аналитической отчетности.

**Ресурсное обеспечение проекта.**

*Нормативно-правовое обеспечение* основывается на принятии распоряжения первого заместителя Губернатора области, определяющего цели,

задачи и механизм реализации проекта в департаменте внутренней и кадровой политики области, также в него должен включаться перечень лиц, ответственных за реализацию проекта, с указанием сферы ответственности каждого из членов команды проекта. В связи с тем, что в команду проекта необходимо включить сотрудников департамента финансов и бюджетной политики области и представителей муниципальных образований области, также необходимо принятие нормативного правового акта в соответствующем органе власти области и в муниципальных районах и городских округах.

*Кадровое обеспечение.* Команда проекта включает в себя куратора, руководителя проекта, администратора, оператора мониторинга и членов рабочей группы, ответственных по направлениям.

В качестве куратора может выступать первый заместитель Губернатора области либо первый заместитель начальника департамента внутренней и кадровой политики области. Руководителем проекта следует определить начальника создаваемого управления проектов департамента внутренней и кадровой политики области, также от управления проектов необходимо назначить администратора и оператора мониторинга.

В качестве членов рабочей группы необходимо привлечь:

– сотрудников управления проектов департамента внутренней и кадровой политики области – ответственных за модернизацию АИС «Проектное управление», проведение внутрикорпоративного обучения, организацию непрерывного мониторинга, совершенствование механизма администрирования проектов, развитие инструментов проектного управления, организацию тиражирования опыта на уровень муниципальных образований области;

– сотрудников управления государственной службы и кадров департамента внутренней и кадровой политики области – ответственных за упразднения отдела проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы и образование управления проектов в департаменте внутренней и кадровой политики области, перевод сотрудников и

подбор дополнительного персонала, а также за повышение квалификации новых сотрудников и получение сертификации в сфере проектного управления;

– сотрудников управления ресурсного обеспечения – ответственных за проведение аукциона на выполнение работ по модернизации АИС «Проектное управление» и приобретение дополнительного оборудования;

– сотрудников департамента финансов и бюджетной политики области – ответственных за разработку технического задания на доработку АИС «Проектное управление» в части синхронизации с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ»;

– сотрудников Администрации Губернатора области – ответственных за заключение договора с победителем аукциона;

– сотрудников администраций муниципальных районов и городских округов – ответственных за выполнение работ на муниципальном уровне.

Специальной подготовки кадров для реализации проекта не требуется, необходимы лишь систематические совещания команды проекта.

#### *Финансовое обеспечение проекта.*

Финансирование мероприятий может осуществляться за счет:

– средств областного бюджета из фонда оплаты труда для заработной платы новых сотрудников;

– средств областного бюджета на обеспечение функций органов власти области для приобретения дополнительного оборудования;

– средств областной программы «Развитие информационного общества в Белгородской области на 2014-2020 годы»<sup>1</sup> для доработки программы АИС «Проектное управление»;

---

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие информационного общества в Белгородской области на 2014-2020 годы»: Постановление Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 518-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

– средств областной программы «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы»<sup>1</sup> на обучение сотрудников управления проектов и получение сертификации;

– средств местных бюджетов муниципальных районов и городских округов.

Для реализации проекта потребуется финансирование в следующем объеме (табл. 3.2):

Таблица 3.2

Бюджет проекта «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области»

| Мероприятие   | Стоимость, руб.             |
|---|-----------------------------|
| Затраты на покупку мебели и оборудования для новых сотрудников: |                             |
| – компьютерные столы 7 шт.;                                     | 8 000*7=56 000              |
| – кресла 7 шт.;   | 4 000*7=28 000              |
| – шкафы платяные 4 шт.;   | 7 000*4=28 000              |
| – шкафы для документов 4 шт.;                                   | 8 000*4=32 000              |
| – компьютеры и комплектующие 7 шт.;                             | 40 000*7=240 000            |
| – МФУ 4 шт.;  | 9 000*4=36 000              |
| – канцелярские принадлежности.                                  | 30 000                      |
| Всего:  | 450 000                     |
| Заработная плата:   |                             |
| начальник управления – 1 чел.,                                  | 900 000                     |
| начальник отдела – 3 чел.,                                      | 3*550 000=1 650 000         |
| консультант – 8 чел.  | 8*350 000=2 800 000         |
| Всего:  | 5 350 000*2 года=10 700 000 |
| Обучение и сертификация сотрудников                             | 700 000                     |
| Доработка АИС «Проектное управление»                            | 4 000 000                   |
| <b>ИТОГО:</b>   | <b>15 850 000</b>           |

#### *Оценка рисков внедрения проекта.*

На результат реализации проекта могут повлиять множество рисков, среди которых наиболее вероятны:

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы»: Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп (ред. от 25.08.2014) // Справочно-правовая система «Кон-сультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

1) низкая исполнительская дисциплина членов рабочей группы проекта. Последствием данного риска может стать срыв сроков проекта, снижение качества результатов проекта.

2) недостаток компетенций участников проекта. Среди ожидаемых последствий наступления данного риска можно выделить: срыв сроков реализации проекта или невозможность его реализации.

Основными мероприятиями по предупреждению наступления данных рисков являются детальное планирование с четким распределением ответственности, обучение участников проекта (сотрудников областного проектного офиса), проведение координационных совещаний.

Наиболее эффективным действием в случае наступления риска является административный ресурс и своевременная корректировка основных мероприятий и сроков их исполнения с сохранением ожидаемых результатов.

3) отсутствие финансирования или задержка в выделении денежных средств, что может повлечь за собой срыв сроков реализации проекта или недостижение цели проекта. Мерами по управлению данным риском являются: определение приоритетов для первоочередного финансирования основных мероприятий проекта; корректировка основных мероприятий проекта и сроков их реализации; обеспечение эффективного целевого использования финансовых средств в соответствии с определенными приоритетами.

4) отсутствие финансирования и поддержки со стороны муниципалитета, что может привести к срыву сроков проекта, снижению качества результатов проекта. Так как данный проект необходимо осуществлять как на региональном, так и на муниципальном уровне, соответственно, его финансирование будет осуществляться в том числе за счет муниципального бюджета, поэтому необходимо в муниципальные образования области направить обоснование всех затрат, чтобы показать, что эффект от вложенных средств значительно превысит все затраты.

5) технические сбои в работе системы после доработки. Последствием данного риска также может стать срыв сроков проекта, недостижение требований к результату проекта. Минимизации риска способствует первоначальное выполнение работ на тестовой площадке и осуществление мониторинга выполнения работ в соответствии с техническим заданием.

Таким образом, данный проект содержит риски, которые зачастую присущи многим организационным проектам, но их выявление на ранних стадиях позволяет их минимизировать в процессе работы. В целом же, процесс выявления рисков – это постоянный мониторинг ситуации, учет внутренних и внешних факторов, которые влияют на проект. При правильном ведении работы с рисками, повышается жизнеспособность проекта и его результативность.

Таким образом, по третьему разделу диссертационного исследования можно сделать следующие выводы:

1. По итогам проведенного социологического исследования были выявлены проблемные стороны организации проектной деятельности в органах власти области. Для решения нескольких из обозначенных проблем департаментом внутренней и кадровой политики области разработан проект «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), который планируется завершить к июлю 2016 года. Логическим продолжением указанного проекта может стать проект «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области», в рамках которого планируется охватить оставшиеся направления совершенствования проектной деятельности в Белгородской области.

2. Разработанный в рамках исследования проект содержит ряд основных мероприятий: подготовка к проведению организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области, проведение организационно-

но-кадровых изменений, модернизация автоматизированной информационной системы «Проектное управление», организация внутрикорпоративного обучения проектному управлению на постоянной основе, организация непрерывного мониторинга и модернизация механизма администрирования проектов, развитие инструментов проектного управления и тиражирование опыта модернизации системы организации проектной деятельности на муниципальный уровень.

3. По итогам реализации проекта будет достигнут основной эффект – снижение количества неуспешных проектов до уровня не более 18% от общего количества завершенных проектов в год. Кроме того, результатом проекта в части организационно-штатной составляющей будет создание в департаменте внутренней и кадровой политики области управления проектами, состоящего из 3-х отделов, все сотрудники которых получат сертификацию на степень «Эксперт в управлении проектами», а в 22-х муниципальных образованиях будут сформированы отделы проектно-организационной деятельности. Отделом методологического обеспечения проектной деятельности будут разработаны 9 программ внутрикорпоративного обучения, в соответствии с которыми пройдут обучение не менее 700 человек. В части автоматизированной информационной системы будут выполнены доработки в соответствии с техническим заданием: сформированы и размещены резерв проектных специалистов, реестр рисков, реестр лучших практик, произведена синхронизация с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ». Завершить проект планируется к концу 2017 года.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремление к повышению результативности деятельности органов власти привело к заимствованию из сферы бизнеса действенного механизма, доказавшего свою эффективность во многих странах, – проектного управления.

Использование данного механизма в деятельности органов исполнительной власти способствует:

- сокращению сроков и повышению качества достигаемых результатов проектов и программ при тех же (неизменных) ресурсах;

- повышению плановости и прозрачности освоения бюджета в течение финансового года, способствует уходу от массивных расходов в конце года при низком проценте исполнения бюджета вплоть до последнего квартала;

- снижению низкоэффективных расходов бюджета. Так, проект рассматривает денежные средства как способ достижения запланированного результата, в то время как существующая система в значительной мере направлена на освоение денежных средств;

- повышению управляемости в ходе решения отдельных задач за счет контроля за распределением, выравниванием и расходованием ресурсов по всем проектам, повышению детальности планирования и исполнения, мониторинга реализации проектов в режиме он-лайн, оперативности принятия корректирующих действий.

Детальное рассмотрение в ходе исследования теоретических основ проектного управления показало, что в настоящее время различные ученые по-разному интерпретируют понятие «проект» и «проектное управление». Под проектом могут пониматься любые виды идей и действий, которые характеризуются комплексностью, уникальностью и новизной, определенностью цели и результата, ограниченностью во времени и в ресурсах. Проектное управление трактуется с 2-х аспектов: как управленческий инновационный метод и как процесс администрирования и контроля одного или нескольких проектов.

Анализируя теоретические вопросы проектного управления, мы апеллируем также понятием «проектная деятельность», под которым понимаем вид деятельности, направленной на развитие или улучшение каких-либо показателей, оформленной в виде проектов.

Регулирование данного вида деятельности, как и любого другого, осуществляется путем построения системы ее организации и основных оргструктур.

Применительно к каждому конкретному проекту первостепенную значимость играет организационная структура, созданная на время реализации проекта, – команда проекта. Организационной структурой, которая обеспечивает реализацию всех проектов органа власти и функционирование проектного управления в целом, является проектный офис.

Долгое время в России не существовало универсальных требований к управлению проектами и к организации проектной деятельности, и только с 1 сентября 2012 года на территории Российской Федерации утверждены национальные стандарты по управлению проектом, программой и портфелем проектов. В данных стандартах освещены универсальные, применимые в любых организациях теоретические положения основ проектного управления.

Учитывая специфику государственного управления для внедрения и развития проектного управления в органах власти Министерством экономического развития Российской Федерации разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах власти, содержащие практические аспекты организации проектной деятельности. При этом Белгородская область признана в качестве одной из пилотных площадок по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

В процессе рассмотрения практических аспектов системы организации проектной деятельности в Белгородской области было выявлено, что опыт региона является уникальным и высокоэффективным. Правительство Белгородской области два года подряд становится победителем в главных номинациях Всероссийского конкурса «Проектный Олимп», проводимого Аналитическим центром при

Правительстве Российской Федерации совместно с Российской ассоциацией управления проектами «СОВНЕТ».

Уникальность проектного управления в органах власти Белгородской области заключается в ориентации на кадровую составляющую, т.е. на формирование у государственных служащих проектного мышления – способности предлагать идеи, планировать способы их воплощения с учетом существующих ресурсов и получать запланированные результаты.

Деятельность государственных служащих в Белгородской области организована по двухуровневой модели: с одной стороны, она имеет четко выстроенную линейно-иерархическую систему организации с текущими задачами, которые закреплены в должностных инструкциях, положениях и регламентах, с другой стороны, в ней также присутствует проектная деятельность, которая имеет иные схемы коммуникаций, ролевую структуру, другую систему мониторинга и администрирования, собственные порядки и регламенты.

Организационная структура системы проектного управления в Белгородской области включает:

- областной проектный офис;
- ответственных за проектное управление в каждом органе власти области и органе местного самоуправления;
- проектные офисы органов власти области и органов местного самоуправления;
- экспертные комиссии по рассмотрению проектов, образованные по отраслевому признаку в каждом органе власти области, а также в органах местного самоуправления;
- областная межведомственная комиссия по вопросам проектной деятельности.

В органах власти региона разработана и принята специализированная проектная документация, технологическая поддержка осуществляется с помощью разработанной департаментом внутренней и кадровой политики области автома-

тизированной информационной системы «Проектное управление»; внедрена система материального стимулирования участников проектов, которая включает премирование за инициацию проекта, за выполнение без отклонений работ в проекте и за успешную реализацию проекта.

В комплексе с материальным стимулированием в Белгородской области применяется нематериальное стимулирование, строящееся на проведении конкурсов и присвоении государственным гражданским служащим рангов в области проектного управления.

Результаты социологического исследования, проведенного автором совместно с отделом проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области, свидетельствуют о том, что существует ряд проблем организации проектной деятельности в Белгородской области: недостаточно эффективная система мотивации, большой объем функций, переданных на аутсорсинг, нехватка компетенций в сфере проектного управления, формальное использование методов и инструментов проектного управления, отсутствует система учета и накопления успешной практики реализации проектов, недостаточно эффективна связь бюджетного планирования и контроля в части каскадирования «стратегии – программ – проектов», а применяемая информационная система нуждается в доработке. Указанные проблемы связаны, с нашей точки зрения, с недостаточной эффективностью организации проектной деятельности и обусловлены, в частности, несоответствием существующей организационной структуры отдела проектно-организационной деятельности управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы департамента внутренней и кадровой политики области (областного проектного офиса) требованиям эффективного проектного управления.

В результате и были выделены следующие направления, по которым должна проводиться работа по дальнейшему развитию:

– совершенствование системы мотивации;

- увеличение доли служащих, охваченных проектным управлением;
- увеличение доли времени, занятого проектной деятельностью;
- совершенствование механизма инициации;
- удовлетворение потребности в обучении проектному управлению;
- совершенствование методов проектного управления с целью сокращения их формального применения;
- совершенствование системы контроля с целью повышения прозрачности деятельности;
- модернизация информационно-аналитических программных продуктов, автоматизирующих процесс мониторинга;
- формирование системы накопления опыта и применения в дальнейшем лучших практик ведения проектов;
- необходимость организационно-кадрового изменения.

Развитие в соответствии с несколькими из обозначенных направлений начато в рамках инициированного в октябре 2014 года проекта «Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов власти области («Мотивированный работник – успешный проект»)), который направлен на развитие системы материальной и нематериальной мотивации работников органов власти области, участвующих в реализации проектов, и повышение активности и инициативности работников органов власти в сфере проектного управления.

Основываясь на результатах исследования, предложены рекомендации в форме проекта по совершенствованию организации проектной деятельности в рамках оставшихся направлений. Актуальность проекта обусловлена наличием нерешенных в рамках существующего проекта проблем, связанных с организацией проектной деятельности и как следствие, достаточно высоким процентом неуспешных проектов в органах власти области (из 1055 проектов, завершенных в 2015 году, лишь 824 (72 %) завершены успешно).

Целью разработанного автором проекта «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области» является снижение к концу 2017 года количества неуспешно завершенных проектов не менее чем на 10% в сравнении с показателем 2015 года.

Данный проект позволит модернизировать структуру областного проектного офиса путем организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области, усовершенствовать информационно-аналитический программный продукт, автоматизирующий процесс мониторинга проектов, удовлетворить потребность государственных служащих в обучении проектному управлению и сформировать систему накопления и применения в дальнейшем опыта лучших практик ведения проектов.

Модернизация системы организации проектной деятельности будет включать следующие этапы реализации мероприятий:

- первый этап подготовки к проведению организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области (определение перечня осуществляемых областным проектным офисом функций, разработка оптимальной оргструктуры, упразднение отдела проектно-организационной деятельности и образования управления проектов);

- второй этап непосредственного проведения организационно-кадровых изменений (перевод сотрудников, подбор дополнительного персонала и повышение их квалификации);

- третий этап модернизации АИС «Проектное управление» (разработка ТЗ, проведение аукциона, заключение договора, проведение мониторинга выполнения работ);

- четвертый этап организации и проведения внутрикорпоративного обучения проектному управлению (обучение тренеров из числа сотрудников проектного офиса, подготовка программ обучения и тренингов, подбор базы для обучения, проведение обучения и оценка полученных знаний);

– пятый этап организации непрерывного мониторинга и модернизации механизма администрирования проектов (проведение оперативного мониторинга отклонений, систематизация проблем, проведение совещаний, видеоконференций, усиление контроля расходования средств посредством «АЦК-Мониторинг КПЭ», осуществление контрольных выездов в муниципальные образования, внесение изменений в нормативную документацию);

– шестой этап развития инструментов проектного управления (формирование резерва проектных специалистов, реестра рисков и реестра лучших практик с размещением в АИС «Проектное управление», внесение изменений в формы проектной документации);

– седьмой этап тиражирования опыта модернизации системы организации проектной деятельности на муниципальный уровень (внедрение и проведение организационно-кадровых изменений, внутрикорпоративного обучения, оперативного мониторинга и развитие инструментов проектного управления в муниципальных образованиях области).

В результате реализации проекта в департаменте внутренней и кадровой политики области будет упразднен отдел проектно-организационной деятельности, вместо которого образовано управление проектов из 12 человек, состоящее из 3-х отделов; во всех 22-х муниципальных образованиях созданы отделы проектно-организационной деятельности. Все сотрудники управления будут иметь сертификацию на степень «Эксперт в управлении проектами» – РМЕ. В рамках проекта будет произведена доработка АИС «Проектное управление» в соответствии с техническим заданием, произведена синхронизация АИС «Проектное управление» с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ». Кроме того, сформированы и размещены в системе список резерва проектных специалистов, включающий не менее 500 человек, реестр рисков, включающий не менее 50 рисков, реестр лучших практик, содержащий информацию о не менее 30 лучших проектах. Департаментом внутренней и кадровой политики области будут разработаны не менее 9 программ

внутрикорпоративного обучения, в соответствии с которыми будет обучено не менее 700 работников органов власти области. Все изменения закреплены в нормативных документах, и в целях оценки организации проектной деятельности осуществлено не менее 22 контрольных выездов в муниципальные районы и городские округа области.

Таким образом, реализация предложенного проекта должна стать движущей силой для позитивных изменений в системе организации проектной деятельности в Белгородской области, что способствует повышению эффективности проектного управления и росту уровня успешности реализации проектов.

Таким образом, автором предложены рекомендации в адрес департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области:

- реализовать проект «Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области»;
- провести социологическое исследование среди сотрудников региональных органов власти, направленное на оценку эффекта от реализации проекта;
- проанализировать полученные результаты, выявить узкие места с целью дальнейшего развития и совершенствования системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О техническом регулировании [Электронный ресурс] : федер. закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ (в ред. от 28.11.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Электронный ресурс] : Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. ГОСТ Р ИСО 1006 – 2005. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 сентября 2005 г. № 221-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. ГОСТ Р 5287-2007. Руководство по оценке компетентности проектных менеджеров [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 декабря 2007 г. № 423-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст // Справочно-правовая си-

стема «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

8. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой [Электронный ресурс] : утверждено Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

9. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп (в ред. от 12.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

10. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие информационного общества в Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 16 декабря 2013 г. № 518-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

11. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» (в ред. от 25.08.2014) [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

12. О межведомственной комиссии по вопросам проектной деятельности в органах государственной власти и государственных органах области и о порядке

распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектной деятельности [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства Белгородской области от 17 июня 2013 г. № 287-рп (в ред. от 19.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

13. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 22 ноября 2012 г. № 794-р (в ред. от 27.04.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

14. О создании отраслевых экспертных комиссий по рассмотрению проектов [Электронный ресурс] : Распоряжение Губернатора Белгородской области от 29 апреля 2011 г. № 279-р (в ред. от 21.01.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

15. Андрианов, В. Д. Электронное правительство и качество госуправления [Текст] / В. Д. Андрианов // Бюджет. – 2011. – № 7. – С. 34–41.

16. Андрианов, В. Д. Электронное правительство – инструмент повышения эффективности государственного управления [Текст] / В. Д. Андрианов // Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 3–10.

17. Аничин, В. Л. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика [Текст] / В. Л. Аничин, О. А. Середина // Экономика. – 2012. – № 6. – С. 14–16.

18. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными проектами [Текст] / Р. Арчибальд ; пер. с англ. Е. Мамонтова, А. Баженова, А. Арефьева. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 463 с.

19. Балашов, В. Г. Механизмы управления организационными проектами [Текст] / В. Г. Балашов, А. Ю. Заложнев, Д. А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2013. – 84 с.

20. Беспалов, П. В. Концепция электронного правительства и информационно-технологическая компетентность государственных служащих [Текст] / П. В. Беспалов // Социология власти. – 2012. – № 3. – С. 208–280.
21. Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом [Текст] / В. В. Богданов. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 248 с.
22. Воропаев, В. И. Построение оптимальной организационной структуры проекта [Текст] / В. И. Воропаев, С. М. Любкин, В. С. Резер, Д. И. Голенко-Гинзбург // Автоматика и телемеханика. – 2010. – № 6. – С. 133–142.
23. Воропаев, В. И. Управление проектами в современном обществе [Текст] / В. И. Воропаев // Управление проектами и программами. – 2015. – № 1. – С. 5–18.
24. Воропаев, В. И. Функциональные модели управления проектной деятельностью для разных заинтересованных сторон [Текст] / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд, О. А. Клименко // Управление проектами и программами. – 2014. – № 4. – С. 266–279.
25. Гапоненко, А. Л. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров [Текст] / А. Л. Гапоненко. – М. : Муниципальный мир, 2011. – 299 с.
26. Гапоненко, А. Л. Общий и специальный менеджмент [Текст] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 568 с.
27. Грей, К. Ф. Управление проектами: практическое руководство [Текст] / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон ; пер. с англ. – М. : Издательство «Дело и сервис», 2013. – 528 с.
28. Губернатор и Правительство Белгородской области [Электронный ресурс] : [офиц. сайт] / Пресс-центр губернатора Белгород. обл. – Белгород, 2001-2015. – Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
29. Дементьев, В. В. Проектное управление в системе стратегического управления [Текст] / В. В. Дементьев // Бюджет. – 2012. – № 9. – С. 32–35.

30. Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области [Электронный ресурс] : [официальный сайт] / Департамент внутренней и кадровой политики Белгород. обл. – Белгород, 2011-2015. – Режим доступа: <http://www.dkp31.ru/>.
31. Дитхелм, Г. Управление проектами [Текст] / Г. Дитхелм. – СПб. : Бизнес-пресса, 2014. – 400 с.
32. Ефремов, В. С. Проектное управление: модели и методы принятия решений [Текст] / В. С. Ефремов. – М. : Аспект Пресс, 2013. – 163 с.
33. Заренков, В. А. Управление проектами [Текст] / В. А. Заренков. – М. : Изд-во АСВ, 2010. – 312 с.
34. Золочевская, Е. Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами [Текст] / Е. Ю. Золочевская, Т. Д. Кривошеева // Вопросы управления. – 2014. – № 6. – С. 29–31.
35. Жихарев, К. Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы [Текст] / К. Л. Жихарев. – М. : Социум, 2011. – 207 с.
36. Ильин, В. Проектный офис – центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией [Текст] / В. Ильин. – М. : Вершина, 2007. – 264 с.
37. Ильина, О. Н. Системный подход к управлению проектами в организации [Текст] / О. Н. Ильина. – М. : Креативная экономика, 2012. – 208 с.
38. Ириков, В. А. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат [Текст] / В. А. Ириков. – М. : РосНОУ. – 2012. – 84 с.
39. Ирхин, Ю. В. «Электронное правительство» Великобритании и России [Текст] / Ю. В. Ирхин // Социально-гуманитарные знания. – 2015. – № 4. – С. 49–63.
40. Карпов, В. Г. Управление инвестиционными проектами [Текст] / В. Г. Карпов. – Уфа : Изд. УГНТУ, 2014. – 179 с.

41. Кендалл, Д. И. Современные методы управления портфелем проектов и офис управления проектами [Текст] / Д. И. Кендалл, С. Роллинз ; пер. с англ. А. Матвеева, А. Раскина. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
42. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст] / Г. Керцнер. – М. : ДМК Пресс, 2013. – 320 с.
43. Клейнер, Б. Г. Эволюция институциональных систем [Текст] / Б. Г. Клейнер. – М. : Наука, 2014. – 240 с.
44. Козлов, А. С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий [Текст] / А. С. Козлов. – М. : ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. – 349 с.
45. Козодаев, М. А. Аутсорсинг управления проектами: что должен знать заказчик и уметь поставщик [Текст] / М. А. Козодаев // Инициативы XXI века. – 2010. – № 2. – С. 27–30.
46. Козодаев, М. А. Практика построения проектных офисов [Текст] / М. А. Козодаев // Управление проектами и программами. – 2012. – № 3. – С. 202–223.
47. Колосова, Е. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами [Текст] / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. – М. : ООО «НИЦ Апостроф», 2011. – 156 с.
48. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления [Текст] / Ю. Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 15. – С. 50–53.
49. Либерзон, В. И. Основы управления проектами [Текст] / В. И. Либерзон. – М. : Нефтяник, 2013. – 150 с.
50. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2015. – 664 с.

51. Максин, Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации [Текст] / Д. Г. Маскин. – М. : НПК «Поток», 2015. – 132 с.
52. Малитиков, Е. М. Электронное правительство – цивилизационная неизбежность [Текст] / Е. М. Малитиков // Федеральная газета. – 2009. – № 1. – С. 4–5.
53. Масловский, В. П. Управление проектами [Текст] / В. П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2012. – 179 с.
54. Матяш, И. В. Концепция системной эффективности в управлении развитием бизнес проекта [Текст] / И. В. Матяш // Современное управление. – 2011. – № 1. – С. 53–64.
55. Мельникова, О. Ю. Многокритериальный отбор альтернатив реализации инновационного проекта в рамках инновационной программы предприятия [Текст] / О. Ю. Мельникова, О. В. Глебова, Н. В. Жидкова // Управление экономическими системами. – 2015. – №2. – С. 41–49.
56. Мельникова, О. Ю. Отбор инновационных проектов и выбор вариантов их реализации на основе ресурсной концепции [Текст] / О. Ю. Мельникова, О. В. Глебова, М. С. Князева, М. А. Погодина // Казанская наука. – 2014. – №10. – С. 81–85.
57. Мильнер, Б. З. Организация программно-целевого управления [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : Наука, 2012. – 376 с.
58. Никитенко, С. М. Концепция инновационного развития региона на основе методологии проектного управления (на примере Кемеровской области) [Текст] / С. М. Никитенко, Л. Е. Никифорова // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 5. – С. 96–103.
59. Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : Форте-пресс, 2014. – 152 с.

60. Осборн, Д. Перестройка правительства. Как предпринимательский дух воплотить в общественном секторе [Текст] / Д. Осборн, Т. Геблер. – М. : Логос, 2003. – 312 с.
61. Пинто, Д. К. Управление проектами (теория и практика менеджмента) [Текст] / Д. К. Пинто. – СПб. : Питер, 2014. – 294 с.
62. Полковников, А. В. Управление проектами [Текст] / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М. : Эксмо, 2010. – 528 с.
63. Пospelов, Г. С. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ [Текст] / Г. С. Пospelов, В. А. Ириков, А. Е. Курилов. – М. : Наука, 2005. – 424 с.
64. Пушкарева, Г. В. Проектный метод как инструмент формирования государственной политики: современные подходы и теоретические проблемы [Текст] / Г. В. Пушкарева // Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации : сб. статей. – М. : Издательство Московского университета, 2010. – С. 188–195.
65. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [Текст]. – Project Management Institute, 2009. – 463 с.
66. Сергачёв, В. А. Проектное управление в Белгородской области [Текст] / В. А. Сергачёв // Бюджет. – 2012. – № 7. – С. 48–52.
67. Сергачёв, В. А. Действовать в режиме развития / В. А. Сергачёв // Бюджет. – 2015. – № 8. – С. 32–37.
68. Сергачёв, В. А. Организация проектного управления в органах исполнительной власти: опыт Белгородской области [Текст] / В. А. Сергачёв [и др.]. – Белгород : КОНСТАНТА, 2015. – 318 с.
69. Синявский, Д. А. Исследование практики управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) [Текст] / Д. А. Синявский, Н. В. Моргунова, Т. Д. Омаров // Экономика и управление. – 2012. – № 8 – С. 96–100.



70. Тернер, Д. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Д. Р. Тернер. – М. : Изд дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
71. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М. : Олимп-Бизнес, 2013. – 239 с.
72. Тренев, В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт [Текст] / В. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2011. – 320 с.
73. Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов [Текст]. – М. : СОВНЕТ, 2001. – 244 с.
74. Филимонова, Н. М. Управление проектами как механизм повышения эффективности планирования и реализации программ регионального развития [Текст] / Н. М. Филимонова, Н. В. Моргунова // Инновации. – 2010. – № 9. – С. 42–44.
75. Халиков, М. И. Менеджмент в госслужбе [Текст] / М. И. Халиков // Государственная служба. – 2012. – № 6. – С. 15–23.
76. Харрингтон, Д. Совершенство управления проектами [Текст] / Д. Харрингтон, Т. Манеллис. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2012. – 232 с.
77. Ципес, Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст] / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
78. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании [Текст] / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 480 с.
79. Ципес, Г. Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии [Текст] / Г. Л. Ципес // Управление проектами и программами. – 2010. – № 4. – С. 334–336.
80. Чурсина, В. Н. Теоретические основы применения проектного управления в органах государственной власти [Текст] / В. Н. Чурсина // Шаг в будущее: теоретические и прикладные исследования современной науки : Материалы VIII молодежной международной научно-практической конференции студентов, аспи-

рантов и молодых учёных 23-24 ноября 2015 года. – Санкт-Петербург, 2015. – С. 63–71.

81. Чурсина, В. Н. Практика внедрения проектного управления в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (на примере Белгородской области) [Текст] / В. Н. Чурсина // Государственное и муниципальное управление: теория, методология, практика : Материалы XX Международной научно-практической конференции 27 ноября 2015 года. – Новосибирск, 2015. – С. 43–51.

82. Шестопапов, П. Л. С первого раза правильно [Текст] / П. Л. Шестопапов // Бюджет. – 2015. – № 8. – С. 28–32.

83. Якимова, М. Н. Стандарт РМВОК и проектное управление в органах государственной власти [Текст] / М. Н. Якимова // *Ars Administrandi*. – 2011. – № 3. – С. 179–185.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Программа социологического исследования  
«Организация проектной деятельности в органах исполнительной  
власти Белгородской области»**

**Обоснование проблемы исследования.** В условиях глобальной межгосударственной конкуренции, усиления мировых экономических и социальных потрясений, решение вопросов качества реализации государственных функций, услуг в системе государственных органов исполнительной власти становится одним из самых важных факторов развития экономики, обеспечивающих устойчивость и гибкость государственной внешней и внутренней политик.

Эффективное развитие государственного управления требует использования новых технологий, внедрения прогрессивных форм организации деятельности государственных служащих, что невозможно без опоры на современную теорию управления, составной частью которой является теория управления проектами. В настоящее время все большее внимание уделяется этой теории, это связано с тем, что нахождение оптимального способа реализации проекта по времени при максимально эффективном использовании ресурсов являются ключевыми факторами успеха. Проектный подход к управлению уже доказал свою эффективность на практике.

В современном управлении государственными проектами сложилась двоякая ситуация. С одной стороны, в рамках практически каждого направления государственного и муниципального управления сегодня утверждаются многочисленные программы и проекты. С другой стороны, ими управляют преимущественно на основе функционального подхода, надежно укоренившегося в практике органов власти в нашей стране.

Лишь отдельные региональные и федеральные органы исполнительной власти на данном этапе внедряют методы проектного управления в свою деятельность. Их опыт требует изучения и анализа с целью расширения сферы использования проектного управления в деятельности органов исполнительной власти.

Таким образом, данное исследование актуально не только с точки зрения развития теории проектного управления, но и для практики организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в современных условиях.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования проектного управления в органах исполнительной власти и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по организации этого процесса на региональном уровне.

**Степень изученности проблемы.** Важное значение имеют работы по теории и практике проектного управления Г. Керцнера, Р. Арчибальда, Д.К. Пинто,

В.И. Воропаева, Г.Л. Ципеса, В.И. Либерзона, А.С. Товба, Г. Дитхелма, Д. Харрингтона, Т. Манеллиса и др.<sup>1</sup>.

Модели и методы управления программами и проектами нашли свое отражение в исследованиях Б.З. Мильнера, Б.Г. Клейнера, В.И. Ирикова, В.Н. Тренева, Г.С. Поспелова, А. Курилова, О.Н. Ильиной<sup>2</sup>.

Вопросы управления отдельными внутренними проектами рассмотрены в работах И.В. Матяша, О.Ю. Мельниковой, В.Г. Балашова, А.Ю. Заложнева, Д.А. Новикова<sup>3</sup>.

Необходимо отметить, что вопрос применения принципов проектного управления в деятельности органов государственной власти на региональном уровне имеет низкую степень изученности, кроме того, существует необходимость всестороннего изучения организационно-методического обеспечения процессов организации проектной деятельности в органах государственной власти.

Исследования в этой сфере на материалах отдельных регионов представлены в работах Е.Ю. Золочевской, Т.Д. Кривошеевой, В.В. Дементьева, Д.А. Синявского, Н.В. Моргуновой, Т.Д. Омарова, С.Н. Никитенко, Л.Е. Никифоровой<sup>4</sup>, в том числе на материалах Белгородской области как передо-

<sup>1</sup> Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М., 2013; Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными проектами. М., 2010; Пинто Д. К. Управление проектами (теория и практика менеджмента). СПб., 2014; Воропаев В. И. Управление проектами в современном обществе. 2015. № 1; Ципес Г. Л. Внедрение управления проектами: заблуждения, риски, иллюзии // Управление проектами и программами. 2010. № 4; Либерзон В. И. Основы управления проектами М., 2013; Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013; Дитхелм Г. Управление проектами. М., 2014; Харрингтон Д., Манеллис Т. Совершенство управления проектами. М., 2012.

<sup>2</sup> Мильнер Б. З. Организация программно целевого управления. М., 2012; Клейнер Б.Г. Эволюция институциональных систем. М., 2014; Ириков В. А. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат. М., 2012; Тренев В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. М., 2011; Поспелов Г. С., Ириков В.А., Курилов А.Е. Процедуры и алгоритмы формирования комплексных программ. М., 2005; Ильина О. Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1.

<sup>3</sup> Матяш И.В. Концепция системной эффективности в управлении развитием бизнес проекта // Современное управление. 2011. № 1; Мельникова О. Ю. Многокритериальный отбор альтернатив реализации инновационного проекта в рамках инновационной программы предприятия // Управление экономическими системами. 2015. № 2; Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Новиков Д. А. Механизмы управления организационными проектами. М., 2013; Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2012.

<sup>4</sup> Золочевская Е. Ю., Кривошеева Т. Д. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // Вопросы управления. 2014. № 6; Дементьев В. В. Проектное управление в системе стратегического управления // Бюджет. 2012. № 9; Синявский Д. А., Моргунова Н. В., Омаров Т. Д. Исследование практики управления проектами в органах государственной власти и местного самоуправления (на примере Владимирской области) // Экономика и управление. 2012. № 8; Никитенко С. М., Никифорова Л. Е. Концепция инновационного развития региона на основе методологии проектного управления (на примере Кемеровской области) // Сибирская финансовая школа. 2011. № 5.

вой в вопросе внедрения проектного управления в органах власти в статьях В.А. Сергачёва, В.Л. Аничина, О.А. Серединой<sup>1</sup>.

Предлагаемое социологическое исследование призвано помочь органам исполнительной власти грамотно выстраивать систему организации проектной деятельности.

### **Определение цели и задач исследования.**

Острота сформулированной проблемы и недостаточность методологического обеспечения ее решения определяет объект, предмет, цель и задачи исследования.

**Объект** – государственные гражданские служащие Белгородской области.

**Предмет** – мнения работников органов власти области в сфере проектной деятельности.

**Цель исследования** – анализ и описание проблемы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти (на примере Белгородской области).

#### **Задачи исследования:**

- 1) изучить мнение работников органов власти области в сфере проектной деятельности;
- 2) определить сложности, возникающие в области проектного управления;
- 3) выявить необходимые направления совершенствования организации проектной деятельности в органах власти области.

### **Операционализация основных понятий.**

*Государственная гражданская служба* – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации.

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

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

*Проектная деятельность* – это уникальная деятельность, направленная на достижение заранее определённых результатов/целей, создание определённых, уникальных продуктов или услуг в условиях ограниченности во времени и в ресурсах.

### **Методика проведения исследования.**

Исследование проводилось методом анкетирования респондентов. Метод анкетирования – психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов – анкета, состоящая из опросного листа и преамбулы.

<sup>1</sup>Сергачёв В. А. Проектное управление в Белгородской области // Бюджет. 2012. № 7; Сергачёв В. А. Действовать в режиме развития // Бюджет. 2015. № 8; Аникин В. Л., Середина О. А. Проектное управление в Белгородской области: теория и практика // Экономика. 2012. № 6.

бульно-инструктивного раздела. При помощи метода анкетирования можно с наименьшими затратами получить высокий уровень массовости исследования. Особенностью этого метода можно назвать его анонимность (личность респондента не фиксируется, фиксируются лишь его ответы). Анкетирование проводится в основном в случаях, когда необходимо выяснить мнения респондентов по каким-то вопросам и охватить большое число людей за короткий срок.

Выборочная совокупность исследования – 544 респондента, что составляет 30 % генеральной совокупности (всех работников органов исполнительной власти области).

*Обработка результатов социологического исследования* осуществлена с помощью компьютера при применении методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и типологизации социальных переменных, а также методов математической статистики.

*Сроки проведения исследования:* август – октябрь 2014 года.

## Анкета

**Уважаемые коллеги,  
просим вас принять участие в опросе, проводимом с целью изучения мнения работников  
органов власти области в сфере проектной деятельности.**

**Опрос носит анонимный характер, все полученные данные будут использоваться  
только в обобщенном виде.**

1. Укажите Ваш возраст

- до 30 лет  
 от 31 до 40 лет  
 от 41 до 50 лет  
 от 51 до 60 лет  
 от 60 лет

2. Какую роль Вы выполняли/выполняете  
в проекте?

*(возможно несколько вариантов ответа)*

- куратор проекта  
 руководитель проекта  
 член рабочей группы  
 администратор проекта или оператор мониторинга  
 не принимал(а) участие в проектной деятельности

3. Как Вы оцениваете свои знания в обла-  
сти проектного управления?

*(выберите один вариант ответа)*

- уверенные  
 умеренные  
 слабые  
 отсутствуют

4. Хотели бы Вы повысить свой уровень  
знаний в области проектного управления?

- да  
 нет

5. Как Вы относитесь к проектной дея-  
тельности?

*(выберите один вариант ответа)*

- творчески  
 с пониманием необходимости  
 формально  
 не принимал(а) участие в проектной деятельности

6. Для Вас управление проектами, прежде  
всего, это:

*(выберите не более двух вариантов от-  
вета)*

- достижение цели и получение результата проекта  
 соблюдение сроков при прохождении контрольных со-  
бытий  
 заполнение форм проектной документации  
 возможность получения дополнительного материально-  
го стимулирования за реализацию проекта  
 затрудняюсь ответить

7. Применение проектного управления в  
органах власти области обуславливается:

*(выберите не более двух вариантов от-  
вета)*

- необходимостью повышения инициативности работни-  
ков органов власти  
 повышением эффективности реализации поставленных  
целей и задач  
 повышением личной ответственности и производитель-  
ности труда  
 требованием руководства  
 затрудняюсь ответить



8. С какими трудностями Вы сталкивались/сталкиваетесь, работая в команде проекта?

(выберите не более двух вариантов ответа)

- недостаточный уровень готовности работников к изменениям
- страх разрушения сложившихся устоев, привычек и принципов деятельности
- инерционность, стремление к функционированию в прежнем режиме, стабильности
- возрастной «разрыв» в подходе к деятельности между поколениями
- затрудняюсь ответить

9. Какие последствия вышеуказанных трудностей Вы наблюдаете/наблюдали, работая в команде проекта?

(выберите не более двух вариантов ответа)

- нежелание брать на себя ответственность
- отсутствие поддержки сторонников изменений в органах власти
- нежелание повышения прозрачности деятельности, стремление представить исключительно «выгодную информацию»
- формальное использование новых методов работы
- нежелание повышать свой уровень знаний и умений
- затрудняюсь ответить

10. Что, по Вашему мнению, требует дополнительного совершенствования в области управления проектами в органах власти области?

(выберите не более двух вариантов ответа)

- механизм инициации проектов
- методы и инструменты проектного управления
- сопровождение и контроль реализации проектов
- мониторинг проектов в АИС «Проектное управление»
- система проектной мотивации, в т.ч. материальной

иное:

11. Укажите в % долю рабочего времени в месяце, фактически занятого в текущей и проектной деятельности

(например: 50% - текущая деятельность, 50% - участие в проекте)

текущая деятельность

участие в проектной деятельности

12. Укажите в % желаемую долю рабочего времени в месяце, занятого в текущей и проектной деятельности.

текущая деятельность

участие в проектной деятельности

13. Хотели бы Вы инициировать проект?

- да, уже инициировал(а)
- да, планирую
- нет

укажите причины

14. Хотели бы Вы участвовать в проекте?

- да, уже участвую/участвовал(а)
- да, планирую
- нет

укажите  
причины

15. Какой размер премии будет являться стимулирующим для члена рабочей группы проекта по итогам его реализации (при длительности проекта 1 год)?

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | до 5 тыс. руб.         |
| <input type="checkbox"/> | от 5 до 10 тыс. руб.   |
| <input type="checkbox"/> | от 10 до 20 тыс. руб.  |
| <input type="checkbox"/> | от 20 до 50 тыс. руб.  |
| <input type="checkbox"/> | от 50 до 100 тыс. руб. |
| <input type="checkbox"/> | от 100 тыс. руб.       |

16. Какие формы нематериального стимулирования участия в проектной деятельности наиболее Вам предпочтительны?

***Благодарим Вас за согласие принять участие в опросе!***

### Паспорт проекта

*«Модернизация системы организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Белгородской области»*

|   |   |
|---|---|
| <b>Цель проекта</b>                                 | Снижение к концу 2017 года количества неуспешно завершённых проектов не менее чем на 10% в сравнении с показателем 2015 года  |
| <b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к проведению организационно-кадровых изменений департамента внутренней и кадровой политики области.</li> <li>2. Проведение организационно-кадровых изменений.</li> <li>3. Модернизация автоматизированной информационной системы «Проектное управление».</li> <li>4. Организация внутрикорпоративного обучения проектному управлению на постоянной основе.</li> <li>5. Организация непрерывного мониторинга и модернизация механизма администрирования проектов.</li> <li>6. Развитие инструментов проектного управления.</li> <li>7. Тиражирование опыта модернизации системы организации проектной деятельности на муниципальный уровень.</li> </ol>   |
| <b>Результаты проекта</b>                           | <p>Основным ожидаемым результатом реализации проекта будет являться снижение количества неуспешных проектов до уровня не более 18% от общего количества завершённых проектов в год.</p> <p>Кроме того, по итогам реализации проекта будут получены следующие результаты:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) в департаменте внутренней и кадровой политики области будет создано управление проектов, состоящее не менее чем из 3 отделов с общей численностью не менее 12 человек;</li> <li>2) все сотрудники управления проектов департамента внутренней и кадровой политики области получат сертификацию на степень «Эксперт в управлении проектами»;</li> <li>3) АИС «Проектное управление» будет доработана в соответствии с техническим заданием;</li> <li>4) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» резерв проектных специалистов, включающий не менее 500 человек;</li> <li>5) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» реестр рисков, включающий не менее 50 рисков;</li> <li>6) будет сформирован и размещен в АИС «Проектное управление» реестр лучших практик, содержащий информацию</li> </ol> |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | <p>о не менее 30 лучших проектах;</p> <p>7) АИС «Проектное управление» будет синхронизирована с «АЦК-Планирование» и «АЦК-Мониторинг КПЭ»;</p> <p>8) будут разработаны не менее 9 программ внутрикорпоративного обучения;</p> <p>9) пройдут обучение не менее 700 работников органов власти области;</p> <p>10) в 22 муниципальных образованиях будут сформированы отделы проектно-организационной деятельности;</p> <p>11) будут внесены изменения в нормативные документы;</p> <p>12) будет осуществлено не менее 22 контрольных выездов в муниципальные образования по оценке организации проектной деятельности.</p> |
| <b>Риски проекта</b>        | <p>1) низкая исполнительская дисциплина членов рабочей группы проекта;</p> <p>2) недостаток компетенций участников проекта;</p> <p>3) отсутствие финансирования или задержка в выделении денежных средств;</p> <p>4) отсутствие финансирования и поддержки со стороны муниципалитета;</p> <p>5) технические сбои в работе системы после доработки.</p>   |
| <b>Пользователи проекта</b> | <p>Государственные гражданские служащие и работники органов исполнительной власти области, муниципальные служащие области</p>  |