

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ
РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 05001255
Лепа Веры Юрьевны

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

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	стр. 3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития экономических отношений в Российской Федерации становятся очевидными проблемы, связанные с муниципальными образованиями, особенно в части формирования адекватных управленческих структур и методов. Система местного самоуправления в Российской Федерации характеризуется многообразием социальных и экономических проблем, с которыми сталкивается руководство большинства муниципальных образований нашей страны.

Кроме того, перед руководством муниципальных образований стоят проблемы низкой эффективности управления и использования уже имеющихся ресурсов: недостаточный уровень финансово-экономического обоснования решений, приводящих к новым расходным обязательствам, неоптимальная структура бюджетных расходов, высокая зависимость местных бюджетов от финансовой помощи, поступающей из регионального и федерального источника и др.

Решение обозначенных проблем и поставленных задач требует внедрения в практику муниципального менеджмента новых эффективных методов управления и повышения компетентности их применения, одним из которых, по нашему мнению, должно стать проектное управление. Муниципальные проекты должны быть направлены на проведение актуальных социально-экономических преобразований в местном сообществе и являются частью общей системы управления стратегией социально-экономического развития территории.

Исходя из того, что одной из основных функций муниципальных органов власти является управление развитием социально-экономической сферы, применение технологий проектного управления позволит сделать стратегическое развитие операционным, нацеленным на решение конкретных проблем местного сообщества. Разработка и реализация проектов социально-

экономического развития муниципального образования дает возможность, превратить набор стратегических приоритетов в систему конкретных действий, мероприятий, а значит, вооружает эффективным инструментарием органы местной власти.

В этой связи актуальность дипломной работы обусловлена необходимостью исследования и обобщения теоретических изысканий и практического опыта обеспечения процессов разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципальных образований.

Степень изученности темы исследования. Общетеоретические вопросы, связанные с методологией проектного управления рассматривались в работах: О.Г. Аранович, М.А. Андросов, Н.Л. Зарубина, Л.В. Марабаева, С.В. Миронова¹.

Вопросы управления проектами на уровне муниципальных образований исследовались в научных трудах Л.А. Гаджиевой, К.В. Зарницыной, Э.Р. Исмагиловой, Е.Н. Кадышева, И.А. Новикова, И.В. Петровой, Е.В. Савченко, С.В. Суханова².

Конкретные технологии разработки и реализации проектов, применяемые на уровне муниципальных образований, изучались в работах таких ученых, как С.П. Балашов, А.С. Богданова Н.М. Филипова, Н.М.

¹ Марабаева Л.В., Аранович О.Г. Проект как объект управления на организационном уровне // Вестник ВУиТ. 2011. № 24; Андросов М.А. Роль оценки и мониторинга в управлении проектом // Достижения вузовской науки. 2015. № 15; Зарубина Н.Л., Миронова С.В. Проектно-целевое управление и управление проектом // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2016. № 4.

² Гаджиева Л.А. Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации // Народное образование. 2013. № 2; Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента. 2012. № 1; Исмагилова Э.Р. Программно-проектный инструментарий повышения финансовой самостоятельности муниципальных образований // Международный научный вестник. 2014. № 1; Кадышев Е.Н., Петрова И.В. Социально ориентированное муниципальное управление на основе проектного подхода // Проблемы. Поиск. Решения. 2014. № 35; Новиков И.А. Особенности стратегического управления муниципальными проектами // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. 2012. № 1; Савченко Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив // Самоуправление. 2012. № 2.

Косова, Е.С. Кузнецова, Н.В. Мумладзе, Н.Ю. Пехова, М.В. Сиротенко, Д.Ю. Хорохонов¹.

Вместе с тем, недостаточно изученными остаются вопросы обеспечения разработки и реализации проектов муниципальных образований, направленных на социально-экономическое развитие территорий.

Проблема дипломной работы заключается в противоречии между необходимостью повышения эффективности системы муниципального управления и недостатком практических рекомендаций, направленных на совершенствование обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов развития территорий.

Объектом дипломной работы является процесс разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований.

Предметом дипломной работы выступают инструменты обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов в муниципальном районе «Ивнянский район» Белгородской области.

Цель дипломной работы заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов в муниципальном районе «Ивнянский район» Белгородской области.

Задачи дипломной работы:

¹ Балашова С.П., Сиротенко М.В. Согласование стратегических приоритетов и проектов в рамках реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 11; Богданова А.С., Кузнецова Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления // Вестник МГТУ. 2012. № 1; Филипова Н.М. Развитие человеческого капитала муниципального образования с помощью целевых муниципальных проектов // Самоуправление. 2012. № 11; Косова Н.М., Мумладзе Н.В. Проектные основы социальной политики муниципального образования // Регионология. 2012. № 3; Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. 2013. № 11; Хорохонов Д.Ю. Повышение результативности проектов экономического развития муниципальных образований, основанных на использовании их ресурсного потенциала // Вестник ИрГТУ. 2013. № 12.

1. Исследовать теоретические аспекты обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований.

2. Проанализировать практику обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов в муниципальном районе «Ивнянский район» Белгородской области.

3. Предложить направления совершенствования обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов в муниципальном районе «Ивнянский район» Белгородской области.

Теоретико-методологической основой дипломной работы выступает системный подход¹, а также опыт его применения к технологиям проектного управления и процессам социально-экономического развития муниципальных образований². Также, в работе использовались **общенаучные методы**: сравнительный анализ, синтез, структуризация, обобщение, индукция и дедукция. Кроме того, были использованы методы эмпирического исследования: анализ документов, нормативно-правовых источников и статистических данных.

Эмпирической базой дипломного исследования выступили федеральные³ и региональные⁴ нормативно-правовые акты, официальные документы Администрации муниципального района «Ивнянский район»

¹ Фомин Э.В. Общий системный подход и социально-экономические системы (от управления к самоорганизации). Общий системный подход. СПб., 2014; Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М. 1998.

² Важенина Т.М. Устойчивое развитие муниципального образования: системный подход // Известия высших учебных заведений. 2012. № 3; Ильенкова Н.Д. Системный подход к управлению проектами // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 9; Косинский П.Д., Чупрякова А.Г. Муниципальное образование как объект муниципального менеджмента: системный и ситуационный подходы // Научный альманах. 2015. № 9; Титаренко Б.С. Системный подход к управлению проектами // Вестник МГСУ. 2012. № 5.

³ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

⁴ 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) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Белгородской области¹, а также информация Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, территориального органа по Белгородской области, аналитических изданий и данных периодической печати, социологических исследований отечественных авторов, отчетных и справочных материалов.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности применения разработанных предложений и рекомендаций исследования в процессах совершенствования обеспечения разработки и реализации социально-экономическими проектами на уровне муниципальных образований. Теоретическая значимость дипломной работы заключается в обобщении теоретических, организационных и нормативно-правовых основ управление проектами в муниципальных образованиях.

Структура дипломной работы включает введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

¹ Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области : Постановление Совета депутатов Ивнянского района Белгородской области от 31 июля 2007 г. № 1 (ред. от 23.08.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента администрирования проектов в органах местного самоуправления Ивнянского района : Распоряжение Администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области от 27 декабря 2012 г. № 651-р (ред. от 18.05.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Современные вызовы, стоящие перед органами местного самоуправления, определяют необходимость использования наиболее эффективных управленческих методов. Основным инструментом решения социально-экономических проблем российских муниципалитетов могут стать проекты программы развития, которые в отечественной практике рассматриваются как увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы мероприятий, обеспечивающие эффективное решение социальных проблем населения. При формировании программы социально-экономического развития территории как совокупности конкретных реальных проектов конкретных субъектов, заинтересованных в реализации собственного проекта в целях социального развития данной территории, социальное проектирование выступает в роли технологии, с помощью которой выявляются социальные проблемы муниципалитета.

Методологически грамотное применение проектного подхода в управлении социальным развитием российских муниципальных образований позволяет чётко определять стратегический фокус социальной проблематики и видеть поэтапное решение той или иной актуальной проблемы, поскольку любая программа представляет собой совокупность проектов, каждый из которых ориентирован на решение острой социальной проблемы локального характера.

Проектное управление как новая организационная культура и технология позволяет перейти от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации к проектно-ориентированному обществу в целом. Использование проектного подхода, в первую очередь, позволит увеличить результативность деятельности муниципального управления и повысить эффективность расходования бюджетных средств.

Кроме того, сами проекты зачастую являются одним из механизмов достижения стратегических целей развития муниципального образования. Также можно сказать, что уровень развития проектного управления муниципального образования влияет на эффективность его функционирования в целом.

В настоящее время можно выделить два ключевых подхода к построению муниципальной системы управления:

- процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности);
- проектно-ориентированная система управления, в которой цели социально-экономического развития муниципалитета достигаются преимущественно через реализацию проектов, как комплексов взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений¹.

Выбор способа достижения целей муниципальных образований и, соответственно, типа системы муниципального управления осуществляется исходя из масштабности и срочности изменений, которые закладываются в цели развития муниципалитета. В случае если цели органа развития не предполагают существенных и срочных изменений относительно текущего состояния, может использоваться и процессно-ориентированная система управления.

Однако переход от процессной модели управления к проектно-ориентированной можно считать уже необратимой тенденцией не только в мире, но и в России. Методология управления проектами, являясь относительно молодой областью менеджмента, интенсивно развивается и уже получила широкое распространение как в частном, так и в государственно-муниципальном секторе. Теперь ни один проект не

¹ Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2012. № 6. С. 123.

реализовывается без применения данной методологии, а «зрелость и конкурентоспособность, как целых государств, так и отдельных регионов и муниципалитетов, оценивается, в том числе, и по критериям достигнутого ими уровня зрелости проектно-ориентированного управления».

Вместе с тем, российская практика управления проектами показывает пока еще отставание от мировых процессов интеграции в проектно-ориентированное сообщество. Если на федеральном и региональном уровне, необходимость применения современных эффективных методик управления уже осознана и активно используются, то на уровне муниципальных образований, применение современных систем методов и техник по управлению проектами еще не стало ни общепризнанной нормой, ни массовой практикой. Следовательно, периодически высказываемое утверждение о том, что реализация проектов, и федеральных, и региональных, и муниципальных, требует помимо финансового, еще и методическое, кадровое и организационное обеспечение, требует большего внимания со стороны руководителей всех уровней исполнительной власти¹.

До недавнего времени в отечественной практике понятие «проект» использовалось преимущественно в технической сфере как состав документации на определенный объект (собственно проект, чертежи, сметы и др.). В дальнейшем управление проектами стало использоваться в различных иных направлениях производственной и управленческой деятельности.

В Своде знаний по управлению проектами под проектом понимается «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта

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

не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте¹.

В.А. Заренков под проектом понимает «идею и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата», а также «план какого-либо мероприятия, имеющего важное значение для его инициаторов и организаторов»². Существуют также подходы, согласно которым проект следует рассматривать «как систему действий, направленную на достижение конкретной цели с использованием определенного набора ресурсов»³.

В этом случае следует полагать, что проект включает три основных элемента: замысел, цели реализации и средства реализации. Вместе с тем, проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

- разовость – все проекты имеют разовый характер;
- уникальность – не существует двух одинаковых проектов. Каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;
- инновационность – в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое;
- результативность – все проекты, в конечном счете, имеют определенные результаты, другими словами направлены на достижение целей;
- временная локализация – все проекты имеют четкие временные рамки. Проект – это создание чего либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проекта распускается⁴.

¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) URL: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (дата обращения: 15.01.2017).

² Заренков В.А. Управление проектами. М., 2012. С. 12.

³ Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. М., 2012. С. 14.

⁴ Позняков В.В. Логико-структурный подход в управлении проектами. М., 2014.

Несмотря на объективную эффективность проектных технологий в муниципальном управлении, внедрение системы управления проектами в деятельность местных органов власти должно быть обоснованными и иметь целенаправленный характер. В этой представляется необходимым выделить основными целями внедрения проектного управления в деятельность местных органов власти:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами местной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов;
- повышение эффективности использования местных ресурсов;
- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органах муниципального управления;
- повышение эффективности взаимодействия органов местного самоуправления, а также взаимодействия с региональными властями и подрядными организациями¹.

Безусловно, основной целью разработки и внедрения системы управления проектами в муниципалитете является повышение эффективности планирования и управления проектами и увеличение вероятности достижения всех реализуемых проектов с требуемым качеством, в сроки и в рамках бюджета. Кроме того, система управления проектами в муниципальных образованиях должна обеспечивать:

- 1) наличие прозрачной актуальной картины всей проектной деятельности органов местного самоуправления;
- 2) оптимизацию распределения человеческих, финансовых и материальных ресурсов между проектами органов местного самоуправления;
- 3) снижение вероятности неуспешного выполнения проектов и обеспечение предсказуемости результатов реализуемых проектов; решение

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

стратегических целей органов местного самоуправления через реализацию проектов;

4) накопление и последующее использование знаний, полученных в ходе реализации проектов¹,

В системе проектного управления местных органов власти можно выделить 4 основных уровня менеджмента: стратегический, тактический, оперативный и операционный уровни.

Каждый уровень управления характеризуется своим горизонтом планирования и периодичностью контроля:

- стратегический уровень – планирование на период от 6 лет, контроль не реже 1 раза в год;
- тактический уровень – планирование на период от 1 года до 6 лет, контроль не реже 1 раза в квартал;
- оперативный уровень – планирование на период от 3 месяцев до 1 года, контроль не реже 1 раза в месяц;
- операционный уровень – планирование на период от 1 дня до 3 месяцев, контроль не реже 1 раза в неделю.

В свою очередь можно классифицировать и сами социально-экономические проекты муниципальных образований. Чаще всего проекты классифицируются на приоритетные, внутренние и внешние.

Внутренние проекты направлены на улучшение работы административного органа либо муниципального учреждения. Их ключевой целью является повышение эффективности муниципального управления, внедрение наиболее эффективных технологий, снижение затрат ресурсов на реализацию административных функций и т.д.

¹ Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента. 2012. № 1. С. 65.

Внешние проекты ориентированы на социальный эффект – улучшение условий жизнедеятельности заданной целевой группы; они реализуются в пространстве местного сообщества¹.

Некоторые авторы выделяют также и приоритетные проекты, которым относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей местной власти, находящиеся под непосредственным контролем главы муниципального образования².

Инструменты управления проектами муниципальных образований также можно разделить на основные группы:

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

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

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

4. Обучение муниципальных служащих по темам управления проектами.

Для муниципального органа власти должен быть определен оптимальный набор инструментов управления проектами, наиболее

¹ Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне // Практика муниципального управления. 2015. № 6. С. 15.

² Биртюцких И.С., Верзилин В.А. Условия реализации управления проектами в деятельности исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления Воронежской области // Регион: государственное и муниципальное управление. 2016. № 3. С. 10.

соответствующей исходной ситуации и потребностям в управления проектами. В свою очередь, представленный набор инструментов и их взаимодействие составляют систему управления проектами муниципалитета¹.

Широкий диапазон целей и задач, решаемых в процессе разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований, а также разнообразие условий их реализации требуют соответствующей дифференциации подходов к управлению ими.

Концепция управления социально-экономических проектов муниципальных образований, в современных российских условиях включает в себя:

- обоснование целей проектов;
- выработку основных принципов их реализации;
- разработку методов, инструментов и механизмов, включающих весь спектр воздействия для подготовки и реализации проектов.

В рамках подготовки муниципального социально-экономического проекта в обязательном порядке должно осуществляться стратегическое планирование, результатом которого становится система организационно-правовых и финансово-экономических документов. Эти документы содержат основные экономические показатели, характеризующие результаты проекта, а также описывают проблемы, с которыми придется столкнуться на пути реализации проекта.

Основными результатами управления социально-экономическими проектами являются цели, сроки, качество и стоимость достижения результатов. Получить лучшие результаты можно выбирая соответствующие технологии управления проектами, состав, характеристики и назначения ресурсов для реализации муниципальных проектов. Для управления ресурсами необходимо обеспечить эффективную организационную

¹ Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента. 2012. № 1. С. 65.

структуру управления проектами, управление коммуникациями, персоналом и т.д.

Основным вопросом при реализации муниципальных проектов является наличие ресурсов, необходимых для реализации проектов. При этом проблемой становится как отсутствие требуемых ресурсов, так и их внезапное увеличение, связанное с попаданием муниципалитета в какую-либо программу или целевое федеральное, или региональное финансирование.

Одними из основополагающих факторов для муниципального социально-экономического проекта являются политические факторы, которые должны учитываться на всех стадиях реализации проекта. Без политической поддержки на местном, региональном и государственном уровнях, успешная реализация крупного муниципального проекта не представляется возможной.

Эффективное управление крупными или муниципальными проектами в условиях высокой неопределенности возможно только в рамках проектного подхода. Регионы и муниципалитеты должны быть организационно готовы к реализации сложных проектов с участием различных источников финансирования.

Перед органами муниципальной власти ставится задача создать систему управления сложными социально-экономическими проектами, обеспечивающую достижение поставленных целей, сроков, бюджета, и соответствующих стратегий социально-экономического развития в условиях высокой неопределенности, меняющейся динамики бюджетного финансирования, способную дать синергетический эффект развития местной экономики¹.

¹ Муринович А.А., Логинов М.П. Муниципальный опыт реализации социальных проектов // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 3. С. 84.

В этой связи, представляется необходимым подробно рассмотреть технологии управления проектами социально-экономических муниципальных образований. Технология управления социально-экономическими проектами муниципалитетов включает следующие этапы:

- постановка проблемы и поиск идей (способов) для её решения;
- разработка проекта в виде программных мероприятий и сетевого графика;
- формирование рабочей команды проекта;
- реализация проекта;
- мотивация исполнителей проекта;
- рефлексия¹.

На этапе постановки проблемы необходимо определить наиболее критичные участки выбранного социально-экономического направления, требующие оперативного вмешательства (желательно до того, как они станут острыми), а также найти способы их решения. Причём выбранные способы решения должны не просто решать проблемы, а существенно «продвигать» отрасль вперёд.

Для этого необходимо знание как глобальных тенденций развития общества (информатизация, децентрализация и пр.), так и особенностей функционирования конкретных социально-экономических отраслей муниципалитета. Результатом первого этапа должны стать начальные «наброски» цели, ещё не формализованные в виде текстов и таблиц.

Этап разработки проекта начинается с подбора руководителя. Одним из основных принципов управления проектами является высокий уровень квалификации управленческого звена. Высокую роль играет способность руководства действовать в условиях неопределённости. Необходимо действовать в контексте решаемой проблемы.

¹ Гаджиева Л.А. Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации // Народное образование. 2013. № 2. С. 78

На следующем этапе осуществляется разработка системы программных мероприятий, механизмы их реализации и составляется сетевой график выполнения работ. И уже после того, как проект разработан проходит процедура его защиты – согласование целей, задач и ожидаемых результатов проекта, плана мероприятий и т.д.

Формат этой защиты представляет коллективное обсуждение разработанных материалов, в результате которого в проект вносятся коррективы, связанные с уточнением сроков, ответственных исполнителей, сметы проекта. В обсуждении, как правило, активное участие принимают члены рабочей команды проекта.

Команда исполнителей проекта формируется по предложению руководителя проекта из числа, как штатных сотрудников муниципального органа власти, так и привлечённых специалистов. При этом один и тот же сотрудник может быть участником разных проектов. Помимо профессиональных требований при подборе команды проекта учитываются такие личностные качества людей как умение работать в группе, самостоятельность, предприимчивость, желание брать ответственность на себя, умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределённости, коммуникабельность, устойчивость к стрессам, низкий уровень конфликтности, соответствие собственных ценностных установок целями ценностям проекта.

На этапе реализации проекта основная помощь руководителя заключается в выстраивании коммуникаций, как внутри организации, так и с внешней средой. Важный этап реализации любого проекта – мотивация кадров. Поскольку одним из самых главных стимулов для работника было и остаётся материальное стимулирование, в условиях применения технологии управления проектами необходимо эффективно сбалансировать поощрение работника за результативность текущей деятельности и проектной.

Когда проект завершён осуществляется рефлексия – тщательный анализ достигнутых результатов и отклонений от них. Очень важно

качественно провести эту процедуру с руководителем проекта и исполнителями, чтобы ошибки не повторялись в последующей работе¹.

Чтобы управление проектами в рамках деятельности муниципалитета не было фикцией, необходимо встроить его в организационную структуру органов местного самоуправления. Орган управления проектами может иметь статус отдела, управления и т. д.

Отделы координации проектной деятельности осуществляют следующие функции:

- регистрацию инициативной заявки по вопросу открытия проекта в информационной системе;
- формируют кадровый резерв проектного управления;
- ведут учет проектов и контролируют их выполнение в т. ч. путем выездных проверок;
- осуществляют контроль премирования команды проекта².

Наряду с исполнительным органом проектного управления в муниципальных образованиях должен быть учрежден совещательный орган – Проектный совет, который призван формализовать процедуру инициирования проектов и сделать ее публичной.

Важной частью организационного обеспечения проектной деятельности в муниципальном образовании является нормативная закреплённость основных инструментов проекта. Основными инструментами управления проектами являются паспорт проекта, план-график проекта и отчеты по проекту.

Паспорт проекта – документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, а именно: наименование проекта, участники, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период

¹ Гаджиева Л.А. Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации // Народное образование. 2013. № 2. С. 80

² Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне // Практика муниципального управления. 2015. № 6. С. 17

реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий

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

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

Качественным признаком проектного управления является четкое распределение функциональных ролей. Заказчик проекта – субъект, который заинтересован в использовании результатов проектной деятельности и готов обеспечивать проект необходимыми ресурсами. В ряде случаев особо выделяется роль инициатора проекта, т. е. стороны, которая «выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта».

Разделение ролей инициатора и заказчика позволяет подключиться к инициированию проектов представителям общественности. В то же время инициатор-общественник, не имеющий ресурсов либо не готовый их вкладывать в проект, не может быть ведущей фигурой в системе менеджмента управленческих проектов. Иногда также вводится особая роль координатора проекта, однако это не всегда целесообразно, поскольку координационные функции – разработка технического задания, утверждение отчета о проделанной работе, решение спорных ситуаций – могут быть реализованы заказчиком.

Ключевой фигурой в проектном управлении является руководитель проекта, назначение которого – быть идеологом и организатором проектной деятельности. Руководитель проекта формирует проектную команду, однако в рамках иерархической структуры административных органов это сопровождается согласованиями с непосредственными руководителями работников. Определение должностного статуса руководителя управленческого проекта является достаточно сложным вопросом. Зачастую руководитель выбирается из числа муниципальных кадров.

Распространен также вариант, когда руководитель проекта формально остается в своей прежней должности, но отвечает только за проект. Такой подход имеет отрицательную сторону: сохранение привычного уклада может минимизировать эффект от проектной организации труда.

Исполнитель проекта – это субъект, который принимает на себя обязательства перед заказчиком проекта по достижению поставленных целей и эффективному использованию выделенных средств. Под исполнителем управленческого проекта, как правило, понимается не человек, а некоторая административная структура. Временную структуру, подчиненную руководителю проекта, принято называть рабочей группой или проектной командой.

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

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

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

От реализации проектного подхода в деятельности муниципальных учреждений необходимо двигаться в сторону стратегического планирования их развития, интегрируя данную систему с системой, задаваемой стратегией развития муниципального образования. Внедряя систему управления проектами, следует предусмотреть меры по минимизации рисков:

- превращения ее в имитационную практику;
- неполного и нерегулярного финансирования проектов;
- недостатка необходимых знаний у участников проектного управления.

Управление проектами в сфере муниципального управления в последнее время становится все более актуальной темой для обсуждения и практической реализации. Успех данного вида деятельности будет зависеть как от интенсивности федеральных посылов в данной сфере, так и от понимания преимуществ проектного подхода на региональном и муниципальном уровнях.

Важным аспектом управления социально-экономическими проектами муниципальных образований является технологическая поддержка проектной деятельности. Целью технологической поддержки проектной деятельности является сокращение трудозатрат, минимизация ошибок и повышение скорости выполнения процессов проектного управления и процесса мотивации участников проектов органа исполнительной власти путем их автоматизации, а также накопление, хранение и обработка информации и знаний в области проектного управления. Основным

инструментом технологической поддержки проектной деятельности является информационная система управления проектами¹

Таким образом, эффективное функционирование процесса управления социальными проектами возможно только при наличии системы обеспечения. По мнению российских исследователей, данная система состоит из следующих элементов:

- научно-методическое обеспечение, включает комплекс методических разработок и материалов по планированию и разработке проектов, с целью установления единых терминов, принципов оценки, техники расчетов и методических подходов к определению эффективности проектов, адаптации их к действующим технологическим, экономическим, градостроительным, экологическим и другим стандартам;
- организационно-правовое обеспечение, включающее нормативные документы, регламентирующие взаимодействие всех участников, наличие организационных структур, осуществляющих действия по инициированию, разработке, реализации и контролю над проектами;
- ресурсное обеспечение, включает весь спектр имеющихся ресурсов, используемые в ходе подготовки и реализации муниципального проекта².

Вместе с тем, по нашему мнению, данная классификация обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований является неполной и требует дальнейшей детализации. В связи с этим, нами были выделены следующие виды обеспечения.

Кадровое обеспечение – это совокупность методов и средств по организации и проведению обучения персонала приемам инициации и

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

² Муринович А.А., Логинов М.П. Муниципальный опыт реализации социальных проектов // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 3. С. 86.

реализации социально-экономических проектов муниципальных образований. Его целью является стабильная реализация проектов в муниципалитете и возможности дальнейшего развития проектного управления в муниципальном образовании в целом. Кадровое обеспечение включает в себя методики обучения, программы курсов и практических занятий, технические средства обучения и правила работы с ними и т.д.

Организационное обеспечение – это совокупность средств и методов организационной поддержки процессов разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований. Целью организационного обеспечения является: выбор и постановка задач внедрения системы проектного управления, анализ действующей системы проектного и путей ее совершенствования, разработка решений по организации взаимодействия местных органов власти и др. Организационное обеспечение включает в себя методики проведения работ, требования к оформлению документов, должностные инструкции и т.д.

Правовое обеспечение – это правовые и административные акты, издаваемые уполномоченными органами и лицами с целью определения целей, задач, форм и технологий проектного управления на муниципальном уровне. Следует разделять федеральное и региональное нормотворчество о проектном управлении.

Информационное обеспечение – это наличие достаточного количества информации, необходимой для инициации и реализации проектов социально-экономических проектов муниципального образования, а также сама система сбора и обработки информации, включающее комплекс прикладных программ для автоматизации отдельных процессов принятия решений по вопросам реализации проектов.

Финансовое и имущественное обеспечение – это управление капиталом и имуществом в процессе реализации социально-экономических проектов муниципальных образований, а также деятельность по их привлечению, размещению и использованию в процессе реализации проектов.

Таким образом, на основании исследования теоретических аспектов обеспечения процессов разработки и реализации социально-экономических проектов муниципальных образований можно сделать следующие выводы.

1. Системные социально-экономические проблемы, с которыми в настоящее время сталкиваются муниципальные образования, определяют использование наиболее эффективных управленческих методов и технологий. Наиболее часто в российских муниципалитетах применяется процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов, и проектно-ориентированная система управления, в которой цели социально-экономического развития муниципалитета достигаются преимущественно через реализацию проектов, как комплексов взаимосвязанных мероприятий.

2. В настоящее время перед органами муниципальной власти ставится задача создать систему управления сложными социально-экономическими проектами, обеспечивающую достижение поставленных целей, сроков, бюджета, которая должна опираться на комплексную технологию. Данная технология должна быть центральным элементом системы управления в муниципалитете, детализируя и разделяя на отдельные операции процессы управления социально-экономическими проектами муниципального образования.

3. Процессы разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципального образования нуждаются в комплексном обеспечении, к числу ключевых из них следует отнести: кадровое, организационное, правовое, финансовое и имущественное. Недостаток даже одного вида обеспечения может в значительной степени сказаться на эффективности всей системы управления проектами муниципального образования.

РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгородская область является одним из передовых субъектов Российской Федерации, где построена эффективная и комплексная система проектного управления. Существующая в области модель построения проектного управления появилась в результате адаптации существующих принципов и требований современных практик проектного управления зарубежных стран. Особенностью модели, используемой в Белгородской области, является применимость ее как внутри органов власти, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с бизнес-сообществом.

Как отмечает губернатор Белгородской области Е.С. Савченко «Одним из главных направлений большой и разноплановой работы, направленной на модернизацию области, можно смело назвать переход органов исполнительной власти области и органов местного самоуправления на проектную систему управления¹».

Свое развитие система проектного управления получила и в Ивнянском районе – административно-территориальной единице и муниципальном образовании (муниципальный район) в Белгородской области России. Административный центр района – посёлок городского типа Ивня. На территории района проживает свыше 20 тысяч жителей в 14 муниципальных образований (1 городское и 13 сельских поселений). Ведущим сектором экономики муниципального образования «Ивнянский район» является агропромышленный комплекс. На территории района действует 7 обществ с ограниченной ответственностью, занимающихся производством сельскохозяйственной продукции, а также 4 промышленных предприятия.

Согласно рейтингу социально-экономического развития муниципальных районов и городских округов Белгородской области, за 2016

¹ Савченко Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив // Самоуправление. 2012. № 2. С. 6.

год, который был опубликован в марте 2017 года, Ивнянский район занимает пятое место среди остальных муниципальных образований региона данного уровня, а также 1 место по показателю «Финансовый результат». Основой рейтинга являются данные статистики и профильных департаментов области за двухлетний период, которые учитываются на душу населения, а также темпы роста их фактического значения¹.

Безусловно данных показателей муниципальному образованию не удалось бы достичь без построенной и эффективно функционирующей системы проектного управления. В свою очередь, по нашему мнению, осуществлять анализ системы проектного управления в Ивнянском районе целесообразно исходя из оценки 4 основных критериев: деятельность субъекта проектного управления в муниципалитете (проектного офиса), уровень развития нормативно-правовой базы проектного управления, эффективность методологии управления проектами и фактические показатели реализации проектов в муниципальном образовании.

Стоит отметить, что на сегодняшний день орган, выполняющий функции проектного офиса, действует практически во всех муниципальных образованиях Белгородской области. При этом статус данного органа и ведомственная подчиненность варьируются. Чаще всего орган управления проектами имеет статус отдела, хотя в Краснояружском районе функционирует управление стратегического развития – проектный офис, в Прохоровском районе – управление перспективного развития и контроля качества муниципальных услуг, имеющее в своем составе отдел координации проектной деятельности и перспективного развития.

Отдел координации проектной деятельности (проектно-аналитический отдел – проектный офис, отдел реализации проектного управления), как правило, подчиняется организационному управлению, находящемуся в ведении руководителя аппарата главы районной администрации

¹ Рейтинг социально-экономического развития муниципальных районов и городских округов Белгородской области. URL: <https://belregion.ru/upload/medialibrary/7ae/РЕЙТИНГ%20СЭР%202016.pdf> (дата обращения: 12.04.2017)

(Борисовский, Корочанский, Ракитянский, Чернянский районы). В Алексеевском и Вейделевском районах за управление проектами отвечают отделы в составе органов управления экономическим развитием¹.

В свою очередь в Ивнянском районе осуществляет свою деятельность отдел координации проектной деятельности администрации района. Отдел координации проектной деятельности администрации Ивнянского района является самостоятельным структурным подразделением администрации Ивнянского района. Отдел подчиняется заместителю главы администрации района по развитию сельских территорий и координации проектной деятельности. Отдел организует и осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями администрации района, территориальными органами федеральной власти, органами власти области, органами местного самоуправления, общественными объединениями, организациями и гражданами.

Следует выделить основные задачи, которые реализует отдел.

1. Обеспечение организационно-методического руководства при осуществлении проектной деятельности в органах местного самоуправления.
2. Поддержание в актуальном состоянии проектной методологии на уровне муниципального образования.
3. Обеспечение повышения результативности и эффективности реализации проектов на территории муниципального образования.

Основные функции отдела заключаются в следующем:

- участие в инициации, разработке и реализации проектов, программ, концепций, стратегий на муниципальном уровне по вопросам, отнесенным к компетенции отдела;
- подготовка проектов нормативных правовых актов по вопросам проектного управления в рамках Ивнянского района;
- формирование и поддержание в актуальном состоянии банка

¹ Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне // Практика муниципального управления. 2015. № 6. С. 19

данных проектов, планируемых к реализации, реализуемых и завершенных на территории Ивнянского в ПУВП РИАС «Электронное правительство Белгородской области»;

- формирование и поддержка электронных баз данных участников проектов;

- распределение обязанностей руководителей проектов путем делегирования вспомогательных функций и перераспределения части аналитической работы;

- внедрение единой системы информирования заинтересованных сторон о ходе работы над проектами;

- осуществление процедур эффективного мониторинга и контроля всего жизненного цикла проектов;

- осуществление мониторинга реализации проектов на территории области по целям, срокам и бюджетам;

- анализ и выбор проектов к разработке и реализации (организация и участие в заседании экспертной комиссии по рассмотрению проектов);

- проверка соответствия проектов требованиям положению об управлении проектами в органах местного самоуправления Ивнянского района

- исполнение документооборота между отделом и другими участниками проектов.

- планирование, подготовка и протоколирование совещаний с участием заинтересованных сторон проектов.

- организация и проведение семинаров, совещаний, конференций и иных мероприятий по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

- подготовка отчетов, справочных, информационных, аналитических, инструктивных, методических и иных материалов по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

- организация в установленном порядке рассмотрения обращений граждан, работников органов государственной власти, государственных

органов области и органов местного самоуправления, их консультирование и оказание организационно-методической и практической помощи по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

– координация деятельности сотрудников администрации Ивнянского района по вопросам, отнесенным к компетенции отдела¹.

Отдел возглавляет начальник отдела, который назначается на должность главой администрации Ивнянского района и осуществляет следующие функции:

– осуществляет руководство отделом;

– действует по доверенности главы администрации Ивнянского района от имени муниципального образования;

– осуществляет подготовку проектов решений Муниципального Совета, постановлений и распоряжений администрации Ивнянского района, обязательные для исполнения муниципальными предприятиями, учреждениями, организациями и органами муниципального управления на территории района по вопросам, отнесенным к компетенции отдела;

– осуществляет контроль за работой сотрудников отдела и разрабатывает их должностные инструкции;

– подготавливает предложения по применению к работникам отдела мер поощрения и наложению на них взыскания в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Необходимо отметить, что кроме вышеназванных функций отдел координации проектной деятельности осуществляет также деятельность по методическому руководству, контролю, организации распределения ресурсов проектов, а также согласованию межпроектных связей.

Учитывая необходимость всестороннего анализа методологии

¹ Об утверждении Положения об отделе координации проектной деятельности администрации Ивнянского района : Решение Муниципального совета Ивнянского района Белгородской области от 28 февраля 2013 г. № 39/357 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»

муниципального регулирования проектного управления в районе, представляется необходимым рассмотреть конкретные функции в рамках данной деятельности более подробно.

В рамках осуществления методического руководства и контроля за подготовкой проектной документации на соответствие установленным требованиям отдел осуществляет:

- проверку наличия всех проектных документов;
- анализ и определение степени необходимой детализации проектных документов;
- анализ корректности содержания проектных документов.

Таким образом, как видно из перечисленных функций отдела, его деятельность заключается скорее в контроле за комплектностью и содержанием проектной документации, чем в организации методической помощи инициаторам проектов.

Отделом также осуществляются функции по контролю соответствия хода исполнения планов проектов:

- контроль расписания проектов;
- контроль стоимости проекта и целесообразности изменения стоимости;
- контроль использования ресурсов;
- контроль рисков проекта;
- контроль коммуникаций проектов.

В свою очередь мониторинг хода реализации проектов, является одной из важнейших задач проектного офиса Ивнянского района и включает следующие функции:

- мониторинг базовых показателей и релевантных изменений;
- подготовка регулярных отчетов о ходе выполнения (при необходимости) главе администрации Ивнянского района, ответственному за проектное управление в органах местного самоуправления Ивнянского района, другим заинтересованным сторонам проекта.

В сфере организации планирования и распределения ресурсов между проектами проект имеет широкий спектр полномочий по бюджетированию и контролю за финансированием проектов, а именно:

- ресурсное календарное планирование;
- контроль выделения ресурсов;
- контроль эффективности использования и перераспределение ресурсов.

В части осуществления контроля и согласования межфункциональных и межпроектных связей отдел реализует следующие функции:

- согласование распределения спорных ресурсов;
- распределение ресурсов между проектами¹.

Таким образом, отдел обладает широким спектром полномочий по регулированию проектной деятельности на территории Ивнянского района.

Вместе с тем, кадровая структура отдела включает в себя всего 2 штатные единицы (начальник отдела и старший инспектор отдела), а его деятельность также курируется заместителем главы администрации района по развитию сельских территорий и координации проектной деятельности. Кроме того, в случае обоснованной необходимости, по представлению руководителя и по распоряжению главы администрации Ивнянского района, отдел имеет право временно привлекать иных специалистов:

- специалистов функциональных подразделений администрации Ивнянского района;
- специалистов за пределами администрации Ивнянского района (аутсорсинг).

Такая система управления видится эффективной ввиду широкого спектра различных сфер и направлений, в рамках которых реализуются

¹ Об утверждении Положения об отделе координации проектной деятельности администрации Ивнянского района : Решение Муниципального совета Ивнянского района Белгородской области от 28 февраля 2013 г. № 39/357 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»

проекты муниципальных образований. В данном случае, представляется более эффективным временно привлекать отдельных специалистов в отдельных сферах развития социально-экономической системы региона, чем иметь постоянный широкий штат сотрудников.

Однако даже в условиях муниципального образования, штат отдела состоящий из двух сотрудников не может обеспечить высокую эффективность проектной деятельности в рамках всего муниципалитета, как минимум в сфере экспертизы и оценки проектов. В этой связи на территории Ивнянского район в 2012 году была создана Экспертная комиссия по рассмотрению проектов.

Экспертная комиссия по рассмотрению проектов при администрации Ивнянского района является постоянно действующим совещательно-консультационным органом, образованным в целях экспертного рассмотрения проектов, инициированных по профильной принадлежности.

Основными целями и задачами комиссии являются:

- анализ типа проекта, поставленной цели и результата проекта;
- анализ рисков проекта;
- анализ вероятности реализации проекта;
- оценка типов и количества материалов и человеческих ресурсов, оборудования и закупок, требуемых для реализации проекта;
- оценка финансовых ресурсов необходимых для реализации проекта;
- принятие решений о целесообразности и необходимости реализации рассмотренных проектов или нецелесообразности реализации проектов¹.

Таким образом, основными задачами комиссии являются анализ рассматриваемых проектов и принятие решений о целесообразности их

¹ О создании экспертной комиссии по рассмотрению проектов : Распоряжение Администрации Ивнянского района Белгородской области от 27 января 2016 г. № 18-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

реализации. Второстепенные задачи комиссии направлены на повышение эффективности проектной деятельности в местных органах власти Ивнянского района и формировании рекомендации для отдельных проектов социально-экономического развития муниципалитета.

Количественный и персональный состав комиссии определяется и изменяется правовым актом администрации муниципального района «Ивнянский район». В состав комиссии в качестве заместителя председателя комиссии включается представитель администрации района.

В настоящее время в состав комиссии входят 15 членов, в том числе глава администрации и его первый заместитель. Вместе с тем, несмотря на то, что в Распоряжении «О создании экспертной комиссии по рассмотрению проектов» закреплено, что «членами Комиссии могут быть представители структурных подразделений органов местного самоуправления, образовательных учреждений, ученые и специалисты организаций и предприятий» в состав данного совещательного-консультационного входят исключительно муниципальные служащие.

Стоит отметить, что необходимость совместной работы муниципальной власти, бизнеса, гражданского общества и научного сектора, является одним из главных условий повышения эффективности проектного управления в муниципалитете и выходе его на новый уровень. В ином случае, останутся неучтенными мнения и интересы широко круга участников проектной деятельности, а управление проектами в муниципальном образовании будет развиваться только в направлении, которое предпочтут муниципальные власти. Таким образом, в качестве одной из проблем проектного управления в Ивнянском районе следует выделить недостаток инструментов привлечения населения и представителей гражданского общества к процессам инициации проектов, а также контролю за ходом из разработки и реализации.

Рассмотрев деятельность ключевых субъектов регулирования проектной деятельности в муниципальном образовании, представляется необходимым осуществить анализ нормативно-правовой базы муниципального образования в данной сфере. В настоящее время система муниципальных правовых актов Ивнянского района носит комплексный характер и закрепляет практически все сферы проектного управления.

1. Положение об управлении проектами муниципального района «Ивнянский район». Данное положение определяет условия и порядок применения принципов управления проектами органами местного самоуправления на территории и применяется для управления проектами, направленными на достижение целей развития муниципального образования. В положении закреплены основные понятия и определения проектного управления, состав и функции участников проекта, порядок формирования организационной структуры проекта, этапы реализации проектов с подробным описанием функций и выделений отдельных стадий проекта. Следует отметить, что в рамках данного положения закреплена методика разработки и реализации проектов на территории Ивнянского района, которая будет более подробно рассмотрена в дальнейшем тексте работы¹.

2. Регламент администрирования проектов в органах местного самоуправления Ивнянского района. Данный нормативный акт разработан в целях обеспечения контроля за реализацией проектов на всех этапах управления проектами в органах местного самоуправления. Под администрированием проектов понимается совокупность механизмов контроля и мониторинга проектов на всех этапах управления проектами. Регламент включает в себя 4 этапа администрирования: разработки

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области : Распоряжение главы администрации Ивнянского района Белгородской области от 31 августа 2010 г. № 289-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

проектов, хода реализации и завершения проектов¹.

3. Положение об отделе координации проектной деятельности администрации Ивнянского района² и Распоряжение о создании экспертной комиссии по рассмотрению проектов³ закрепляют деятельность основных субъектов регулирования проектной деятельности в муниципальном образовании.

Несмотря на высокий уровень проработанности нормативно-правовой базы, регулирующей проектное управление в муниципальном образовании, в этой сфере существуют и некоторые проблемы. В частности, анализ нормативных актов муниципалитета позволил выявить недостаточную включенность систем проектного управления в стратегические и программные документы муниципалитета. Вместе с тем, формирование эффективной системы управления проектами Ивнянского района и дальнейшее требует применения стратегического и программно-целевого подходов. Проектное управление должно стать частью всей системы стратегического развития региона, в качестве элемента иерархии «стратегия – программа – проект». Таким образом, в качестве еще одной проблемы развития проектного управления в Ивнянском районе следует выделить недостаточную взаимосвязь системы управления проектами со стратегическим и программно-целевым управлением в муниципальном образовании.

¹ Об утверждении регламента администрирования проектов в органах местного самоуправления Ивнянского района : Распоряжение Администрации Ивнянского района Белгородской области от 27 декабря 2012 г. № 651-р (ред. от 18.05.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

² Об утверждении Положения об отделе координации проектной деятельности администрации Ивнянского района : Решение Муниципального совета Ивнянского района Белгородской области от 28 февраля 2013 г. № 39/357 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

³ О создании экспертной комиссии по рассмотрению проектов : Распоряжение Администрации Ивнянского района Белгородской области от 27 января 2016 г. № 18-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Более того, направление дальнейшей оптимизации проектного управления должно стать одним из приоритетов всего стратегического развития муниципального образования, а значит в стратегические и программные документы Ивнянского района должны быть заложены шаги по преодолению актуальных проблем в данной сфере и дальнейшему совершенствованию всей системы управления проектами муниципалитета.

В рамках следующего этапа анализа системы регулирования проектного управления в Ивнянском районе необходимо рассмотреть методику разработки и реализации проектов, принятую в муниципалитете. Управление проектами в органах местного самоуправления Ивнянского района состоит из четырех этапов:

- инициация проекта;
- планирование проекта;
- реализация проекта;
- закрытие проекта.

Для начала первого этапа необходима инициативная заявка по вопросу открытия данного проекта, которая направляется в подотдел координации проектной деятельности администрации района в электронном виде инициатором проекта. На данном этапе определяется цель проекта, ожидаемые результаты, требования и ограничения, формируется группа управления проектом, определяются правила и условия взаимодействия участников проекта, оформляется паспорт проекта.

Этап планирования проекта (поиск, анализ, выбор, проработка и уточнение путей достижения цели проекта) начинается с момента утверждения паспорта проекта и завершается в момент утверждения плана управления проектом. План управления проектом включает в себя календарный план-график работ, бюджет, перечень контрольных событий, риски, состав рабочей группы (в состав которой включаются лица, непосредственно участвующие в планировании и реализации проекта),

способы коммуникации и взаимодействия в проекте, а также другую информацию в зависимости от масштабности и сложности проекта.

Этап реализации проекта состоит из следующих стадий:

- выполнение работ;
- контроль;
- корректировка.

Стадия выполнения работ, определенных в плане управления проектом, начинается после утверждения паспорта, плана управления проектом и получения положительного решения экспертной комиссии по рассмотрению проектов при главе администрации района. Заканчивается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом. Стадия контроля проекта представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Стадия корректировки проекта включает внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих воздействий в ходе исполнения проекта для детализации плана управления в результате дополнительного планирования работ по проекту и устранения отклонений фактического хода выполнения работ от запланированного.

Этап закрытия проекта осуществляется руководителем проекта совместно с администратором проекта. На данном этапе выполняется завершение (исполнение или оформление отказа от исполнения) обязательств, возникших в ходе управления проектом; оформляются права заказчика на результаты проекта; осуществляется премирование рабочей группы проекта, если проект реализован успешно; расформировывается организационная структура проекта.

Стоит отметить, что в настоящее время в Ивнянском районе осуществляется оптимизация методики проектного управления и обучения муниципальных служащих новым методам проектного управления. В рамках проекта «Повышение уровня управления процессом внедрения проектного

менеджмента в органах местного самоуправления (Школа проектного управления)» состоялись методические семинары по обучению муниципальных служащих.

Так, 18-20 января прошло обучение методике PRINCE2, который представляет собой структурированный подход к управлению проектами. Метод описывает процедуры для координации деятельности команды проекта при разработке и контроль над проектом, а также процедуры, которые используются при изменении проекта или если имеются существенные отклонения от первоначального плана. В мероприятии приняло участие более 70 муниципальных служащих¹.

28 марта по 29 марта 2017 года организовано внутрикорпоративное обучение технологии Agile. Участники познакомились с понятиями Agile-Манифест, цикл Деминга, кроме того, была проведена деловая игра. Вовлечено 90 служащих структурных подразделений администрации района².

Несмотря на системность методики управления проектами в Ивнянском районе, рассмотренная методология имеет ряд существенных недостатков. Ключевым из них является недостаточный уровень привлечения населения к процессам инициации, разработки и реализации проектов. Кроме того, в муниципальном образовании практически отсутствуют инструменты, касающиеся гражданского и общественного контроля за процессами реализации проектов. Вместе с тем, местное самоуправление является наиболее приближенным к проблемам населения, а значит именно население и общественность могли бы эффективно участвовать в определении проблем требующих своего решения в том числе и методами проектного управления, а также, выявлять недостатки в уже существующих проектах.

По состоянию на начало 2017 года в районе реализуются и

¹ Проведение в 2017 году первой рабочей встречи проектного офиса с работниками органов местного самоуправления. URL: <http://admivnya.ru/news/50/> (дата обращения 12.04.2017).

² Состоялось внутрикорпоративное обучение технологии Agile. URL: <http://admivnya.ru/news/73/> (дата обращения 12.04.2017).

планируются к реализации 96 проектов, из них в рамках проектного управления. В настоящее время общее количество проектов в системе АИС «Проектное управление» составляет 149 из них: 1 инициирован, 11 на стадии планирования, 29 – реализуются без отклонений, 108 – завершены. Таким образом, можно отметить, что в настоящее время не один муниципальный проект в районе не реализуется с какими-либо отклонениями.

В 2016 году активность в инициации новых проектов увеличилась в пять раз – 65 проектов по следующим направлениям:

- социально-культурное развитие – 12 проектов
- развитие образования – 8
- экономическое развитие – 4
- развитие сельских территорий – 3
- кадровое обеспечение – 2
- отраслевое развитие – 3
- финансы и налоговая политика – 2
- социальная защита населения – 1
- администрации городского, сельских поселений – 30.

В соответствии с типологией проектов в 2016 году доминирующие позиции занимают социальные проекты – 57, затем экономические – 5, организационные – 2, технические – 1. Общая стоимость проектов 2016 года составила 115, 6 млн рублей¹.

Заседания экспертной комиссии по рассмотрению проектов продолжают проводиться с периодичностью 1-2 раза в месяц, на каждом из которых презентуются и утверждаются новые проекты по развитию муниципального образования.

Вместе с тем, анализ процессов разработки и реализации проектов социально-экономического развития Ивнянского района позволил выделить

¹ Информация об итогах социально-экономического развития Ивнянского района за 2016 год. URL: http://admivnya.ru/uploads/file/ser/Itogi_2016g_-_sayt.pdf (дата обращения 12.04.2017).

существенные недостатки снижающие общую эффективность проектного управления в муниципалитете.

В качестве первой проблемы следует выделить низкий уровень участия населения и гражданского общества в процессах разработки и реализации проектов развития муниципального образования. Эта проблема находит свое отражение в следующих противоречиях.

1. Наблюдается недостаток инструментов привлечения населения и представителей гражданского общества к процессам инициации проектов, а также контролю за ходом из разработки и реализации. Население не привлекается открытой экспертизе проектов, затруднены каналы коммуникации для подачи инициативных заявок, в недостаточной степени представлены результаты реализации проектов для их общественной оценки.

2. В состав экспертной комиссии по рассмотрению проектов входят исключительно муниципальные служащие. Вместе с тем, включение в состав совещательного органа ученых, представителей общественного сектора, социально ориентированных некоммерческих организаций и гражданского общества может в значительной степени повысить актуальность проектов развития муниципального образования и положительно сказаться на эффективности всей системы проектного управления.

Вторая проблема имеет большую взаимосвязь с низким уровнем участия населения в проектной деятельности и заключается в недостаточном информационном освещении процессов проектного управления в муниципальном районе. Во-первых, отсутствует открытая база проектов муниципального образования (несмотря на существующий раздел на сайте администрации), включающая паспорт проекта, календарный план, бюджет, отчеты о реализации и основные результаты. Во-вторых, мероприятия по оценке и экспертизе проектов освещаются уже после своей реализации. Информирование населения о подобных мероприятиях население способствовало бы использованию ресурса гражданского общества в процессах проектного управления.

Третья проблема основано на недостатке стратегического подхода к процессам развития проектного управления в муниципальном образовании. В стратегии развития муниципального образования проектное управление практически не представлено и отсутствует даже в качестве одного из приоритетов развития. Логика стратегического, программно-целевого и проектного управления предполагает, что если муниципальные программы должны решать отдельные задачи стратегии социально-экономического развития муниципального образования, то муниципальные проекты должны конкретизировать программы и быть направлены на достижение результатов по программным мероприятиям. Иными словами, в настоящее время в Ивнянском районе система муниципального управления реализуется недостаточно целостно и системно, управление проектами осуществляется в некоторой степени оторвано от остальных уровней и инструментов управления.

Таким образом, анализ практики разработки и реализации социально-экономических проектов муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области позволил нам сделать следующие выводы.

1. В Ивнянском районе Белгородской области действует комплексная система регулирования процессов разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципального образования. Разработана широкая нормативно-правовая база, на постоянной основе действуют исполнительный и совещательно-консультативный муниципальные органы, используется эффективная методика реализации проектов развития муниципалитета.

2. Высокая эффективность системы регулирования процессов проектного управления определяет большое число проектов социально-экономического развития, реализуемых в муниципальном образовании. В 2017 году в районе реализуются и планируются к реализации 96 проектов, что уже на 31 проект больше чем в 2016 году, общая стоимость проектов в котором составила более 115 млн. руб. Вместе с тем, продолжается

постоянная работа по оценке и инициации новых проектов муниципалитета.

3. Вместе с тем, существуют определенные проблемы, замедляющие развитие проектного управления в Ивнянском районе: наблюдается недостаток инструментов привлечения населения и представителей гражданского общества к процессам инициации проектов, а также контролю за ходом из разработки и реализации; информационное освящение процессов проектного управления в муниципальном районе осуществляется на низком уровне; система управления проектами недостаточно взаимосвязана со стратегическим и программно-целевым управлением в муниципальном образовании.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Реформа местного самоуправления способствовала тому, что практика решения проблем и устранения противоречий социально-экономического развития территорий было перенесено на уровень местного самоуправления. Вместе с тем, самостоятельное решение вопросов местного значения выявило на муниципальном уровне ряд проблем, связанных с нехваткой основных видов ресурсов, в частности финансовых и материальных, кадров и технологических. Более того, в современных сложных социально-экономических условиях, когда муниципальные образования сталкиваются с нехваткой бюджетных средств, а проблемы местного значения усиливаются ввиду глобальных тенденций, требуется формирование нового эффективного инструментария местного самоуправления.

Стоит отметить, что потребность в адаптации экономики муниципальных образований и эффективном их функционировании требует постоянного обновления механизма управления территорией, где под «обновлением управления» подразумевается процесс модернизации, реконструкции и замены отдельных звеньев, методов и инструментария системы управления, с тем, чтобы повысить ее действенность и эффективность. Всё это в полной степени относится и к методологии проектного управления, которую необходимо адаптировать, как в соответствии с объективными условиями развития муниципальных образований, так и с появлением новых научно обоснованных приёмов и алгоритмах управления проектами.

Всё это в полной мере относится и к Ивнянскому району Белгородской области. Несмотря на то, что на территории района действует комплексная система регулирования процессов разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципального образования,

включающую нормативно-правовую базу ряд исполнительных и совещательно-консультативных муниципальных органы, а также эффективную методику реализации проектов развития муниципалитета, данная сфера также нуждается в постепенном развитии и модернизации.

Более того, в ходе анализа практики проектного управления нами был выявлен целый комплекс проблем, характеризующих данную сферу муниципального управления в Ивнянском районе. По нашему мнению, наиболее актуальной проблемой, требующей незамедлительного решения является недостаточное привлечение населения и представителей гражданского общества к процессам инициации проектов, а также контролю за ходом из разработки и реализации. В этой связи, нами был разработан проект **«Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области»**.

Исходя из указанных выше проблем, в Ивнянском районе Белгородской области нарастает необходимость в привлечении населения и представителей гражданского общества к процессам проектного управления социально-экономическим развития муниципалитета. По нашему мнению, повышение гражданской активности и общественного контроля в муниципальном образовании является одним из ключевых приоритетов развития всей системы муниципального управления.

Местное самоуправление всегда характеризовалось ограниченностью ресурсов, поэтому назревает необходимость в создании модели проектного управления, адаптированной к существующим принципам и требованиям современных практик проектного управления, применяемых в территориальном управлении зарубежных стран. Особенностью такой модели должна стать ее применимость как внутри местного самоуправления, так и по отношению к проектам, реализуемым совместно с местным сообществом и гражданским сектором.

Данные обстоятельства определили потребность в создании условий для эффективного диалога и взаимодействия местной власти и населения на

базе проектной площадки, организованной профессионалами в управлении проектам. Необходимо отметить, что особенную значимость гражданское участие приобретает именно при решении локальных проблем, касающихся, например, здравоохранения, состояния окружающей среды, социальной сферы, уровня занятости. Поскольку население муниципальных образований в наибольшей степени приближено к проблемам именно местного характера, что позволяет жителям локального сообщества эффективно принимать участия в процессах социально-экономического развития муниципалитета. Таким образом, одним из важнейших факторов развития системы местного самоуправления является гражданское участие населения в решении вопросов местного значения.

При этом, решение данной задачи должно быть инициировано именно местной властью, поскольку органы местного самоуправления в современных условиях занимают достаточно прочное положение в системе общественного управления. Выступая с позиций управленческого лидера в местном сообществе, являясь живым носителем самой идеи сообщества, конструктивной гражданской активности, принципа subsidiarity, они являются центром притяжения для других институтов гражданского общества, функционирующих на территории данной местности. Поскольку, нередко, только благодаря поддержке местных властей и с их непосредственной помощью гражданский сектор и населения муниципалитета способны реализовать многие свои проекты.

Таким образом, реализация проекта «Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области» обуславливается, с одной стороны, недостаточно эффективным использованием потенциала местного сообщества в решении локальных проблем социально-экономического развития муниципалитета, а с другой, необходимостью в модернизации механизмов проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области.

При этом, к числу факторов, определяющих решение вышеуказанного

комплекса проблем технологиями проектного управления, следует отнести:

- необходимость в обеспечении высокой эффективности взаимодействия муниципальных служащих и достижении слаженности в работе исполнителей мероприятий, ввиду сложности и многомерности, как решаемых проблем, так и управленческих процедур, направленных на их преодоление;

- высокую роль унификации и консолидации информационных и коммуникационных потоков при реализации предложенного комплекса мероприятий;

- значимость в своевременном получении оперативной информации о ходе реализации проекта, возможность актуального анализа и принятия соответствующих управленческих решений;

- необходимость в обеспечении контроля качества выполнения проекта и корректировки отдельных мероприятий в условиях стремительно изменяющейся внешней среды управления.

1. Цели и задачи внедрения проекта.

Целью проекта является повышение эффективности системы управления социально-экономическим развитием Ивнянского района Белгородской области, путем обеспечения гражданского участия и контроля в реализации муниципальных проектов.

Задачи проекта:

- увеличение информационной открытости процессов управления проектами социально-экономического развития Ивнянского района для местного сообщества;

- создание каналов гражданского контроля и инициирования проектов социально-экономического развития муниципалитета со стороны населения;

- популяризация гражданского участия в процессах управления социально-экономическими проектами Ивнянского района и управления развитием муниципального образования.

2. Сроки реализации проекта.

Предлагаемый срок реализации проекта составляет 1 календарный год 1 год в период с января по декабрь 2018 года. Стоит отметить, что реализация проектных мероприятий позволит сформировать систему обеспечения гражданского участия в процессах управления проектами социально-экономического развития муниципалитета, вместе с тем, сохранение уровня гражданского участие и его дальнейшее увеличение, обуславливают необходимость продолжения отдельных мероприятий проекта.

3. Состав мероприятий проекта.

В рамках разработки предложенного проекта был разработан комплекс взаимосвязанных мероприятий, сформированных в соответствии с направлениями и задачами реализации проекта:

- повышение информационной открытости процессов управления проектами социально-экономического развития муниципального образования;
- создание механизмов гражданского контроля и инициации проектов социально-экономического развития муниципалитета;
- популяризация гражданского участия в процессах управления проектами социально-экономического развития района;
- обучение муниципальных служащих технологиям краудсорсинга и практикам совместной работы местных органов власти и гражданского общества.

Необходимость детализации и алгоритмизации предложенных направлений обуславливает их раскрытие с позиции конкретных управленческих операций и процедур.

1. Повышение информационной открытости процессов управления проектами социально-экономического развития муниципального образования.

В настоящее время на территории Ивнянского района Белгородской области обеспечение информационной открытости осуществляется через

размещение на информационном портале Администрации муниципального образования информации о мероприятиях организованных проектным офисом местного органа власти. В сжатом видео представляется информация о заседаниях консультативно-совещательного органа, решении принять к реализации те или иные проекты, тренингах и образовательных мероприятиях для муниципальных служащих.

Вместе с тем, для жителей муниципального образования и представителей гражданского сообщества остается закрытой информация о полном перечне проектов, реализуемых в муниципальном образовании, документации проектов (в том числе паспортов проектов, календарных планов, бюджетов и т.д.), объема средств, выделенных на их финансирование. Практически не освещаются в публичном доступе отчеты о реализации проектов, сведения о достижении планируемых количественных и качественных показателей. Эти данные зачастую представлены в обобщенном виде, как годовые итоги развития тех или иных сфер управления муниципальным образованием.

В этой связи, стоит отметить, что население и гражданского общество муниципалитета, не получая актуальной информации о реальных результатах проектной деятельности в Ивнянском районе, не имеет возможности стать полноценным участников данных процессов. Это противоречие снижает возможности для использования потенциала социально активного населения в управлении социально-экономическим развитием муниципалитета. Исходя из этого был разработан следующий комплекс мероприятий.

1.1. Формирование базы данных о проектах социально-экономического развития, реализуемых в муниципальном районе. Унификация проектной деятельности и документации в значительной степени облегчает эту задачу. Стоит отметить, что на территории всей Белгородской области успешно функционирует АИС «Проектное управление» однако она является закрытой для населения, как всего региона, так и Ивнянского района в частности. В этой связи, сформированная база данных о проектах муниципального

образования, должна отвечать в первую очередь принципам гласности и публичности, для обеспечения информированности населения о процессах управления проектами.

1.2. Создание сайта «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области». Как уже было отмечено, информация о проектной деятельности размещается на сайте Администрации района. Однако весь комплекс данных необходимых для размещения в открытом доступе диктует необходимость для формирования отдельной информационно-коммуникационной площадки. На сайте должна быть размещена информация о всех проектах, реализуемых в муниципальном образовании, в том числе: сведения об инициаторах, паспорта проектов, календарные планы, бюджеты и сметы. В особенной степени должно контролироваться размещение на портале комплексных отчетов о реализации проектов. Кроме того, информация на сайте должна включать объявления о проводимых мероприятиях и заседаниях экспертной комиссии по рассмотрению проектов.

1.3. Активизация работы в местных СМИ по освещению информации, затрагивающей проектную деятельность в муниципальном районе. В настоящее время, ключевым местным СМИ Ивнянского района выступает районная газета «Родина». Необходимо инициировать создание в данном издании отдельной рубрики посвященной проектной деятельности в муниципалитете, информация в которой будет включать, как данные о старте и итогах реализации социально-экономических проектов, так и объявления о проведении мероприятий в данной отрасли.

2. Создание механизмов гражданского контроля и инициации проектов социально-экономического развития муниципалитета.

Одним из наиболее эффективных инструментов взаимодействия местного сообщества и муниципальной власти является гражданский контроль, позволяющий объединить потенциал и усилия в области эффективного социально-экономического развития муниципалитета. Внедрение гражданского контроля позволит обеспечить практическое

решение существующей проблемы: привлечение внимания со стороны власти и, как следствие, стимулирование ее решений; повышение качества проектной деятельности и работы самих муниципальных служащих; контроль соблюдения прав местного сообщества и устранение нарушений законодательства.

Стоит отметить, что результаты общественного контроля, должны, во-первых, иметь материальное выражение в формате конкретного документа, во-вторых, быть обоснованы, унифицированы и соответствовать объективным требованиям, предъявляемым к подобным документам. Исходя из вышесказанного нами был разработан следующий комплекс взаимоувязанных мероприятий.

2.1. Разработка унифицированной формы акта гражданского контроля, включающего обоснованные рекомендации и предложения по корректировке или дополнения того или иного проекта муниципального образования. Данный типовый документ должен включать описание имеющейся проблемы, данные, на основании которой она была выявлена, выводы и рекомендации по корректировке или дополнению проектов социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области.

2.2. Создание на предложенном сайте «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области» раздела, позволяющего размещать результаты гражданского контроля в открытом доступе. Необходимо отметить, что размещаемые акты гражданского контроля должны проходить предварительную премодерацию, с целью выявления заведомо деструктивных предложений и рекомендаций. Все результаты гражданского мониторинга должны оставаться на сайте в открытом доступе на постоянной основе, с целью исключения дублирования по уже принятым предложениям.

2.3. Выделение ответственных лиц и четкое выделение должностных требований, связанных с обеспечением гражданского контроля со стороны муниципальных служащих. Кроме того, необходимо увеличение штата отдела координации проектной деятельности администрации района,

включающего в себя в настоящее время всего двух сотрудников, для распределения дополнительных функций и осуществления оперативной обработки результатов гражданского контроля проектов социально-экономического развития муниципалитета.

2.4. Проведение образовательных тренингов и семинаров для гражданского общества и социально активных жителей муниципального образования, с целью формирования у населения Инвьянского района Белгородской области представлений о механизмах инициирования проектов социально-экономического развития муниципалитета, осуществления гражданского контроля за ходом их реализации, формах участия в управлении проектами.

3. Популяризация гражданского участия в процессах управления проектами социально-экономического развития района.

Основные проблемы взаимодействия местной власти и населения при решении вопросов муниципального образования появляются от слабого учета первой интересов граждан, ее недостаточной информационной открытости, от пассивного поведения, низкого уровня правовой культуры. Фактором, сдерживающим гражданскую активность, является также недоверие населения к органам местной власти. Более того, зачастую в местных сообществах преобладают настроения, заключающиеся в полном отсутствии уверенности граждан в том, что их инициативы будут внимательно рассмотрены и приняты во внимание.

В этой связи, возникает необходимость в популяризации гражданского участия в управлении проектами муниципального образования. Местные органы власти должны продемонстрировать населению, что их инициативы не только будут услышано, но и приняты во внимание. Таким образом, важно продемонстрировать для жителей муниципалитета, что они является полноправными субъектами развития территорий.

3.1. Внедрение системы обязательного реагирования на гражданский контроль со стороны жителей муниципалитета за проектами социально-

экономического развития территорий. В данном случае, необходимо сформировать открытую систему, при которой в публичном доступе будут публиковаться полноценные ответы официальных лиц на результаты гражданского контроля. Функцию «фильтра» от избыточного числа обращений исполнит предварительная модерация поступающих сообщений, а также форма акта гражданского контроля, требующая обоснования выявленных проблем и предложенных рекомендаций.

3.2. Проведение ежегодных конкурсов «Гражданский эксперт» и «Лучшая гражданская инициатива», заключающихся в публичном награждении жителей муниципального образования в лучшей степени проявивших себя в данных сферах.

3.3. Освещение на сайте Администрации Ивнянского района Белгородской области и в муниципальных СМИ информации о том, как результаты гражданского контроля и проявленных инициатив способствовали развитию муниципального образования и определили достижение больших результатов.

3.4. Создать на сайте инструмент для голосования граждан муниципального образования за повторное рассмотрение проектов не признанных целесообразными к реализации в результате первичного заседания экспертной комиссии по рассмотрению проектов.

4. Обучение муниципальных служащих технологиям краудсорсинга и практикам совместной работы местных органов власти и гражданского общества.

Одним из примеров эффективного взаимодействия местной власти и населения, которая нуждается в поддержке муниципальных органов власти, является краудсорсинг. Данная технология контексте местного самоуправления представляет собой передачу каких-либо функций муниципального управления широкому кругу лиц, использование потенциала большого числа людей, местного сообщества.

Краудсорсинг применяется при реализации гражданских инициатив,

мониторинга и решения местных проблем, а также законотворчества. Поэтому необходимо обеспечить вовлечение граждан в активное участие в краудсорсинговых проектах для того, чтобы их инициативы получали распространение, в том числе – воплощались в решениях органов власти. Преимуществами краудсорсинга в муниципальном управлении является то, что без вложения значительных ресурсов (в первую очередь финансовых) достигается решение задач посредством охвата значительной части местного сообщества, которая вовлекается в процесс местного самоуправления.

Вместе с тем, органы власти не всегда готовы обеспечивать внедрение подобных технологий в собственную деятельность. И речь здесь идет, прежде всего, о недостатке профессиональной компетенции муниципальных служащих, касающейся современных практик и технологий управленческой деятельности. Во многом это определяет низкую степень участия населения в реализации гражданских инициатив, что представляет собой одну из современных управленческих технологий. Всё это обуславливает реализацию комплекса мероприятий по обучению муниципальных служащих практикам взаимодействия местной власти и населения с целью решения проблем социально-экономического развития муниципального образования.

4.1. Проведение исследования наиболее эффективных практик взаимодействия местных органов власти, гражданского общества и населения с целью социально-экономического развития муниципального образования, в том числе и в рамках проектной деятельности. Исследование должно включать анализ лучших отечественных и зарубежных технологий повышения гражданской активности, а также изучения возможностей и целесообразности применения этих практик в Ивнянском районе Белгородской области.

4.2. Определения состава муниципальных служащих Ивнянского района, которым необходимо пройти обучение технологиям краудсорсинга и эффективным практикам взаимодействия власти и общества в совместном решении проблем развития территории. Следует отметить, что все

определенные муниципальные служащие должны быть в той или иной степени задействованы в процессах управления проектами социально-экономического развития муниципалитета.

4.3. Проведение обучения муниципальных служащих Ивнянского района технологиям реализации проектов социально-экономического развития муниципалитета с привлечением гражданского общества и населения. Результатом обучения должно стать не только освоение муниципальными служащими новых технологий и повышение их профессиональной компетенции, но и признание кадрами местного самоуправления жителей муниципалитета, как полноправных субъектов и участников управления проектами развития территорий. По нашему мнению, обучение целесообразней всего организовать на базе организаций высшего образования Белгородской области.

Реализация всех вышеуказанных мероприятий в комплексе, позволит в значительной степени повысить эффективность управления проектами социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области. Более того, работа по всему спектру предложенных направлений позволит достичь синергетического эффекта и достичь главной цели муниципального управления – повышения качества и уровня жизни местного сообщества.

Стоит отметить, что целевая группа участников проекта, на которых направлена реализация запланированных мероприятий состоит, как из непосредственных исполнителей проекта, обеспечивающих осуществление предложенных мероприятий, так и лица, на которых будет направлена реализация данного проекта. Таким образом, в рамках целевой группы можно выделить следующих участников:

– муниципальные служащие Администрации Ивнянского района Белгородской области, осуществляющие непосредственные управленческие функции, направленные на реализацию проекта;

– гражданское общество и социально активное население Ивнянского района Белгородской области, т.к. на их привлечение к управлению проектами социально-экономического развития муниципалитета направлены мероприятия разработанного проекта;

– жители Ивнянского района Белгородской области, т.к. реализация проекта позволит повысить эффективность муниципального управления, а значит способствовать достижению его главной цели – повышению уровня и качества жизни населения муниципалитета.

4. Ресурсное обеспечение проекта.

Одним из важных аспектов в управлении проектами является процессов планирования потребности в различных ресурсах. В нашем случае ресурсами проекта выступают кадровые, финансовые и технологические. Определение объемов и типов ресурсов должно означать выявление того, какие ресурсы и в каком объёме будут применяться при реализации мероприятий проекта.

Для достижения целей поставленных задач требуется следующее обеспечение.

Финансовое обеспечение, включающее в себя затраты на создание сайта «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области», проведение семинаров и тренингов для населения по вопросам участия в проектной деятельности муниципалитета, затраты на расширение штатного состава отдела координации проектной деятельности и оплата дополнительного обучения сотрудников администрации. Планируется финансирование проекта за счет бюджета муниципального образования «Ивнянский район». Вместе с тем, для реализации проекта возможно привлечение средств регионального бюджета, ввиду того, что в рамках проекта на территории Ивнянского района будут внедрены и апробированы технологии, применение которых целесообразно и в других муниципалитетах области.

Смета проекта «Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области».

Статья расходов	Количество	Цена за ед.	Сумма (руб.)
Создание сайта «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области»	1	250 000	250 000
Проведение образовательных тренингов и семинаров для гражданского общества и социально активных жителей муниципального образования	10	7 000	70 000
Проведение ежегодных конкурсов (денежная премия)			
- «Гражданский эксперт»	3	10 000	30 000
- «Лучшая гражданская инициатива»	3	10 000	30 000
Проведение обучение муниципальных служащих Ивнянского района технологиям реализации проектов социально-экономического развития муниципалитета с привлечением гражданского общества и населения	30	12 000	360000
Итого			740 000

– Кадровое обеспечение, которое включает в себя работу 4 квалифицированных специалистов в области проектного управления и формирования эффективной системы взаимодействия муниципальных органов власти и гражданского общества в решении проблем развития муниципалитета;

– Технологическое обеспечение включает в себя необходимые программные инструменты для разработки и функционирования сайта «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области».

– Общий объем финансирования проекта на календарный год составит 740 тысяч рублей.

5. Планируемые результаты проекта.

Ключевым качественным результатом реализации данного проекта выступит формирование системы обеспечения гражданского участия в реализации проектов социально-экономического развития Ивнянского

района Белгородской области, что позволит повысить эффективность, как проектного подхода, применяемого в муниципальном образовании, так и всего муниципального управления в целом.

В качестве количественного показателя реализации проекта следует выделить получение органами местного самоуправления не менее 50 актов гражданского контроля проектов социально-экономического развития в течении календарного года. Кроме того, планируется увеличение числа проектов реализуемых в Ивнянском районе не менее чем на 30% (52 проекта) Таким образом, общее количество проектов в муниципалитете составит 226.

Кроме того, будет сформирован сайт «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области», на котором в открытом доступе будет размещена информация о всех проектах, реализуемых в муниципальном образовании, в том числе: сведения об инициаторах, паспорта проектов, календарные планы, бюджеты и сметы, комплексные отчеты о реализации проектов. Портал будет также принимать результаты гражданского контроля муниципальных проектов, а также осуществлять их публикацию и размещения ответов официальных лиц муниципалитета.

Комплексное выполнение проектных мероприятий позволит выстроить систему обеспечения гражданского участия в проектной деятельности муниципального образования.

В качестве инструмента для оценки проекта необходимость использовать взаимоувязанную систему показателей и индикаторов.

Социальные показатели включают в себя:

- повышение удовлетворенности жителей муниципального образования Ивнянский район деятельностью органов местного самоуправления;
- увеличение открытости органов местного самоуправления, что повлечет за собой, как привлечения большего числа граждан к процессам местного самоуправления, так и повысит имидж муниципальной власти.

Организационным показателем эффективности проекта станет повышение квалификации муниципальных служащих Администрации Ивнянского района и увеличение эффективности их работы.

Экономический эффект внедрения проекта рассчитывать исходя из увеличения доли проектов социально-экономического развития муниципального образования, итоговые результаты которых, достигнуты в соответствии с запланированными показателями в полном объеме.

Особенности реализации каждого проекта во многом определяются присущими ему рисками и неопределенностью. Риск проекта представляет собой неопределенный фактор или конкретное событие, в случае возникновения которого возникает позитивное или негативное воздействие.

Среди рисков предложенного нами проекта следует выделить следующие.

1. Финансовый риск, который определяется отсутствием или недостатком финансовых средств в бюджете муниципального образования на реализацию проекта. В данном случае видится целесообразным снизить затраты на отдельные мероприятия, например, такие как, проведение ежегодных конкурсов или обучение муниципальных служащих.

2. Кадровый риск, связанный с нехваткой в муниципальном образовании квалифицированных кадров способных обеспечить эффективную реализацию проекта. Для преодоления данного риска представляется возможным провести дополнительное обучение и повышение квалификации муниципальных служащих района.

3. Организационный риск, который связан с недостатком необходимой координации и мониторинга при осуществлении различных мероприятий проекта. Возникновения риска могут также обуславливать различные факторы аспекты внешней среды, которые могут обеспечить увеличение возможностей для возникновения рисков ситуации.

Таким образом на основании раздела, можно сделать следующие выводы:

1. По нашему мнению, из всего комплекса проблем, характеризующих систему управления проектами социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области, наиболее серьезной является недостаток гражданского участия в данных процессах. Вместе с тем, именно объединение усилий и потенциалов местной власти и гражданского общества даст необходимый импульс для развития муниципального образования.

2. В целях решения выявленной проблемы нами был разработан проект «Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области». Проект объединил в себе мероприятия по следующим направлениям: повышение информационной открытости процессов управления; создание механизмов гражданского контроля и инициации проектов социально-экономического развития муниципалитета; популяризация гражданского участия в процессах управления проектами; обучение муниципальных служащих технологиям краудсорсинга и практикам совместной работы местных органов власти и гражданского общества.

3. Реализация проекта позволит сформировать систему обеспечения гражданского участия в реализации проектов социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области, что позволит повысить эффективность, как проектного подхода, применяемого в муниципальном образовании, так и всего муниципального управления в целом. Более того, реализация мероприятий по всем предложенным направлениям позволит достичь синергетического эффекта и достичь главной цели муниципального управления – повышения качества и уровня жизни местного сообщества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление социально-экономическим развитием муниципального образования представляет собой комплексную задачу современного менеджмента, так как направлено на сложный, вариативный, внутренне противоречивый объект муниципалитет, развивающийся в условиях значительной нестабильности внешней и внутренней среды. Решить такую задачу не представляется возможным при помощи только систематизации традиционных представлений и инструментов формирования эффективной системы управления территорией. В данном случае необходимо использование современных технологий и инструментов развития муниципалитета, одним из которых может стать проектный подход.

Серьёзные проблемы социально-экономического развития муниципальных образований, определяют использование наиболее эффективных управленческих методов и технологий. Однако чаще всего в муниципальных образованиях России применяется процессно-ориентированная система управления, в которой цели органа исполнительной власти достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов. Вместе с тем, необходим переход к проектно-ориентированной системе управления, в которой цели социально-экономического развития муниципалитета достигаются преимущественно через реализацию проектов, как комплексов взаимосвязанных мероприятий.

Создание системы управления сложными социально-экономическими проектами, обеспечивающей достижение поставленных целей, сроков, бюджета и опирающейся на комплексную технологию, является одной из основополагающих целей современных муниципальных образований. Данная технология должна быть центральным элементом системы управления в муниципалитете, детализируя и разделяя на отдельные операции процессы управления социально-экономическими проектами муниципального образования.

Вместе с тем, следует отметить, что процессы разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципального нуждаются в комплексном обеспечении, к числу ключевых из них следует отнести: кадровое, организационное, правовое, финансовое и имущественное. Недостаток даже одного вида обеспечения может в значительной степени сказаться на эффективности всей системы управления проектами муниципального образования.

На основе анализа системы управления проектами социально-экономического развития действующей в Ивнянском районе Белгородской области, был сделан вывод о том, что в муниципальном образовании действует комплексная система регулирования процессов разработки и реализации проектов социально-экономического развития муниципального образования. Разработана широкая нормативно-правовая база, на постоянной основе действуют исполнительный и совещательно-консультативный муниципальные органы, используется эффективная методика реализации проектов развития муниципалитета. Значительные достижения системы проектного управления в Ивнянском районе подчеркивается большим числом проектов социально-экономического развития, реализуемых в муниципальном образовании. В настоящее время в районе реализуются и планируются к реализации 96 проектов. Вместе с тем, продолжается постоянная работа по оценке и инициации новых проектов муниципалитета.

Однако системе управления социально-экономическими проектами Ивнянского района присущ и ряд проблем, которые в существенной степени замедляют развитие муниципалитета. Так, например, наблюдается недостаток инструментов привлечения населения и представителей гражданского общества к процессам инициации проектов, а также контролю за ходом из разработки и реализации. Кроме того, информационное освящение процессов проектного управления в муниципальном районе осуществляется на низком уровне, а система управления проектами взаимосвязана со стратегическим и программно-целевым управлением в

муниципальном образовании в недостаточной степени.

Однако по нашему мнению, из всего комплекса проблем, характеризующих систему управления проектами социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области, наиболее серьёзной является недостаток гражданского участия в данных процессах. Вместе с тем, именно объединение усилий и потенциалов местной власти и гражданского общества даст необходимый импульс для развития муниципального образования.

В этой связи нами был разработан проект «Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области». Проект объединил в себе мероприятия по следующим направлениям: повышение информационной открытости процессов управления; создание механизмов гражданского контроля и инициации проектов социально-экономического развития муниципалитета; популяризация гражданского участия в процессах управления проектами; обучение муниципальных служащих технологиям краудсорсинга и практикам совместной работы местных органов власти и гражданского общества.

В качестве результатов реализации следует выделить формирование системы обеспечения гражданского участия в реализации проектов социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области, что позволит повысить эффективность, как проектного подхода, применяемого в муниципальном образовании, так и всего муниципального управления в целом. Более того, реализация мероприятий по всем предложенным направлениям позволит достичь синергетического эффекта и достичь главной цели муниципального управления – повышения качества и уровня жизни местного сообщества.

В заключение выделим конкретные адресные рекомендации для Администрации Ивнянского района Белгородской области, направленные на

развитие системы управления проектами социально-экономического развития муниципального образования:

- сформировать открытую базу данных о проектах социально-экономического развития, реализуемых в муниципальном районе;
- создать веб-сайт «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области»;
- активизировать работу в местных СМИ по освещению информации, затрагивающей проектную деятельность в муниципальном районе;
- разработать унифицированную форму акта гражданского контроля, включающего обоснованные рекомендации и предложения по корректировке или дополнения того или иного проекта муниципального образования;
- проводить образовательные тренинги и семинары для гражданского общества и социально активных жителей муниципального образования;
- проводить ежегодные конкурсы «Гражданский эксперт» и «Лучшая гражданская инициатива», заключающиеся в публичном награждении жителей муниципального образования в лучшей степени проявивших себя в данных сферах;
- реализовать исследование наиболее эффективных практик взаимодействия местных органов власти, гражданского общества и населения с целью социально-экономического развития муниципального образования, в том числе и в рамках проектной деятельности;
- осуществить обучение муниципальных служащих Ивнянского района технологиям реализации проектов социально-экономического развития муниципалитета с привлечением гражданского общества и населения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

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

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

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

4. Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области [Электронный ресурс] : Постановление Совета депутатов Ивнянского района Белгородской области от 31 июля 2007 г. № 1 (ред. от 23.08.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

5. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах местного самоуправления Ивнянского района [Электронный ресурс] : Распоряжение Администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области от 27 декабря 2012 г. № 651-р (ред. от 18.05.2015) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

6. Андросов, М.А. Роль оценки и мониторинга в управлении проектом [Текст] / М.А. Андросов // Достижения вузовской науки. – 2015. – № 15. – С. 110-117.
7. Балашова, С.П. Согласование стратегических приоритетов и проектов в рамках реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования [Текст] / С.П. Балашова, М.В. Сиротенко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2015. – № 11. – С. 140-145.
8. Биртюцких, И.С. Условия реализации управления проектами в деятельности исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления Воронежской области [Текст] / И.С. Биртюцких, В.А. Верзилин // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 3. – С. 10-15.
9. Богданова, А.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / А.С. Богданова, Е.С. Кузнецова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1. – С. 195-198.
10. Брежнев, А.Н. Классификация методов управления качеством проектов [Текст] / А.Н. Брежнев, Е.Н. Чижова // Белгородский экономический вестник. – 2012. – № 3. – С. 38-50.
11. Важенина, Т.М. Устойчивое развитие муниципального образования: системный подход [Текст] / Т.М. Важенина // Известия высших учебных заведений. – 2012. – № 3. – С. 10-14.
12. Володин, В.В. Анализ основных элементов проектного управления [Текст] / В.В. Володин // Транспортное дело России. – 2013. – № 10. – С.151-153.
13. Гаджиева, Л.А. Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации [Текст] / Л.А. Гаджиева // Народное образование. – 2013. – № 2. – С. 77-88.
14. Давыдов, А.Г. Структурные механизмы реализации проектного управления в органах власти [Текст] / А.Г. Давыдов // Власть. – 2012. – № 5.

– С. 58-60.

15. Дахкильгов, Б.Б. Управление проектами ГЧП на муниципальном уровне [Текст] / Б.Б. Дахкильгов // Научные записки. – 2014. – № 5. – С. 72-75.

16. Дегтярева, Н.А. Технология организации проектного офиса: региональный аспект [Текст] / Н.А. Дегтярева // Символ науки. – 2016. – № 10. – С. 164-166.

17. Дуспаев, Б.Т. Сущностная характеристика государственных и муниципальных программ [Текст] / Б.Т. Дуспаев // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 2. – С. 36-38.

18. Елохов, А.М. Муниципальная социально-экономическая система как объект программно-целевого управления [Текст] / А.М. Елохов // Вестник ПГУ. – 2012. – № 3. – С. 6-19.

19. Зарницына, К.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти [Текст] / К.В. Зарницына, С.В. Суханов // Теория и практика корпоративного менеджмента. – 2012. – № 1. – С. 63-66.

20. Зарубина, Н.Л. Проектно-целевое управление и управление проектом [Текст] / Н.Л. Зарубина, С.В. Миронова // Вестник саратовского областного института развития образования. – 2016. – № 4. – С. 68-74.

21. Ильенкова, Н.Д. Системный подход к управлению проектами [Текст] / Н.Д. Ильенкова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 9. – С. 40-44.

22. Исмагилова, Э.Р. Программно-проектный инструментарий повышения финансовой самостоятельности муниципальных образований [Текст] / Э.Р. Исмагилова // Международный научный вестник. – 2014. – № 1. – С. 33-38.

23. Кадышев, Е.Н. Социально ориентированное муниципальное управление на основе проектного подхода [Текст] / Е.Н. Кадышев, И.В. Петрова // Проблемы. Поиск. Решения. – 2014. – № 35. – С. 48-55.

24. Капогузов, Е.А. Бенчмаркинг как инструмент анализа организаций общественного сектора: международный опыт [Текст] / Е.А. Капогузов // Вестник Омского университета. – 2012. – № 1. – С. 5-8.

25. Кожевина, О.В. Муниципальное образование как объект управления экономическим пространством региона [Текст] / О.В. Кожевина, М.В. Сиротенко // Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 355-358.

26. Коньшунова, А.Ю. К вопросу о классификации проектов в проектном управлении [Текст] / А.Ю. Коньшунова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 32. – С. 171-178.

27. Кораблев, М.М. Развитие проектного подхода в государственном управлении [Текст] / М.М. Кораблев // Ученые записки Казанского университета. – 2013. – № 4. – С. 228-235.

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

29. Косова, Н.М. Проектные основы социальной политики муниципального образования [Текст] / Н.М. Косова, Н.В. Мумладзе // Регионология. – 2012. – № 3. – С. 42-50.

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

31. Марабаева, Л.В. Проект как объект управления на организационном уровне [Текст] / Л.В. Марабаева, О.Г. Аранович // Вестник ВУиТ. – 2011. – № 24. – С. 30-37.

32. Марон, А.Е. Муниципальный ресурсный центр как практикоориентированный проект [Текст] / А.Е. Марон, Л.В. Резинкина // Человек и образование. – 2014. – № 4. – С. 121-127.

33. Мисютин, А.Н. Проектное управление как коммуникативная

- парадигма [Текст] / А.Н. Мисютин // Регионология. – 2012. – № 3. – С. 78-84.
34. Молотков, Ю.И. Моделирование системного управления в муниципальном образовании городе Бердске Новосибирской области [Текст] / Ю.И. Молотков, Н.Н. Москвина // Вопросы управления. – 2011. – № 4. – С. 12-18.
35. Муринович, А.А. Муниципальный опыт реализации социальных проектов [Текст] / А.А. Муринович, М.П. Логинов // Муниципалитет: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 82-87.
36. Николаев, А.А. Совершенствование процессов проектного управления в российской Федерации [Текст] / А.А. Николаев, А.И. Дунаева, Н.О. Удачин // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 3. – С. 52-54.
37. Новиков, И.А. Особенности стратегического управления муниципальными проектами [Текст] / И.А. Новиков // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. – 2012. – № 1. – С. 39-44.
38. Панасюк, В.П. Проектно-квалитативная модель управления инновационным развитием муниципальных систем [Текст] / В.П. Панасюк, Г.В. Головичер, О.В. Ковальчук // Человек и образование. – 2012. – № 3. – С. 89-93.
39. Парасоцкая, В.Г. Современные проектно-управленческие технологии как фактор организации эффективного решения вопросов муниципального управления [Текст] / В.Г. Парасоцкая // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013. – № 2. – С.173-179.
40. Петрова, Е.М. Планирование как основа управления муниципальным социально-экономическим развитием [Текст] / Е.М. Петрова // Интернет-журнал «Управление экономическими системами». – 2013. – № 4. – С. 12-17.

41. Пехова, Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Перспективы науки. – 2013. – № 11. – С. 71-77.
42. Пехова, Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Социология власти. – 2012. – № 6. – С. 122-129.
43. Поташева, Г.А. Системная оценка в проектном управлении [Текст] / Г.А. Поташева // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 4. – С. 277-282.
44. Савченко, Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив [Текст] / Е.С. Савченко // Самоуправление. – 2012. – № 2. – С. 6-7.
45. Титаренко, Б.С. Системный подход к управлению проектами [Текст] / Б.С. Титаренко // Вестник МГСУ. – 2012. – № 5. – С. 340-345.
46. Филипова, Н.М. Развитие человеческого капитала муниципального образования с помощью целевых муниципальных проектов» [Текст] / Н.М. Филипова // Самоуправление. – 2012. – № 11. – С. 15-18.
47. Фирсова, И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями [Текст] / И.А. Фирсова // Инновационное развитие экономики. – 2012. – № 10. – С. 60-65.
48. Фомин, Э.В. Общий системный подход и социально-экономические системы (от управления к самоорганизации). Общий системный подход [Текст] / Э.В. Фомин. – М. : ЛЕНАНД, 2014. – 168 с.
49. Харченко, К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2015. – № 6. – С. 12-27.
50. Хорохонов, Д.Ю. Повышение результативности проектов экономического развития муниципальных образований, основанных на

использовании их ресурсного потенциала [Текст] / Д.Ю. Хорохонов // ВЕСТНИК ИрГТУ. – 2013. – № 12. – С. 382-385.

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

52. Юдин, Э.Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] / Э.Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 391 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта

«Обеспечение гражданского участия в процессах проектного управления в Ивнянском районе Белгородской области».

<p>Цель проекта</p>	<p>Повышение эффективности системы управления социально-экономическим развитием Ивнянского района Белгородской области, путем обеспечения гражданского участия и контроля в реализации муниципальных проектов.</p>
<p>Задачи проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение информационной открытости процессов управления проектами социально-экономического развития Ивнянского района для местного сообщества; – создание каналов гражданского контроля и инициирования проектов социально-экономического развития муниципалитета со стороны населения; – популяризация гражданского участия в процессах управления социально-экономическими проектами Ивнянского района и управления развитием муниципального образования.
<p>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</p>	<p>1. Повышение информационной открытости процессов управления проектами социально-экономического развития муниципального образования.</p> <p>1.1. Формирование базы данных о проектах социально-экономического развития, реализуемых в муниципальном районе. Унификация проектной деятельности и документации в значительной степени облегчает эту задачу. Стоит отметить, что на территории всей Белгородской области успешно функционирует АИС «Проектное управление» однако она является закрытой для населения, как всего региона, так и Ивнянского района в частности. В этой связи, сформированная база данных о проектах муниципального образования, должна отвечать в первую очередь принципам гласности и публичности, для обеспечения информированности</p>

	<p>населения о процессах управления проектами.</p> <p>1.2. Создание сайта «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области». Как уже было отмечено, информация о проектной деятельности размещается на сайте Администрации района. Однако весь комплекс данных необходимых для размещения в открытом доступе диктует необходимость для формирования отдельной информационно-коммуникационной площадки. На сайте должна быть размещена информация о всех проектах, реализуемых в муниципальном образовании, в том числе: сведения об инициаторах, паспорта проектов, календарные планы, бюджеты и сметы. В особенной степени должно контролироваться размещение на портале комплексных отчетов о реализации проектов. Кроме того, информация на сайте должна включать объявления о проводимых мероприятиях и заседаниях экспертной комиссии по рассмотрению проектов.</p> <p>1.3. Активизация работы в местных СМИ по освещению информации, затрагивающей проектную деятельность в муниципальном районе. В настоящее время, ключевым местным СМИ Ивнянского района выступает районная газета «Родина». Необходимо инициировать создание в данном издании отдельной рубрики посвященной проектной деятельности в муниципалитете, информация в которой будет включать, как данные о старте и итогах реализации социально-экономических проектов, так и объявлении о проведения мероприятий в данной отрасли.</p> <p>2. Создание механизмов гражданского контроля и инициации проектов социально-экономического развития муниципалитета.</p> <p>2.1. Разработка унифицированной формы акта гражданского контроля, включающего обоснованные рекомендации и предложения по корректировке или дополнения того или иного проекта муниципального</p>
--	---

	<p>образования. Данный типовой документ должен включать описание имеющейся проблемы, данные, на основании которой она была выявлена, выводы и рекомендации по корректировке или дополнению проектов социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области.</p> <p>2.2. Создание на предложенном сайте «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области» раздела, позволяющего размещать результаты гражданского контроля в открытом доступе. Необходимо отметить, что размещаемые акты гражданского контроля должны проходить предварительную премодерацию, с целью выявления заведомо деструктивных предложений и рекомендаций. Все результаты гражданского мониторинга должны оставаться на сайте в открытом доступе на постоянной основе, с целью исключения дублирования по уже принятым предложениям.</p> <p>2.3. Выделение ответственных лиц и четкое выделение должностных требований, связанных с обеспечением гражданского контроля со стороны муниципальных служащих. Кроме того, необходимо увеличение штата отдела координации проектной деятельности администрации района, включающего в себя в настоящее время всего двух сотрудников, для распределения дополнительных функций и осуществления оперативной обработки результатов гражданского контроля проектов социально-экономического развития муниципалитета.</p> <p>2.4. Проведение образовательных тренингов и семинаров для гражданского общества и социально активных жителей муниципального образования, с целью формирования у населения Ивнянского района Белгородской области представлений о механизмах инициирования проектов социально-экономического развития муниципалитета, осуществления гражданского контроля за ходом их реализации, формах участия в</p>
--	---

	<p>управлении проектами.</p> <p>3. Популяризация гражданского участия в процессах управления проектами социально-экономического развития района.</p> <p>3.1. Внедрение системы обязательного реагирования на гражданский контроль со стороны жителей муниципалитета за проектами социально-экономического развития территорий. В данном случае, необходимо сформировать открытую систему, при которой в публичном доступе будут публиковаться полноценные ответы официальных лиц на результаты гражданского контроля. Функцию «фильтра» от избыточного числа обращений исполнит предварительная модерация поступающих сообщений, а также форма акта гражданского контроля, требующая обоснования выявленных проблем и предложенных рекомендаций.</p> <p>3.2. Проведение ежегодных конкурсов «Гражданский эксперт» и «Лучшая гражданская инициатива», заключающихся в публичном награждении жителей муниципального образования в лучшей степени проявивших себя в данных сферах.</p> <p>3.3. Освещение на сайте Администрации Ивнянского района Белгородской области и в муниципальных СМИ информации о том, как результаты гражданского контроля и проявленных инициатив способствовали развитию муниципального образования и определили достижение больших результатов.</p> <p>3.4. Создать на сайте инструмент для голосования граждан муниципального образования за повторное рассмотрение проектов не признанных целесообразными к реализации в результате первичного заседания экспертной комиссии по рассмотрению проектов.</p> <p>4. Обучение муниципальных служащих технологиям краудсорсинга и практикам совместной работы местных органов</p>
--	---

	<p>власти и гражданского общества.</p> <p>4.1. Проведение исследования наиболее эффективных практик взаимодействия местных органов власти, гражданского общества и населения с целью социально-экономического развития муниципального образования, в том числе и в рамках проектной деятельности. Исследование должно включать анализ лучших отечественных и зарубежных технологий повышения гражданской активности, а также изучения возможностей и целесообразности применения этих практик в Ивнянском районе Белгородской области.</p> <p>4.2. Определения состава муниципальных служащих Ивнянского района, которым необходимо пройти обучение технологиям краудсорсинга и эффективным практикам взаимодействия власти и общества в совместном решении проблем развития территория. Следует отметить, что все определенные муниципальные служащие должны быть в той или иной степени задействованы в процессах управления проектами социально-экономического развития муниципалитета.</p> <p>4.3. Проведение обучение муниципальных служащих Ивнянского района технологиям реализации проектов социально-экономического развития муниципалитета с привлечением гражданского общества и населения. Результатом обучения должно стать не только освоение муниципальными служащими новых технологий и повышение их профессиональной компетенции, но и признание кадрами местного самоуправления жителей муниципалитета, как полноправных субъектов и участников управления проектами развития территорий. По нашему мнению, обучение целесообразней всего организовать на базе организаций высшего образования Белгородской области.</p>
Результаты проекта	Ключевым качественным результатом реализации данного проекта выступит

	<p>формирование системы обеспечения гражданского участия в реализации проектов социально-экономического развития Ивнянского района Белгородской области, что позволит повысить эффективность, как проектного подхода, применяемого в муниципальном образовании, так и всего муниципального управления в целом.</p> <p>В качестве количественного показателя реализации проекта следует выделить получение органами местного самоуправления не менее 50 актов гражданского контроля проектов социально-экономического развития в течении календарного года. Кроме того, планируется увеличение числа проектов реализуемых в Ивнянском районе не менее чем на 30% (52 проекта) Таким образом, общее количество проектов в муниципалитете составит 226.</p> <p>Кроме того, будет сформирован сайт «Управление проектами в Ивнянском районе Белгородской области», на котором в открытом доступе будет размещена информация о всех проектах, реализуемых в муниципальном образовании, в том числе: сведения об инициаторах, паспорта проектов, календарные планы, бюджеты и сметы, комплексные отчеты о реализации проектов. Портал будет также принимать результаты гражданского контроля муниципальных проектов, а также осуществлять их публикацию и размещения ответов официальных лиц муниципалитета.</p>
<p>Общий объем финансирования проекта</p>	<p>740 тыс. руб.</p>