

**« БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ  
Благоустройства территории в городе Белгороде**

**Дипломная работа студента  
Толстых Дмитрия Владимировича  
очного отделения 4 курса группы**

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

**Рецензент  
Руководитель отдела  
организационно-контрольной  
работы управления  
стратегического планирования,  
организационно-контрольной и  
аналитической работы  
администрации г. Белгорода  
Конева Т. Н.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ.....	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ.....	33
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Российскому экономическому и хозяйственному пространству свойственна большая неоднородность, и поэтому улучшение благоустройства города на основе проектной деятельности является одной из приоритетных задач. Создание благоприятных, отвечающих требованиям современного общества, является одним из важнейших направлений социально-экономической политики государства. В условиях финансового кризиса и пересмотра роли государства в регулировании экономики, вопрос внедрения проектного управления в сфере благоустройства муниципальной территории приобретает особую актуальность.

Благоустройство формируется сооружениями, их комплексами и относительно обособленными участками открытого пространства, которые во взаимосвязи образуют архитектурно-планировочную систему. Возведение, капитальный и текущий ремонт, реконструкция, реставрация, снос являются этапами жизненного цикла зданий и сооружений, и относятся к задачам строительства. Таким образом, муниципальные органы власти, наряду с объектами управления - относительно статичными элементами среды, такими как здания, сооружения, дороги, мосты, архитектурные комплексы, рекреационные зоны и другие, - имеют область управления в виде динамических процессов воздействия на объекты.

С ростом городов и повышением технологического уровня промышленности все более острой становится проблема благоустройства городских территорий и управления услугами благоустройства городского муниципального образования. Эта проблема требует тщательно взвешенных управленческих решений, связанных с планированием работы предприятий благоустройства и использованием территориальных ресурсов в рамках существующей социально-политической системы.

Значительный интерес приобретает теоретическое и эмпирическое исследование практики внедрения проектного управления на муниципальном уровне. Проектное управление обеспечит комплексное решение старых и приобретенных проблем на основе объединения усилий и ресурсов органов власти, бизнеса и населения для оптимального социально-экономического развития муниципального образования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические основы реализации проектов управления в последнее время все чаще становятся объектом исследования ученых, так в изученных работах вопросы проблемы внедрения проектного управления в государственный и муниципальный сектор рассматривали такие ученые, как В.П. Авдеева, Д.А. Винник, С. Гофф, А.В. Дмитриев, О.А. Клименко, Л.У. Льюис, Е.А. Старкова и др.<sup>1</sup>

Проблемы внедрения проектного управления на муниципальном уровне рассмотрены в работах Е.С. Арефьевой, В.П. Бабинцева, Л.А. Гафаровой, Р.И. Мельниковой, И.Э. Надуткиной, Г.Ф. Ушамирской, И.С. Шегаева и Е.С. Юдиной<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Авдеева В.П., Винник Д.А. Конституционные основы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник ТюмГУ. 2010. № 2; Гофф С., Льюис Л.У. Управление рисками проектов развития в государственном секторе // Управление проектами и программами. 2009. № 2; Дмитриев А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов // Науковедение. 2013. № 1; Клименко О.А. Управление комплексными проектами: история вопроса, проблемы и подходы // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. 2014. № 3; Старкова Е. А. Проблемы реализации приоритетного национального проекта «Образование» // Science Time. 2014. № 11.

<sup>2</sup> Арефьев Е.С. Муниципальная власть и реализация приоритетных национальных проектов // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2008. № 7; Бабинцев В.П., Сапрыка В.А., Ушамирская Г.Ф. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. 2009. № 1; Гафарова Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы // Вестник ЧелГУ. 2014. № 11; Мельникова Р.И., Надуткина И.Э. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2014. № 22; Шегаев И.С. О новой проблеме муниципальных служб: реализация пилотного проекта // Мир современной науки. 2013. № 3; Юдина Е.С. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2014. № 3.

Технологии оценки эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления исследованы в публикациях А.С. Богдановой, О.Б. Ергодовой, В.А. Иванова, Е.С. Кузнецова, М.А. Кушнер, А.С. Пономарева<sup>1</sup>.

Таким образом, анализ актуальности темы и представление об уровне ее разработанности в научной литературе позволяет сформулировать основную проблему исследования.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между необходимостью внедрения проектного управления городской средой и недостаточной эффективностью разработки проектов в сфере благоустройства обозначенной муниципальной территории.

**Объект исследования** – проектная деятельность в условиях муниципального образования.

**Предмет** – технологии разработки и реализации проектов в сфере благоустройства муниципальной территории в городе Белгороде.

**Цель** – заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде.

Указанная цель обусловила необходимость постановки и решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории;
- провести анализ практики разработки и реализации проектов в сфере благоустройства территории г. Белгороде;
- предложить направления для повышения эффективности

---

<sup>1</sup> Ергодова О.Б. О Подходах к оценке эффективности инвестиционных проектов развития социального сектора муниципальной экономики // Известия ИГЭА. 2010. № 4; Иванов В.А., Пономарева А.С. Оценка инновационно-инвестиционных проектов развития муниципального образования северного региона // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 3; Кузнецова Е.С., Богданова А.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления // Вестник МГТУ. 2012. № 1; Кушнер М.А. Комплексная методика оценки эффективности проектного управления развитием // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2011. № 2.

разработки и реализации проектов в сфере благоустройства территории г. Белгороде.

**Теоретическую и методическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области управления проектами (Л. Гэддис, Т. М. Дридзе), а также работы авторов, характеризующие развитие муниципального управления на современном этапе<sup>1</sup>.

При написании дипломного проекта применялись методы эмпирического и теоретического исследования, включая методы структурно-функционального и системного анализа.

**Эмпирическая база исследования** составили статистические данные, опубликованные в средствах массовой информации. Эмпирическая база основывается на анализе деятельности органов муниципальной власти в Российской Федерации и ее субъектах, в условиях проведения мероприятий административной реформы.

Нормативно-правовую базу исследования составили:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральные нормативные правовые акты<sup>2</sup>.
3. Нормативные правовые акты Белгородской области и г. Белгорода<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Гэддис Л. История проектного управления за рубежом. М., 2010; Дридзе Т.М. Основы социокультурного проектирования. М., 2009.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : распоряжение Правительства Российской Федерации от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах: распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2005 г. № 1789-р // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг): постановление Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2005 г. № 679 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»;

<sup>3</sup> Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: постановление Правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

**Практическая значимость** дипломной работы состоит в разработке и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию проектного управления в сфере благоустройства территории г. Белгороде, разработан проект.

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников литературы.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ**

Благоустройство является важнейшей сферой деятельности муниципального хозяйства, именно в этой сфере создаются те условия для населения, которые обеспечивают высокий уровень жизни. Тем самым, создаются условия для здоровой комфортной, удобной жизни как для отдельного человека по месту проживания, так и для всех жителей города, района, квартала, микрорайона<sup>1</sup>.

Уровень развития благоустройства оказывает значительное влияние на условия труда и отдыха населения. Система благоустройства и озеленения включает в себя комплекс программ и планов, составные части которых, имеют между собой тесные связи. В этом аспекте комплексное благоустройство означает разработку и реализацию той совокупности мероприятий, которые направлены на создание и развитие эстетичности и социально-экологической организованной городской среды.

Прежде чем раскрывать теоретические основы технологии разработки и реализации проектов в сфере благоустройства территории остановимся на определении основных понятий и категорий государственно-управленческой терминологии, относящейся к теме дипломного исследования.

Сегодня существует множество определений понятия «проект». В переводе с латинского «проект» означает «брошенный вперед», т. е. устремленный вперед взгляд на какую-либо деятельность. В современной трактовке проект – это поэтапная эффективная реализация задуманной идеи в конкретные сроки с привлечением оптимальных средств и ресурсов.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности в различных сферах жизнедеятельности общества – экономической, политической, социальной, правовой, организационной, производственной,

---

<sup>1</sup> Седашкина Т.И. Роль благоустройства в формировании городской среды. URL: [http://sisupr.mrsu.ru/2009-2/pdf/8.7\\_Lomaikina.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2009-2/pdf/8.7_Lomaikina.pdf) (дата обращения: 25.04.2016).

управленческой и характеризуется особенностями его разработки и применения<sup>1</sup>.

В теории по управлению проектами часто встречаются термины, которыми подменяется понятие «проект», а именно – в некоторых случаях под проектом понимается процесс последовательности действий по выполнению каких - либо управленческих функций (например, деятельность проект менеджеров). Это постоянно выполняемые действия проект менеджера, в то же время, процесс управления может быть частью проекта.

Иногда понятие «проект» рассматривается как программа. На наш взгляд, программа это комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей (например, реформирование государственной службы, административная реформа, реформа образования, реформа ЖКХ и др.). В рамках программы возможно успешное выполнение каких-либо проектов с достижением вполне конкретных результатов. В данном случае программа – это совокупность нескольких проектов, то есть, проекты представляют собой часть программ.

Под понятием «проект» понимается система, включающая совокупность взаимосвязанных элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ним целей. Вследствие вышесказанного, можно полагать, что каждое из перечисленных нами понятий, а именно: процесс, программа, система, не могут отражать сущностное содержание понятия «проект», а они органически входят в понятие «проект», выполняя при этом свое предназначение в области проектной деятельности<sup>2</sup>.

Проект — комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый органами исполнительной власти

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С.3.

<sup>2</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 5.

и государственными органами области, подведомственными организациями, хозяйствующими субъектами с использованием средств областного бюджета и/или федерального бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств) в объеме более 1 млн. рублей<sup>1</sup>.

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

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

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

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

4. С точки зрения деятельностного подхода, проект представляет собой целенаправленную деятельность, заранее проработанное и запланированное действие, направленное на создание или модернизацию проектируемых

---

<sup>1</sup> Гончаренко П.В., Рамбусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти Белгородской области. Белгород, 2010. С. 11.

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

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

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

Проекты могут реализовываться в самых различных сферах — строительстве, информационных технологиях, медицине, науке, производственной деятельности и т.д.<sup>2</sup>

Муниципальные проекты – проекты, реализуемые в рамках муниципального образования<sup>3</sup>.

Поэтому основу понятия «проект» составляет интеграция вышеназванных нами подходов (общего, системного, структурного, деятельностного, управленческого) и включает в себя планирование, организацию и управление.

Признаки, характеризующие понятие «проект»:

1. Цель проекта - запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект.

Цель проекта должна:

- отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С.6-7

<sup>2</sup> Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. М., 2011.

<sup>3</sup> Гончаренко П.В., Рамбусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти Белгородской области. Белгород, 2010. С. 11.

осуществляется проект.

2. Установленные сроки начала и завершения проекта – ограниченная протяженность во времени с определением начала и окончания проекта.

3. Управление проектом – координированное выполнение многочисленных и взаимосвязанных действий, связанных с разработкой и управлением процесса проектирования.

4. Определенные ресурсы – трудовые, финансовые, кадровые, экономические, материальные, организационные и др.<sup>1</sup>

Перечисленные нами признаки проекта взаимосвязаны и взаимообусловлены, так как, например, большие цели ведут к увеличению продолжительности работ и расхода ресурсов, в то же время, сокращение срока проекта сказывается на его результатах или потребует увеличение ресурсов.

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта<sup>2</sup>.

Управление проектом составляет совокупность следующих действий: перераспределение работ и назначений; руководство работами и контроль результатов; решение возникающих проблем; обмен информацией с заинтересованными лицами<sup>3</sup>.

Управление проектом - планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 3.

<sup>2</sup> Либерзон В. Управление проектами – основные понятия и методы URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=20&id=80](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=20&id=80) (дата обращения 14.03.2014).

<sup>3</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 7

<sup>4</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. М., 2011.

На наш взгляд, управление проектами – самостоятельная область научного знания, позволяющего на основе системного, структурного, деятельностного, управленческого подходов и методов проектирования осуществлять целенаправленную деятельность по разработке и управлению проектом, направленной на изменение проектируемого объекта и достижение проектного результата.

Некоторые причины, обуславливающие необходимость управления проектами:

а) исторические, связанные с тем, что создание проектов имеет длительную историю своего существования и развития от строительства египетских пирамид до институционализации проектного управления, как самостоятельной области научного знания.

б) финансово - экономические, способствовавшие появлению самостоятельной дисциплины «Управление проектами» (Projekt Menegement) в развитых странах Запада с рыночной экономикой (50-е годы XX века). Данное обстоятельство было вызвано массовым ростом масштабов проектов и тем, что понятие успешности проекта стало измеряться соответствием его окончательной стоимости и объему выделенных ассигнований, величиной экономии и размерами прибыли.

Н.М. Абдикиев<sup>1</sup> выделяет следующие этапы развития научных и практических подходов к управлению проектами в России:

1825 г. – первые фундаментальные работы М.М. Сперанского.

1900 –е гг. – развитие практических методов управления П.А. Столыпина.

1920 –е гг. – работы А.К. Гостева по научной организации труда и управления; создание ЦИТ РФ.

1930 –е гг. – проекты первых пятилеток.

1946-1961 гг. – проекты по разработке атомного оружия и ракетно-космической техники в СССР.

---

<sup>1</sup> Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент. М., 2010.

1970 – г г. – развитие системного подхода и программных средств для управления проектами в СССР; создание автоматизированных систем управления организациями и предприятиями (АСУ) в различных отраслях народного хозяйства.

1990 – е гг. – новая волна интеграции России в международные процессы развития знания и методов управления персоналом. Создание Советской Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, создание рынка профессиональных услуг и программных продуктов по управлению проектами. Разработка и ввод в действие национальных программ подготовки и сертификации менеджеров проекта на основе международных требований и стандартов.

в) технологические (методические), связанные с развитием и применением методов управления проектами.

Реальное использование новой для российской экономики концепции управления проектами обусловлено следующими предпосылками<sup>1</sup>:

1. Объективные предпосылки необходимости перехода к управлению проектами: ликвидация планово-распределительной системы и начало формирования правовой системы регулирования в государственном управлении; изменение отношений собственности и формирование частной собственности; демонополизация в государственном управлении; переход к рыночной системе отношений; децентрализация управления и постепенная передача функций управления на органы местного самоуправления; изменение методов и средств государственного и муниципального управления; переход на идеологию программного управления; формирование рынка инвестиционных проектов; создание рынка консалтинговых, инвестиционных, инжиниринговых компаний, представляющих свои услуги в области проектного управления; появление проектно-ориентированных структур, создаваемых на основе как на основе государственных, так и

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С.10 - 11.

частных организаций; изменения в психологии проект-менеджеров; развитие новых современных информационных технологий.; создание организационных структур, работающих на проектной основе.

2. Макроэкономические предпосылки: изменение структуры собственности, связанное с разрушением монополии государственной собственности в сфере производства и услуг, а также формированием эффективных собственников и управленческого менеджмента; изменение отраслевой структуры производства в результате ее адаптации к новой структуре спроса; продолжающееся изменение геополитической ситуации, имеющее целью включение экономики России в мирохозяйственные связи.

3. Содержательные предпосылки: потребность в структурах, ориентированных на достижение определенной цели (результата); наличие задач с определенными параметрами: проектным циклом, затратами, временем и результатами; динамичное окружение с элементами неопределенности; сложные и функционально интегрированные задачи с инновационными элементами и необходимостью полной завершенности работ; потребность в высшей квалификации исполнителей в определенных вопросах проектирования и проектного управления; необходимость быстрой реакции на изменения рынка с соответствующей продолжительностью проработки и решения задачи; наличие в действующей организации ряда проектов, не достигающих поставленных целей; необходимость координации действий нескольких подразделений в процессе реализации проекта.

4. Управленческие предпосылки: конец эпохи «тейлоризма» и переход к предпринимательскому менеджменту; признание факта, что организации не могут рассматриваться как устойчивые системы; общее признание положений менеджмента качества и других современных концепций управления; усиление роли потребителя, выдвинувшего ряд собственных требований к создаваемой продукции (услугам); необходимость разработки теоретико-методологических основ по проблемам разработки и управления проектами; овладение управленцами теорией и практикой управления

проектами на основе современных инновационных технологий; управление эффективностью проектирования в современных условиях; институционализация проектного управления как научного направления в современной теории управления.

5. Предпосылки государственного управления: реформирование государственной службы посредством применения программ и осуществления национальных проектов; административная реформа как комплекс проектов, связанных с повышением эффективности деятельности органов государственной власти; разработка инновационных проектов в системе государственного и муниципального управления.

6. Методические и технологические предпосылки управления проектами, позволяющие: разрабатывать и обосновывать концепцию проекта; оценивать эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности; выполнить технико-экономическое обоснование проекта и разработать его бизнес-план; осуществить системное планирование проекта на всех фазах его жизненного цикла; оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них; разработать смету и бюджет проекта, соответствующие заданным ограничениям; подобрать исполнителей проекта, в том числе через процедуру конкурсов (торгов); подготовить и заключить контракты на различные проекты; организовать оптимальную процедуру по организации и выполнения проекта; подобрать команду проекта; обеспечить эффективный контроль и регулирование, а также управление изменениями, неизбежными в ходе реализации проекта, на основе применения современных информационных технологий; организовать эффективное завершение и качество проекта.

Управление проектами сопряжено с рядом проблем, которые необходимо учитывать в проектной деятельности. К числу таких проблем можно отнести: организационные проблемы, связанные с разработкой нескольких проектов и их дублирование; финансовые проблемы,

обусловленные недостаточностью финансирования проектных решений; профессиональные проблемы, характеризующие недостаточным уровнем культуры управленцев в области проектного управления; административные проблемы, связанные с несогласованностью и жестким администрированием разработки и реализации проекта; правовые проблемы, отражающие несовершенство нормативно-правовой базы по проектному управлению<sup>1</sup>.

Проекты классифицируются по двум принципам:

1. «стратегическая значимость относится к согласованности проекта со стратегией, мнением населения, степенью интереса со стороны вовлекаемых в проект сторон, соответствию международным тенденциям».
2. «критичность проекта с точки зрения его плана и управляемости относится к осуществимости плана, финансовым средствам, необходимым ресурсам и возможным рискам»<sup>2</sup>.

Сложность и многообразие проектов предполагает осуществить классификацию их типов по следующим основаниям<sup>3</sup>:

- по направлению: основные и специальные проекты;
- по сферам жизнедеятельности общества – политические, экономические, социальные, правовые, культурологические, образовательные;
- по масштабности: международные, национальные, государственные, федеральные, региональные, муниципальные;
- по предназначению: малые проекты, мегапроекты, сложные проекты, краткосрочные проекты, бездефектные проекты.

Рассмотрим некоторые из них.

Малые проекты (мультипроекты) невелики по масштабу, просты и ограничены объемами (например, модернизация действующей организации,

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 13.

<sup>2</sup> Локателли Дж., Манчини М. Мультипроектное управление в органах государственной администрации: оценка принципов и новые подходы // Управление проектами и программами. 2009. № 4. С. 285.

<sup>3</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 18-19.

производства). Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта. Они требуют тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта. Для мультипроекта существенным является наличие технологических ограничений (накладываемых на взаимосвязь входящих в него работ и подпроектов) и ресурсных ограничений<sup>1</sup>.

Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном, региональном, муниципальном.

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт: высокой стоимостью; капиталоемкостью – потребность в финансовых средствах в таких проектах требует особых форм финансирования (федерального, регионального, муниципального); трудоемкостью – 2 млн. чел.- часов на проектирование, 15-20 млн. человеко-часов на строительство; длительностью реализации – 3,5,7 и более лет; отдаленностью районов реализации и дополнительными затратами на создание соответствующей инфраструктуры; влиянием на социальную и экономическую среду региона и страны в целом.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает применение нетрадиционных подходов и повышение затраты на их решение.

Краткосрочные проекты обычно реализуются в ходе деятельности в организации по решению краткосрочных задач.

---

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

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Приведенная нами классификация проектов, свидетельствует о том, что управление проектами (проектное управление) является важнейшим направлением современного менеджмента, а также государственного управления.

Новыми типами проектов являются: пилотные, инвестиционные, информационные, инновационные, маркетинговые, стратегические, экономические, социальные, образовательные, культурно – досуговые.

Пилотный проект – пробный проект. В настоящее время в различных регионах России реализуются многочисленные пилотные проекты, целью которых является предварительное изучение ситуации, экспериментальная проверка правильности разработанных решений по изменению хозяйственной практики и о готовности к реализации и осуществлению полномасштабного реформирования в различных отраслях и сферах народного хозяйства<sup>1</sup>.

Инвестиционные проекты. В соответствии с Федеральным законом от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» под инвестиционным проектом понимается «обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)».

В инвестиционных проектах важным параметром является ресурсный потенциал. Использование бюджетных и собственных средств, получение

---

<sup>1</sup> Пойгина И.М. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов // Проблемы современной экономики. 2011. № 4.

кредитов и льгот, долевое участие различных инвесторов, короткие сроки реализации — вот основные признаки инвестиционных проектов.

Основная цель создания базы инвестиционных проектов – привлечь внимание российских и международных деловых кругов к городу, показать привлекательные для потенциальных инвесторов условия осуществления инвестиционной деятельности, представить муниципальное образование как перспективного партнера, обладающего значительным экономическим потенциалом.

Для привлечения инвесторов на территории должны быть созданы благоприятные условия. Реализации инвестиционных проектов должна послужить Программа социально-экономического развития города, в которой определяются долгосрочные, среднесрочные и ближайшие социально-экономические цели муниципального образования, средства их достижения, включая инвестиционный потенциал, условия размещения и работы инвестора<sup>1</sup>.

Информационные проекты. Быстрый рост объемов информации и развитие информационных технологий значительно влияют на способы получения доступа к информации, что сказывается на библиотеках и их услугах. Проблема создания и кооперации информационных ресурсов является очень важной для российских библиотек. Внедрение новых технологий, автоматизация процессов привели к появлению информационных проектов.

Инновационные проекты. К ним относят «проекты, где главная цель — разработка и применение новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие систем». «Инновационный проект – это система взаимосвязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других

---

<sup>1</sup> Шамсудинова М.Р. Стратегия реализации инноваций в муниципальных образованиях республики Татарстан // Экономика и управление: проблемы, решения. 2012. № 8. С. 62.

мероприятий, соответствующим образом организованных (увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям), оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к инновации»<sup>1</sup>. То есть, понятие «управление инновационным проектом» рассматривается как форма целевого управления инновационной деятельностью, процесс осуществления инноваций, в ходе которого происходит увязка фаз, функций и подсистем управления проектом<sup>2</sup>. Особенностью инновационных проектов является то, что процесс планирования и корректировки в них идет одновременно.

Маркетинговые проекты. Цель маркетинговых проектов — разработка стратегии развития. При реализации данного типа проектов разрабатывается нормативная, научная, регламентирующая документация; анализируются данные социологических и маркетинговых исследований, анкетирования и т. д. для выработки дальнейшей стратегии развития.

Организационные проекты направлены на реорганизацию, изменение структуры, создание нового. Под организационным проектом понимается ограниченное во времени целенаправленное изменение организационной системы (ОС) с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией<sup>3</sup>. Цели здесь четко определены, однако количественные и качественные результаты труднее предвидеть, поскольку они зависят от организационных изменений в системе. Сроки и продолжительность проекта установлены, ресурсы, как правило, предоставляются по мере возможности. Расходы на организационный проект требуют экономического обоснования, а также корректировки по мере его реализации. Организационные проекты

---

<sup>1</sup> Завлина П.Н., Казанцева А.К., Миндели Л.Э. Инновационный менеджмент. М., 2012.

<sup>2</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М., 2004. С.42.

<sup>3</sup> Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. М., 2009.

тесно связаны с экономическими, так как формируются главным образом за счет бюджетных ресурсов.

Образовательные проекты реализуются в рамках образовательной функции. Образовательные проекты в свою очередь подразделяются по признакам масштабности, по степени интеграции в различные области человеческой деятельности (мульти- и моно- и мегапроекты), по степени влияния на образовательный процесс (локальные, глобальные, мультипроекты), по наличию ресурсов (реальные, амбициозные), по времени осуществления (долгосрочные, краткосрочные)<sup>1</sup>. Если в производственном проекте к критериям успешности относятся сроки и стоимость проекта, то в образовательном проекте эти критерии второстепенны; здесь критериями успешности являются: качество образовательных технологий, качество организации учебного процесса - которые наступят (улучшатся) после внедрения образовательного проекта.

Социальные проекты выполняют важную миссию с точки зрения социальной необходимости, полезности и привлекательности. Они создают условия для адаптации населения к новой социально-экономической обстановке в регионе.

Культурно-досуговые проекты нацелены на организацию досуга. Смысл такого рода проектов состоит не в том только, чтобы организовать свободное время в культурной обстановке, но в том, чтобы консолидировать местную интеллигенцию, привлечь внимание руководителей, органов местного самоуправления.

Портфели проектов – набор не обязательно технологически зависимых проектов, реализуемый организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающий достижение ее стратегических целей. Для портфеля проектов существенным является использование единых механизмов управления (портфель проектов всегда рассматривается «в привязке» к

---

<sup>1</sup> Волченкова Т.Г. Управление образовательными проектами в инновационной общеобразовательной школе: Автореферат дисс...к.п.н. 13.00.01. М., 2009.

реализующей его организации), позволяющих наиболее эффективно достигать стратегических целей организации с учетом ресурсных ограничений<sup>1</sup>.

Управление портфелем проектов подразумевает деятельность, направленную на достижение стратегических целей путем формирования, оптимизации, мониторинга и контроля, управления изменениями портфеля проектов в условиях определенных ограничений. Управление портфелем проектов обеспечивает связь между уровнем стратегического управления и уровнем управления проектами и программами<sup>2</sup>.

Далее рассмотрим особенности разработки и реализации проектов в условиях муниципального образования.

Организационными структурами управления проектами в условиях муниципального образования являются:

- функциональная структура, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации;
- дивизионная структура формируется по федеральным, региональным, муниципальным признакам;
- проектная структура – комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;
- матричная структура – промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления, такие как:
  - а) слабая матрица – координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами;
  - б) сбалансированная матрица – менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений;
  - в) жесткая матрица – менеджер проекта обладает

---

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

<sup>2</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов: ГОСТ Р 54870. 2011. М., 2011.

максимальными полномочиями и несет полную ответственность за выполнение задач проекта<sup>1</sup>.

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

Ролевая (организационная) структура управления проектами в условиях муниципального образования может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики<sup>3</sup>, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:

Инициатор проекта – физическое или юридическое лицо (государственный орган области, орган исполнительной власти области, администрация города, хозяйствующий субъект), которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициатор проекта может представлять интересы заказчика, исполнителя или координирующего органа проекта<sup>4</sup>.

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его результатов, будущий владелец и пользователь результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает финансирование проекта за счет своих средств или средств привлекаемых инвесторов, заключает контракты с основными исполнителями проекта, несет ответственность по этим контрактам,

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 26-27.

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

<sup>3</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. М., 2011.

<sup>4</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2010. С. 7.

управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта<sup>1</sup>.

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

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

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

Группа управления проектом – группа лиц, представляющих интересы заказчика, исполнителя и координирующего органа проекта в ходе его реализации.

В группу управления проектом входят: Представитель заказчика проекта – уполномоченное заказчиком проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта. Куратор проекта – уполномоченное координирующим органом проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта. Руководитель проекта – уполномоченное исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению всеми работами проекта. Рабочая группа проекта – группа лиц, непосредственно выполняющих работы проекта<sup>3</sup>.

---

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

<sup>2</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2010. С.6.

<sup>3</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2010. С.11.

В рабочую группу проекта входят: Администратор проекта - лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта. Оператор мониторинга проекта - лицо, назначаемое координирующим органом проекта, отвечающее за размещение и обеспечение актуальности информации о текущем состоянии проекта. Ответственные по направлениям – лица, непосредственно выполняющие мероприятия и работы проекта.

Организационное сопровождение проекта – координация межведомственного взаимодействия участников проекта, осуществляемая куратором проекта на протяжении всех этапов проекта. Мониторинг проекта – специально организованное систематическое наблюдение за ходом разработки и реализации проекта с целью предоставления сводной информации внешним по отношению к проекту пользователям. Экспертная комиссия - постоянно действующий совещательно-консультационный орган, образованный в целях экспертного рассмотрения проектов, инициированных на территории городского округа<sup>1</sup>.

Организационная структура (команда проекта) проекта: формируется при инициации и планировании проекта и расформировывается при его закрытии; состоит из группы управления проектом и рабочей группы проекта; обеспечивает эффективное взаимодействие участников проекта.

Концептуальную модель организации управления проектами в условиях муниципального образования можно представить в виде следующих подсистем:

1. Подсистема внутренних и внешних компонентов проекта.
2. Подсистема зарождения проекта.
3. Подсистема функций проекта.

---

<sup>1</sup> Гончаренко П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области. Белгород, 2010. С.10.

4. Подсистема управления проектом.

5. Подсистема завершения проекта<sup>1</sup>.

Подсистема внутренних и внешних компонентов проекта составляет его окружение. Под окружением проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, влияющих на него и осуществляющих взаимодействие с ним и отдельными его элементами, включающие внутренние и внешние характеристики проекта.

Внутренними компонентами проекта являются процедуры, связанные с разработкой и управлением проектом. Характеристики внешних компонентов проекта включают: формирование и зарождение проекта в определенном окружении, называемом внешней средой; состав проекта, элементы которого изменяются в процессе его реализации, а также могут появляться новые или удаляться старые элементы (объекты); структуру проекта, ибо он, как и всякая система, может быть разделен на элементы, при этом между выделенными элементами должны определяться и поддерживаться определенные связи; динамику проекта, так как ряд его элементов в процессе реализации могут переходить из внешней среды и обратно.

Подсистема зарождения проекта включает следующие элементы:

Цель проекта, при определении которой формируется проект-идея. Цель проекта содержит в себе основную идею и деятельность по его реализации в целом. В проектном управлении цель декомпозируется на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы и модули работ. Прежде всего, цель проекта раскрывается в детальном плане действий, который может включать различные его аспекты и оформляться в виде различных документов, таких, как иерархическое дерево целей, структура работ, или стоимости, или результата проекта, сетевые и информационно-аналитические модели.

Тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства,

---

<sup>1</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 20.

ресурсы, организационная структура, система коммуникаций между элементами проекта. Моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с факторами внешней среды, выражаемые в подготовке дерева рисков, или решений, или иных моделей.

Миссия проекта – генеральная цель проекта, детализирующая статус проекта и обеспечивающая ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях управления деятельности органов государственной власти;

Стратегия проекта – выработка направлений действий для достижения обозначенных миссией и системой целей результатов, включающая:

а) стратегический анализ: разработка и выбор стратегии, реализация стратегии, результат проекта (завершение проекта), проектная группа (команда);

б) анализ внутренней и внешней среды объекта проектирования.

К числу факторов внешней среды относятся: технологические (наличие новых технологий); ресурсообеспеченность; экономические; социальные; политические; конкуренты. Внутренняя среда включает: целевые рынки; маркетинговые исследования; каналы распределения; персонал; финансы.

Подсистема функций проекта предполагает совокупность действий, связанных с определением функций проекта. К числу таких функций относятся: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление бюджета проекта (бизнес плана проекта), организация работ по выполнению проекта, мониторинг проекта, оценка проекта, отчетность по проекту, экспертиза и приемка проекта.

Подсистема управления проектом включает следующие виды управления: управление содержанием и объемами работ; управление продолжительностью проекта; управление стоимостью проекта; управление качеством проекта; управление ресурсами проекта (экономическим, финансовыми, политическими, правовыми, социальными, кадровыми, технологическими, материальными; управление изменениями; управление

изменениями; управление рисками; управление информацией; управление коммуникациями; управление качеством проекта.

Подсистема завершения проекта предполагает совокупность действий направленных на анализ реализации проекта, подготовку отчетной документации по реализации проекта, использование результатов проекта.

В теории управления проектами в качестве общей характеристики разработки и управления проектами широкое применение получило понятие «жизненный цикл проекта», понимаемый как время между моментом разработки проекта и его завершением. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы на стадии, стадии на этапы<sup>1</sup>. Основными фазами жизненного цикла (проектного цикла) являются: концептуальная; разработка проекта; выполнение проекта; завершение проекта; эксплуатационная фаза<sup>2</sup>.

Вся деятельность по разработке проекта в условиях муниципального образования, начиная от зарождения проекта (концептуальная фаза) до его завершения (эксплуатационная фаза) протекает взаимосвязано во времени и пространстве. Однако обеспечить однозначное распределения фаз выполнения проекта в логической последовательности и временной последовательности практически невозможно. Связанные с этим проблемы решаются с помощью опыта, знаний и искусства специалистов, работающих над проектом.

Структуризация жизненного цикла проекта сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходимые для того, чтобы проектом можно было управлять. Кроме того, процесс структуризации проекта часть общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

---

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

<sup>2</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 24-25.

Технология – это система условий, форм, методов и средств решения поставленной задачи. Любой проект реализуется определенной совокупностью технологий<sup>1</sup>.

Методы управления проектами в условиях муниципального образования предназначены для того, чтобы:

- определить цель проекта и осуществить его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей;
- подобрать и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта и составить график его реализации;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта<sup>2</sup>.

Для успешного руководства требуется наличие специальных знаний в организационных вопросах по проектному управлению в органах государственной власти. Важная роль при этом отводится руководителю проекта<sup>3</sup>.

Требования к управлению документами проекта представлены в ГОСТ Р 54869-2011<sup>4</sup>. Форма, наименование и содержание документов могут отличаться в различных проектах и зависят от специфики проекта, договорных требований или требований организации, в рамках которой проект реализуется.

---

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

<sup>2</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 14.

<sup>3</sup> Управление проектами с использованием информационных технологий. М., 2011. С. 28.

<sup>4</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. М., 2011.

Документами необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:

- документы должны быть утверждены до их применения;
- необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере необходимости;
- необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;
- необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;
- необходимо обеспечить уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон проекта;
- необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей<sup>1</sup>.

Организация управления проектами в условиях муниципального образования имеет сложности как объективного, так и субъективного порядка. В процессе профессионального применения управления проектами в органах государственной власти Российской Федерации требуется координация работ многих государственных служащих (специалистов), зачастую не имеющих опыта совместной работы.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что:

1. Разработка и реализация проектов в сфере благоустройства на муниципальном уровне должна учитывать разделение объектов благоустройства к разным сферам согласно общероссийскому классификатору, а также задачи территориального планирования, которое направлено на создание особых условий для продолжительного социально-экономического развития.

---

<sup>1</sup> Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами: ГОСТ Р 54869-2011. М., 2011.

2. Управление проектами – самостоятельная область научного знания, проект в сфере благоустройства рассматривается как процесс зарождения, формирования и реализации идеи, направленной на решение определенной проблемы и ее реализация в практической деятельности при формировании городской среды.

3. Организация управления проектами в условиях муниципального образования имеет сложности как объективного, так и субъективного порядка. В процессе профессионального применения управления проектами в органах государственной власти Российской Федерации требуется координация работ многих государственных служащих (специалистов), зачастую не имеющих опыта совместной работы.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ**

Проект в сфере благоустройства муниципального образования – комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый органами местного самоуправления, подведомственными организациями, хозяйствующими субъектами с использованием средств местного бюджета и/или регионального бюджета (в случае делегирования полномочий по контролю расходования указанных средств).

Проект – комплекс мероприятий и работ, направленный на достижение определенной цели, ограниченный во времени определенными сроками начала и окончания, выполнение которого имеет однократный (неповторяющийся) характер, реализуемый администрацией города, структурными подразделениями администрации, подведомственными организациями, хозяйствующими субъектами.

Комфортный город начинается с дома, двора, улицы, микрорайона. И городские власти в течение многих лет успешно занимаются решением задач благоустройства. В Белгороде за прошедшие десять лет отремонтировано 180 дворовых территорий. В последние годы велось комплексное обустройство дворов вокруг общественно значимых центров, таких как бульвар Первого Салюта, школы, городские больницы, реконструировались междворовые территории с созданием парков и скверов.

Тем не менее, в городе на сегодняшний день требует капитального ремонта 662 дворовые территории на сумму более 3 млрд рублей. Поэтому их ремонт – одна из наиболее острых проблем, которые волнуют горожан и требует решения.

В ближайшие три года необходимо реализовать муниципальную программу ремонта дворов, основанную на принципах софинансирования из местного бюджета и средств собственников, а также конкурсного отбора территорий-участников.

Приоритет будет отдаваться тем территориям, где эффективно действуют ТОС и Совет дома, где жители участвуют в благоустройстве и озеленении, исправно вносят плату за жилищно-коммунальные услуги и капремонт.

В ближайшее время необходимо определить территории, спланировать и реализовать несколько пилотных проектов в рамках программы «Двор без автомобиля». В этом направлении уже создана соответствующая инфраструктура: построены современные паркинги и кооперативные парковки, при реконструкции улиц организованы новые машино-места вдоль улично-дорожной сети.

Двор должен быть территорией жителей, местом их общения и отдыха, проведения культурных и спортивных мероприятий, а не стоянкой для автомобилей.

Общественные территории в современных городах носят смысловую нагрузку, имеют тематические направления. Благоустройство дворовых территорий, скверов и парков не только решает задачу улучшения качества городской среды, но и должно служить объединению жителей, созданию «точек притяжения» для городских сообществ.

За последние несколько лет в Белгороде созданы такие общественные территории: скверы Любви, Дружбы городов-побратимов, детский парк «Котофей», Есенинский сквер и многие другие. Они сразу полюбились горожанам благодаря продуманной «миссии места» и проведению различных тематических мероприятий.

В последние два года в Белгороде в ходе реализации проектов по архитектурно-ландшафтному обустройству территорий были созданы и реконструированы комфортные большие и малые общественные зоны:

скверы «Семейный», «Южный» и «Рязановский», по ул. Гостёнской, Белгородскому проспекту (у супермаркета «Европа»). В продолжение работы необходимо спланировать такие комфортные зоны в каждом из микрорайонов города.

Всесезонной общественной зоной отдыха регионального значения, рекреационным ядром Белгородской агломерации станет мультипарк, который обустраивается в урочище «Сосновка». В 2016 году в нём начнёт работу новый зоопарк, будет создана сеть зон для активного, тихого, семейного, детского отдыха, для занятий спортом и многого другого.

Закрытые общественные пространства – интеллектуально-коммуникативные площадки – «третьи места» формируются на базе библиотек и предприятий общественного питания. Они призваны стать местом неформального сбора горожан, точкой «социальной связанности» и «социальной активности». Здесь проводятся встречи с интересными людьми, выставки, работают языковые и книжные клубы. Спектр мероприятий, интересных жителям города, постоянно расширяется. Удачные примеры таких проектов – сеть кафе-клубов «КоМоД», работа деловой библиотеки и выставочного зала «Родина».

Необходимо продолжить озеленение города в рамках реализации губернаторской программы «Зелёная столица» и собственных проектов. Так, только за время реализации проекта «201» было высажено 2646 шт. деревьев, 64280 кустарников, 12759 многолетних цветов, вновь обустроено около 10 га газонов. При выполнении проектов применялись в основном хвойные и ценные породы деревьев, кустарников, при высадке цветов – многолетники. В городе за последние годы высажен миллион тюльпанов и около 200 тысяч кустов роз, повсеместно появился можжевельник. В центральном парке горожан радуют сакуры, в парках Памяти и Победы старые больные деревья заменены на новые, устойчивые к болезням. Таким образом, от больших к малым территориям, в городе формируется каркас из зелёных зон и непрерывная сеть благоустроенных уголков.

Не менее важно сделать город удобным для пеших прогулок. Для этого в центре города начато формирование пешеходных связей. Реализованный проект по реконструкции перекрёстков по улице Попова позволил сформировать в этом районе комфортную среду для пешеходов и маломобильных групп населения.

В ближайшие годы будет разработан и реализован пилотный проект по созданию пешеходных зон (систем пешеходных пространств) в границах:

– Свято-Троицкий бульвар – часть Соборной площади – сквер за Драматическим театром – парк Победы – сквер за музеем-диорамой «Курская битва. Белгородское направление» – набережная «Французского бульвара»;

– Народный бульвар – ул. 50-летия Белгородской области – новый участок от ул. Преображенской до Свято-Троицкого бульвара.

Город, удобный для жизни, будет формироваться в следующих направлениях развития городской среды:

– формирование пешеходных связей и разработка пешеходных маршрутов по Белгороду;

– создание общественных пространств на улицах, в парках и скверах города;

– расширение количества и видов «третьих мест» на базе кафе, клубов по месту жительства, образовательных центров.

В результате мы должны добиться того, чтобы в городе было приятно находиться: гулять, играть с детьми, общаться с друзьями, наслаждаясь комфортной городской средой.

Муниципальная программа «Развитие жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода на 2015 - 2020 годы» станет одним из направлений деятельности администрации по реализации Стратегии развития города Белгорода до 2025 года<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. от 03.06.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Одной из основных задач на 2014 и последующие годы является организация исполнения на территории города краткосрочного плана капитального ремонта многоквартирных домов в рамках исполнения долгосрочной адресной программы капитального ремонта многоквартирных домов до 2043 года. В 2014 году ведется капитальный ремонт 32 домов на сумму 422,7 млн. руб. Ведутся работы по наладке системы сбора собственниками помещений взносов на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирных домах, расположенных на территории города Белгорода, подготовлена нормативная база реализации функций технического заказчика, проведен конкурс по отбору подрядных организаций для проведения работ по капитальному ремонту домов, ведется строительный надзор за выполнением ремонтных работ.

Жилищным кодексом Российской Федерации предусмотрены мероприятия по созданию устойчивых механизмов финансирования расходов, которые связаны с проведением капитального ремонта общего имущества многоквартирных домов<sup>1</sup>.

Очередность проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в рамках адресной программы определялась исходя из критериев, установленных в статье 6 закона Белгородской области от 31 января 2013 года N 173 «О создании системы финансирования капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах Белгородской области», которые дифференцированы по муниципальным образованиям<sup>2</sup>.

Реализация указанных принципов должна обеспечить перспективное планирование капитального ремонта жилищного фонда с учетом

---

<sup>1</sup> Жилищный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

<sup>2</sup> О создании системы финансирования капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах Белгородской области : закон Белгородской области от 31 января 2013 года № 173 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

фактического технического состояния конструктивных элементов многоквартирных домов.

Положения Жилищного кодекса Российской Федерации определяют принципиальный подход к организации капитального ремонта жилищного фонда.

В соответствии со статьей 158 Жилищного кодекса Российской Федерации собственники помещений в многоквартирном доме обязаны участвовать в расходах на содержание общего имущества в многоквартирном доме соразмерно своей доле в праве общей собственности на это имущество путем внесения платы за содержание и ремонт жилого помещения и взносов на капитальный ремонт<sup>1</sup>.

В целях сохранения муниципального жилищного фонда, а также улучшения качества жизни горожан выделена первая подпрограмма настоящей программы: «Содержание и ремонт жилищного фонда города Белгорода».

В городе Белгороде активно проводятся мероприятия по приватизации муниципального жилого фонда. Но несмотря на активную разъяснительную работу администрации города Белгорода, по состоянию на 01.07.2014 260,0 тыс. м<sup>2</sup> остаются в муниципальной собственности, в том числе 39,0 тыс. м<sup>2</sup> - площадь муниципальных нежилых помещений. Более 160 тыс. м<sup>2</sup> - это постройки 60-70-х годов 20-го века, т.е. прослужившие более 50 лет.

Общая площадь муниципальных квартир, включенных в долгосрочную адресную программу проведения капитального ремонта в многоквартирных домах в Белгородской области на 2014 - 2043 г.г., утвержденную постановлением правительства Белгородской области от 19.08.2013 N 345-пп «Об утверждении адресной программы проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в

---

<sup>1</sup> Жилищный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

Белгородской области на 2014 - 2043 годы», составляет 288454,98 кв. м, или 6889 жилых помещений<sup>1</sup>.

До вступления в действие нового жилищного законодательства задача по содержанию муниципального жилья лежала на ЖЭКах и осуществлялась за счет государственных субсидий. После вступления в силу нового жилищного законодательства обязанность по проведению капитального ремонта муниципального жилья лежит полностью на собственнике, т.е. администрации города Белгорода.

Для повышения уровня внешнего благоустройства, санитарного содержания территории и экологической безопасности городского округа необходимо проведение таких мероприятий, как благоустройство дворовых территорий, а также финансирование затрат по текущему благоустройству дворовых территорий, прилегающих к территориям многоквартирных домов.

Согласно Положению об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания зданий, объектов коммунального и социально-культурного назначения продолжительность эксплуатации асфальтобетонного (асфальтового) покрытия проездов и тротуаров составляет 10 лет. В настоящее время асфальтобетонные покрытия тротуаров и дворовых проездов имеют очень высокий износ, что подтверждается многочисленными жалобами жителей города.

Данная подпрограмма разработана с целью создания комфортных и безопасных условий проживания граждан с соблюдением необходимых санитарных норм и правил, что напрямую зависит от технического состояния жилых домов и благоустройства дворовых территорий.

Из-за недостаточного финансирования отрасли практически не производился ремонт дворовых территорий, в результате чего пришло в негодность асфальтобетонное покрытие внутриквартальных проездов и

---

<sup>1</sup> Об утверждении адресной программы проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в Белгородской области на 2014 - 2043 годы : Постановление правительства Белгородской области от 19 августа 2013 года № 345-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

тротуаров. Дворовые территории являются важнейшей составной частью транспортной системы. От уровня транспортно-эксплуатационного состояния дворовых территорий многоквартирных домов и проездов к дворовым территориям во многом зависит качество жизни населения.

С увеличением транспортного потока значительно возрос процент физического износа асфальтобетонного покрытия внутриквартальных проездов и дворовых территорий.

Энергосбережение и повышение энергетической эффективности следует рассматривать как один из источников будущего экономического роста. Однако до настоящего времени этот источник был задействован лишь в малой степени. Существенное повышение уровня энергетической эффективности может быть обеспечено только при комплексном подходе к вопросу энергосбережения, поскольку:

- затрагивает все отрасли экономики и социальную сферу, всех производителей и потребителей энергетических ресурсов;
- требует государственного регулирования и высокой степени координации действий федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти Белгородской области, органов местного самоуправления, организаций и граждан;
- требует запуска механизмов обеспечения заинтересованности всех участников мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности в реализации целей и задач подпрограммы;
- требует мобилизации ресурсов и оптимизации их использования.

Основные проблемы по реализации мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности - это:

- недостаточное финансирование мероприятий из бюджетных источников;
- отсутствие инструментов и стимулов для привлечения средств из внебюджетных источников;
- недостаточная координация усилий органов исполнительной

власти города Белгорода;

– недостаточная проработанность нормативно-правовой базы для вовлечения в процесс энергосбережения всех отраслей экономики города Белгорода.

Для решения возникающих проблем, а также повышения энергетической эффективности выделена подпрограмма «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 г.г.».

Валовой внутренний продукт Российской Федерации по своей структуре один из самых энергоемких в мировой экономике. При комплексном подходе к организации энергосберегающих мероприятий должно быть выполнено намеченное в Указе Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 года N 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности Российской экономики» снижение к 2020 году энергоемкости валового внутреннего продукта Российской Федерации не менее чем на 40 процентов по сравнению к 2007 году<sup>1</sup>.

Для обеспечения достижения этой цели необходимо создание целостной системы управления процессом повышения энергетической эффективности экономики, обеспечивающей распределение полномочий между региональными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления.

Повышение энергетической эффективности в городе Белгороде потребует выработки и последовательной реализации долгосрочной городской стратегии в этой сфере, совместной работы органов местного самоуправления, крупного, среднего и малого бизнеса, а также

---

<sup>1</sup> О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности Российской экономики : Указ Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 года № 889 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

формирования эффективных механизмов взаимодействия всех участников процесса.

Подпрограмма «Благоустройство территории городского округа» направлена на:

- реализацию комплекса мероприятий по восстановлению, сохранности зеленых насаждений, правильному и своевременному уходу за ними;
- организацию искусственного освещения улиц, дворовых территорий и обеспечение функционирования объектов наружного освещения;
- обустройство придомовых территорий многоквартирных домов;
- совершенствование архитектурно-художественного облика города, размещение и содержание малых архитектурных форм;
- создание условий для массового отдыха жителей города и организации обустройства мест массового отдыха населения;
- обустройство и содержание на территории города мест захоронения, организацию ритуальных услуг;
- организацию утилизации бытовых и промышленных отходов.

Работы, планируемые к выполнению в рамках настоящей подпрограммы, значительно повысят качество благоустройства территории городского округа «Город Белгород», позволят увеличить количество зеленых насаждений, увеличить количество восстановленных газонов, а также способствовать безопасному и комфортному передвижению пешеходов в вечернее и ночное время.

Для повышения качества и надежности предоставления населению услуг и улучшения экологической ситуации в подпрограмме «Благоустройство территории городского округа» выделено направление «Организация утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов».

В городе Белгороде ежегодный объем твердых бытовых отходов составляет около одного миллиона кубических метров (975,9 тыс. м<sup>3</sup> - 2013 год). Население частного сектора образует ориентировочно 325,0 м<sup>3</sup> отходов, население, проживающее в домах многоквартирной застройки, - 400,0 м<sup>3</sup> отходов, предприятия бюджетной сферы - 66,0 тыс. м<sup>3</sup>, коммерческие организации – 185,0 м<sup>3</sup>.

Средства, полученные от оплаты услуг по статье "сбор и вывоз ТБО", расходуются на установку, содержание в исправном состоянии контейнеров и контейнерных площадок (дезинфекция, окраска, уборка прилегающей территории и др.), организацию вывоза твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора, контроль выполнения графика удаления отходов (Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденные постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 года N 170). Данные работы/услуги выполняются для соблюдения требований законодательства по установке и поддержанию технической исправности оборудования для сбора и вывоза ТБО, обеспечению надлежащего санитарного состояния указанного оборудования и прилегающих к нему территорий.

Повышение уровня благоприятной городской среды территории городского округа «Город Белгород» включает и благоустройство кладбищ на территории городского округа. Для обеспечения надлежащего уровня организации и содержания мест захоронения существует необходимость по ежегодному выполнению комплекса основных мероприятий, направленных на содержание мест захоронения. Благоустройство и сохранность мест захоронений умерших граждан и создание оптимальных условий для посещения и ухода за местами захоронений являются неотъемлемой частью жизни города.

Реализация комплекса мероприятий направлена на повышение уровня благоприятной городской среды территории городского округа, а также

реализацию конкретных мероприятий, способствующих поддержанию данного благоустройства на должном уровне.

В границах городского округа «Город Белгород» расположено 12 муниципальных кладбищ общей площадью 159,6 га.

Ежегодно из бюджета городского округа "Город Белгород" выделяется финансирование на благоустройство территорий кладбищ на основании утвержденных технических заданий по обустройству территорий кладбищ города Белгорода.

На основании постановления главы администрации Белгородской области от 10.04.2003 № 125 "Об организации службы по доставке умерших во внебольничных условиях" осуществляется порядок взаимодействий МКУ «Горритуалсервис» с органами внутренних дел, учреждениями здравоохранения по круглосуточной и безвозмездной транспортировке в морги города граждан, умерших во внебольничных условиях.

Реализация мероприятий по содержанию и обустройству территорий муниципальных кладбищ города Белгорода осуществляется путем размещения муниципального заказа в рамках Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

В рамках действия подпрограммы «Благоустройство территории городского округа» реализуется проект «Организация высадки многолетних цветов (роз) на территории города «Миллион роз».

В целом программа определяет цели, задачи по развитию и модернизации коммунальной инфраструктуры, реформированию жилищно-коммунального хозяйства городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы и включает в себя комплекс мероприятий, повышающих надежность функционирования коммунальных систем жизнеобеспечения, способствующих режиму его устойчивого достаточного финансирования, а также обеспечивающих комфортные и безопасные условия проживания людей.

Программа предусматривает как решение задач устранения сверхнормативного износа основных фондов, внедрения ресурсосберегающих технологий, так и разработку и широкое применение мер по стимулированию эффективного и рационального хозяйствования жилищно-коммунальных предприятий, максимального использования ими всех доступных ресурсов, включая собственные, для решения вопросов надежного и устойчивого обслуживания потребителей.

Все это значительно повысит качество жилищно-коммунального обслуживания населения, эффективность и надежность работы его составляющих.

Использование программно-целевого метода с участием средств бюджета городского округа «Город Белгород», а также внебюджетных источников обусловлено тем, что изложенные проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства носят межведомственный характер, взаимосвязаны между собой, требуют значительных инвестиционных ресурсов и выработки комплексного и системного их решения и не могут быть решены в пределах одного финансового года.

Основной целью реализации программы является обеспечение надлежащего технического и санитарно-гигиенического состояния зданий, сооружений, оборудования, коммуникаций и объектов жилищно-коммунального назначения и создание комфортной территории жизнедеятельности населения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- совершенствование жилищно-коммунального хозяйства города;
- создание условий для повышения эффективности использования энергетических ресурсов;
- поддержание санитарного порядка на территории городского округа «Город Белгород»;
- обеспечение реализации мероприятий программы в соответствии

с утвержденными сроками.

Основные конечные результаты реализации муниципальной Программы:

- снижение уровня износа муниципального жилищного фонда до 35%;
- наличие открытой и доступной системы оценок деятельности жилищных организаций;
- 42 отремонтированных объекта муниципальной собственности;
- уровень внесенных взносов на капитальный ремонт муниципальных квартир - 100%;
- 629 многоквартирных домов, в которых проведен капитальный ремонт;
- общая площадь многоквартирных домов, в которых проведен капитальный ремонт, - 2548,6 тыс. кв. м в течение 6 лет;
- 159 объектов, в которых проведены энергетические обследования, в течение 6 лет;
- 159 выданных энергопаспортов в течение 6 лет;
- увеличение доли объектов, в отношении которых проведено энергетическое обследование, от общего числа, подлежащего обследованию, до 100%;
- сохранение доли объектов, имеющих энергетические паспорта, в общем количестве объектов, подлежащих энергетическому обследованию, на уровне 100%;
- удельный суммарный расход энергетических ресурсов в многоквартирных домах - 0,0183 т у.т./кв. м по итогам 2020 года;
- количество выявленных и поставленных на учет бесхозных объектов - 54 единицы в течение 6 лет;
- увеличение площади зеленых насаждений, по которым осуществляется уход, до 3024060 кв. м;

- протяженность восстановленных газонов - 12500 м ежегодно;
- площадь вновь созданных и восстановленных клумб с цветочным оформлением - 30959 кв. м ежегодно;
- количество обрезанных сухих, аварийных и больных, наиболее подверженных обрушению, деревьев - 4818 ед. ежегодно;
- 37940 ед. высаженных крупномерных деревьев в течение 6 лет;
- 129745 ед. высаженных кустарников в течение 6 лет;
- 12250 ед. высаженной цветочной рассады на землях общего пользования в течение 6 лет;
- 43225 ед. обслуживаемых светильников на магистральных улицах и дорогах местного значения к 2020 году;;
- сохранение удельного веса работающих светильников в общем количестве установленных светильников на уровне 98%;
- сохранение доли дворовых территорий, благоустройство которых осуществляется в соответствии с проектами, в общем количестве благоустроенных дворов на уровне 1%;
- 13 ед. функционирующих городских фонтанов ежегодно;
- 45 км - протяженность украшенных улиц;
- 2156000 кв. м - площадь украшенных общественных территорий к праздникам и памятным датам;
- 16 благоустроенных воинских захоронений и памятных мест;
- площадь ежегодно обслуживаемых 4 городских пляжей - 121589 га;
- увеличение площади уборочных территорий кладбищ - до 44 га;
- 8 благоустроенных кладбищ;
- сохранение доставки невостребованных тел умерших в морг на уровне 100%;
- 653 установленных контейнера нового типа для утилизации бытовых и промышленных отходов в течение 6 лет;

– степень достижения показателей муниципальной программы на уровне не ниже 95%.

Муниципальная программа реализуется в период с 2015 по 2020 год, этапы реализации муниципальной программы не выделяются.

Основной целью подпрограммы является поддержание санитарного порядка на территории городского округа "Город Белгород".

В рамках подпрограммы решаются следующие задачи:

– обеспечение восстановления, сохранности зеленых насаждений, правильного и своевременного ухода за ними;

– организация искусственного освещения улиц, дворовых территорий городского округа и обеспечение функционирования объектов наружного освещения;

– обустройство придомовых территорий многоквартирных домов;

– совершенствование архитектурно-художественного облика города, размещение и содержание малых архитектурных форм;

– создание условий для массового отдыха жителей города и организации обустройства мест массового отдыха населения;

– обустройство и содержание на территории городского округа мест захоронения, организация ритуальных услуг;

– организация и утилизация бытовых и промышленных отходов.

Реализация комплекса мероприятий подпрограммы обеспечит:

– увеличение площади зеленых насаждений, по которым осуществляется уход, до 3024060 кв. м;

– протяженность восстановленных газонов - 12500 м ежегодно;

– площадь вновь созданных и восстановленных клумб с цветочным оформлением – 30959 кв. м ежегодно;

– количество обрезанных сухих, аварийных и больных, наиболее подверженных обрушению, деревьев - 4818 ед. ежегодно;

– 37940 ед. высаженных крупномерных деревьев в течение 6 лет;

- 129745 ед. высаженных кустарников в течение 6 лет;
- 12250 ед. высаженной цветочной рассады на землях общего пользования в течение 6 лет;
- 43225 ед. обслуживаемых светильников на магистральных улицах и дорогах местного значения к 2020 году;
- сохранение удельного веса работающих светильников в общем количестве установленных светильников на уровне 98%;
- сохранение доли дворовых территорий, благоустройство которых осуществляется в соответствии с проектами, в общем количестве благоустроенных дворов на уровне 1%;
- 13 ед. функционирующих городских фонтанов ежегодно;
- 45 км - протяженность украшенных улиц;
- 2156000 кв. м - площадь украшенных общественных территорий к праздникам и памятным датам;
- 16 благоустроенных воинских захоронений и памятных мест;
- площадь ежегодно обслуживаемых 4 городских пляжей - 121589 га;
- увеличение площади уборочных территорий кладбищ до 44 га;
- 8 благоустроенных кладбищ;
- сохранение доставки невостребованных тел умерших в морг на уровне 100%;
- 653 установленных контейнера нового типа для утилизации бытовых и промышленных отходов в течение 6 лет.

В составе программы реализуется проект "Организация высадки многолетних цветов (роз) на территории города "Миллион роз", утвержденный администрацией города распоряжением администрации города от 04.04.2014 N 592.

Решение проблемы по поддержанию и улучшению санитарного и эстетического состояния территории проживания связано с необходимостью

сохранения высокого уровня благоустроенности территории города и обеспечения санитарного состояния его территории в соответствии с существующими требованиями.

Стратегией развития города Белгорода до 2025 года и Планом действий органов местного самоуправления на 2012 – 2016 годы подчеркивается, что главной стратегической целью социально-экономического развития города на долгосрочную перспективу, как и прежде, остается повышение качества жизни горожан. Одно из стратегических направлений - обеспечение устойчивого развития города, создание комфортной и эстетичной территории жизнедеятельности.

Одним из наиважнейших вопросов для создания более комфортной и эстетичной территории жизнедеятельности городского округа «Город Белгород» является обеспечение текущего содержания объектов искусственных сооружений и внешнего благоустройства.

Работы, планируемые к выполнению в рамках настоящей Подпрограммы, значительно повысят качество благоустройства территории городского округа «Город Белгород», позволят увеличить количество зеленых насаждений, увеличить количество восстановленных газонов, а также способствовать безопасному и комфортному передвижению пешеходов в вечернее и ночное время.

В 2015 - 2020 годах будет продолжена реализация комплексного подхода к оборудованию площадок для сбора мусора. На них устанавливаются контейнеры заглубленного типа, вместимость которых в 4 - 7 раз больше обычных, а также контейнеры для сбора крупногабаритных отходов. Благодаря этому сокращается время уборки, и их внешний вид в большей степени соответствует одному из самых благоустроенных городов России.

В 2015 году уже оборудовано 30 таких площадок, эта работа будет продолжаться целенаправленно.

Но требует решения другая проблема: дает сбой система организации сбора мусора. Необходимо создать в этом бизнесе конкурентную среду, только тогда можно ждать совершенно других результатов и нового качества жизни горожан.

Проведенная работа, направленная на благоустройство города, наведение порядка, поддержание в надлежащем состоянии жилищного фонда, не осталась незамеченной белгородцами. Так, по данным соцопросов, увеличилась удовлетворенность населения предоставлением услуг ЖКХ, организацией благоустройства города, созданием архитектурного облика.

Данная подпрограмма разработана с целью создания комфортных и безопасных условий проживания граждан с соблюдением необходимых санитарных норм и правил, что напрямую зависит от технического состояния жилых домов и благоустройства дворовых территорий.

Из-за недостаточного финансирования отрасли практически не производился ремонт дворовых территорий, в результате чего пришло в негодность асфальтобетонное покрытие внутриквартальных проездов и тротуаров. Дворовые территории являются важнейшей составной частью транспортной системы. От уровня транспортно-эксплуатационного состояния дворовых территорий многоквартирных домов и проездов к дворовым территориям во многом зависит качество жизни населения.

С увеличением транспортного потока значительно возрос процент физического износа асфальтобетонного покрытия внутриквартальных проездов и дворовых территорий.

Для повышения уровня внешнего благоустройства, санитарного содержания территории и экологической безопасности городского округа необходимо проведение таких мероприятий, как благоустройство дворовых территорий, а также финансирование затрат по текущему благоустройству дворовых территорий, прилегающих к территориям многоквартирных домов.

Для нормального функционирования города большое значение имеет инженерное благоустройство территорий. Реализация Подпрограммы

позволит повысить комфортность проживания, обеспечить эффективную эксплуатацию общего имущества многоквартирных домов, сформировать активную гражданскую позицию жителей многоквартирных домов.

Финансирование предоставляется в пределах, предусмотренных бюджетом городского округа «Город Белгород» на текущий финансовый год и плановый период.

Вместе с тем, имеется ряд проблем, которые негативно влияют на развитие благоустройства города:

- неудовлетворительное состояние части внутриквартальных проездов, дворовых территорий, объектов их обустройства, материально-технической базы, требующих реконструкции имеющихся объектов и строительства новых;

- недостаточное оснащение техникой, инвентарем и оборудованием;

- недостатки в системе подготовки и повышения квалификации специалистов в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Требуется устройство гостевых стоянок практически во всех микрорайонах города, несмотря на то, что значительная часть работ ведется в этом направлении. Также остается проблемным решение вопросов строительства новых и реконструкции существующих сетей ливневых канализаций и водоотводов, отвода осадковых вод с территории микрорайонов города.

Работы, планируемые к выполнению в рамках настоящей подпрограммы, значительно повысят качество благоустройства территории городского округа «Город Белгород», позволят увеличить количество велосипедных дорожек, стоянок, а также способствовать безопасному и комфортному передвижению автомобильного транспорта и пешеходов.

Тем не менее, можно выделить следующие недостатки при реализации проектов в сфере благоустройства г. Белгорода:

- в первую очередь это отсутствие площадки для взаимодействия

муниципальной власти, общественного сектора и бизнеса в сфере управления проектами, что затрудняет развитие государственно-частного партнерства в сфере благоустройства;

- недостаточное финансирование мероприятий из бюджетных источников;

- отсутствие инструментов и стимулов для привлечения средств из внебюджетных источников;

- недостаточная координация усилий органов исполнительной власти города Белгорода.

Практика организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде позволила сделать следующие выводы:

- основные проекты в сфере благоустройства реализуются согласно Муниципальной программе «Развитие жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода на 2015 - 2020 годы», а также в рамках подпрограммы «Благоустройство территории городского округа», которые определяют приоритетные направления;

- отсутствие площадки для взаимодействия муниципальной власти, общественного сектора и бизнеса в сфере управления проектами, существенно затрудняет общественную инициативу в сфере благоустройства;

- выделение велодорожной инфраструктуры как части благоустройства, может решить не только транспортные проблемы города, но и создаст благоприятную социальную среду, сократит расходы на медицину, увеличит продолжительность жизни и работоспособный возраст, позволит развивать туризм, выгодно с позиционирует город как экологически чистую среду обитания.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ БЛАГОУСТРОЙСТВА ТЕРРИТОРИИ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ**

Благоустройство города оценивается с учетом особенностей, отражающих специфику городского образа жизни, в частности, рассматривается обеспеченность жителей современными городскими удобствами и благами. Активное промышленное строительство и возведение объектов социально-бытовой и социально-культурной сфер определяют высокий уровень территориальной концентрации рабочих мест, обеспечивая тем самым благоприятные условия для трудоустройства населения. По сравнению с сельскими поселениями в городах идет активное жилищно-коммунальное строительство, строительство объектов культурно-бытового назначения, транспортных линий, инженерных коммуникаций, поликлиник, школ, больниц, детских дошкольных учреждений. Все это обеспечивает необходимые условия воспроизводства рабочей силы и роста качества жизни населения. В то же время активный, преимущественно экстенсивный характер развития городов вызывает все более серьезные экологические проблемы, которые отражаются на комфортности проживания.

Велоинфраструктура выступает в качестве катализатора и элемента развития городских территорий. Как часть сферы благоустройства, велоинфраструктура является важнейшей сферой деятельности муниципального хозяйства. Именно в этой сфере создаются те условия для населения, которые обеспечивают высокий уровень жизни. Тем самым, создаются условия для здоровой комфортной, удобной жизни как для отдельного человека по месту проживания, так и для всех жителей города, района, квартала, микрорайона. Уровень развития благоустройства оказывает значительное влияние на условия труда и отдыха населения.

Актуальность вопроса развития велоинфраструктуры стала очевидна в Европе во второй половине XX века на фоне растущего внимания к проблемам экологии и к транспортным сложностям в исторических центрах

крупных городов, а также к высоким издержкам на содержание и эксплуатацию личных автомобилей. Заметных успехов в этом достигли Амстердам, Копенгаген, Париж, Токио, Монреаль, Торонто, Богота, Роттердам, Севилья, Берлин и др. В значительной степени отличились города Северной Европы. Вопреки расхожему убеждению, несмотря на суровый климат, города Финляндии высокими темпами развивают велоинфраструктуру. Снежная зима и морозы не отбивают желания велосипедистов пользоваться привычным удобным транспортом, дающим свободу передвижения, демонстрируя примат привычной нормы жизни над стихией природы. В городе Оулу не менее 22% жителей ежедневно передвигаются на велосипеде зимой, летом – до 80%.

Развитая велоинфраструктура создает оптимальные условия для использования велосипеда в качестве средства отдыха и обеспечивает удобные условия для быта: по делам, на работу в магазины с семьей и т. д. Это решает не только транспортные проблемы города (особенно в центре), но и создает благоприятную социальную среду, сокращает расходы на медицину, увеличивает продолжительность жизни и работоспособный возраст, развивает туризм, выгодно позиционирует город как экологически чистую среду обитания, что, в свою очередь, привлекает качественный человеческий капитал и инвестиции. Развитая велоинфраструктура генерирует положительный социальный эффект, а идеи велокультуры объединяются вокруг экологически чистой доступной среды, здорового образа жизни, свободы самовыражения, общения и социального равенства.

Таким образом, в рамках повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде был разработан проект «Белгородская Велосфера», который при помощи проектного управления объединяет инициативу общественного сектора, действия муниципальных органов власти и привлекает частные инвестиции.

**Обоснование проектных мероприятий.** Два года назад на сайте «Народная экспертиза» появилась идея построить в Белгороде сеть велосипедных дорожек. Идея получила больше сотни голосов и вышла в топ голосования. «Народная экспертиза», однако она не нашла практического внедрения в сфере благоустройства территории в городе Белгороде.

За последние количество велосипедов в городе Белгороде резко увеличилось. Однако существующие дорожные сети, подходы к планированию и организации движения транспорта, а также отсутствие системной городской политики в области развития велосферы привели к тому, что условия эксплуатации велосипедов в городе являются крайне неблагоприятными для велосипедистов.

В нашей работе мы подготовили проект «Белгородская Велосфера», который позволит не только систематизировать и упорядочить общественную инициативу, но и выделить направления повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде. На данный момент в городе действуют две вело-трассы: мкрн. Новый-2 и урочище Сосновка, так же построены велосипедные дорожки в районах расположения крупных автомобильных дорог, однако, чтобы добраться до специальных мест, отведенных для велопрогулок необходимо пересечь город, прибегая к выезду на полосы движений автомобильных средств или осуществлять движение по пешеходным дорожкам, что является крайне небезопасным и неудобным вариантом для пешеходов, велосипедистов и других участников дорожного движения (Рис.1.). При проектировании велодорожек необходимо стремиться к уменьшению количества точек пересечения потоков различных участников дорожного движения (Рис.2.). Необходимо предусматривать четкое, легко считываемое всеми пользователями разделение уличного пространства между разными участниками движения. Городская среда по-разному воспринимается велосипедистами и состоит из различных функциональных

зон, что в зависимости от конкретной среды в дальнейшем будет определять характер технических решений при проектировании велодорожек.

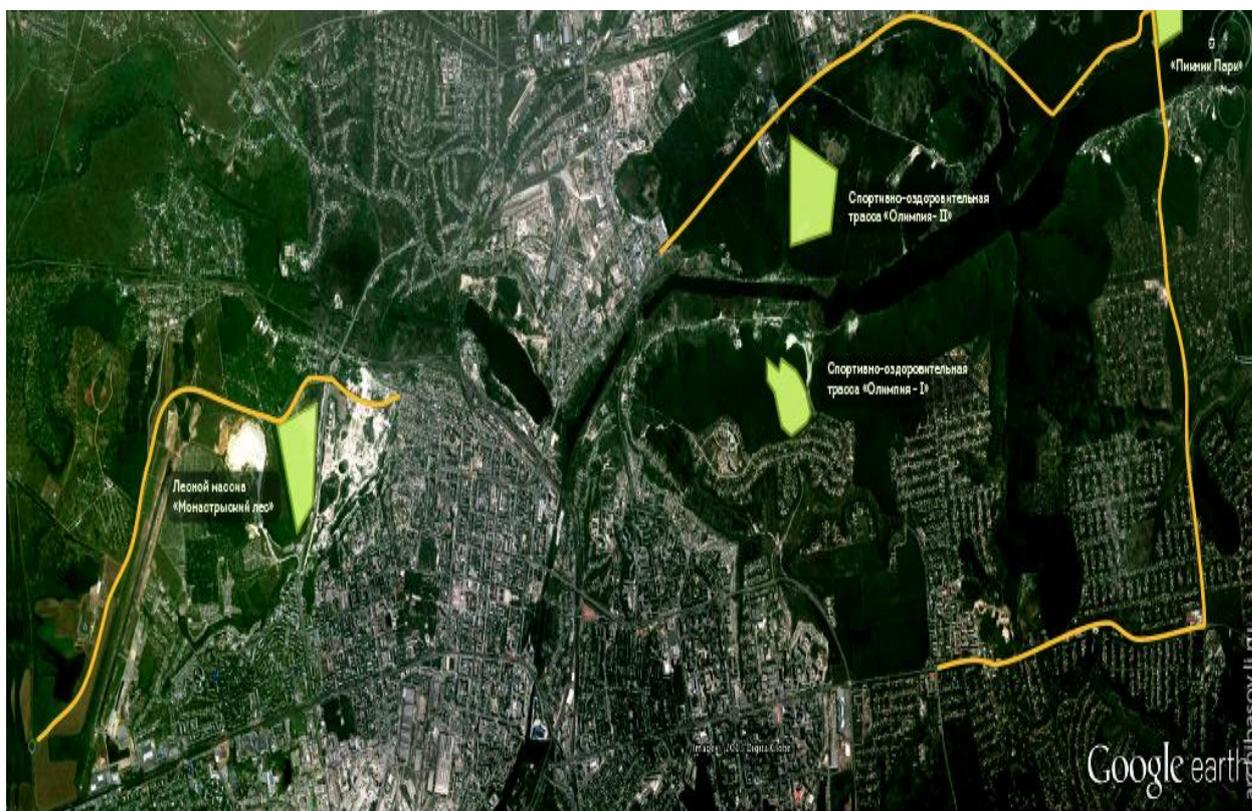


Рис.1. Действующие велодорожки в г. Белгороде.

Необходимо стремиться к минимизации напряжения и затрат сил велосипедистом при остановке, начале движения и в процессе движения - предусматривать плавные спуски и подъемы между поверхностями, находящимися на разных высотных отметках.

Велодорожки в большинстве случаев должны позволять движение по улице в обе стороны. То есть, если по одной стороне улицы проектируется односторонняя велодорожка, на другой стороне должна быть такая же.

Исключения могут составлять велодорожки на односторонних улицах в стесненных условиях, где проектируемая велодорожка может позволять велосипедистам ехать против основного направления движения, а попутное основному потоку движение осуществляется по проезжей части. При проектировании остановок общественного в большинстве случаев

велодорожку следует проектировать в обход посадочной площадки и навеса остановки. Такое размещение позволяет исключить конфликты между велосипедистами и пассажирами во время посадки и выхода из транспорта. В местах перехода велодорожки со стороны остановки должна быть нанесена разметка «зебра».

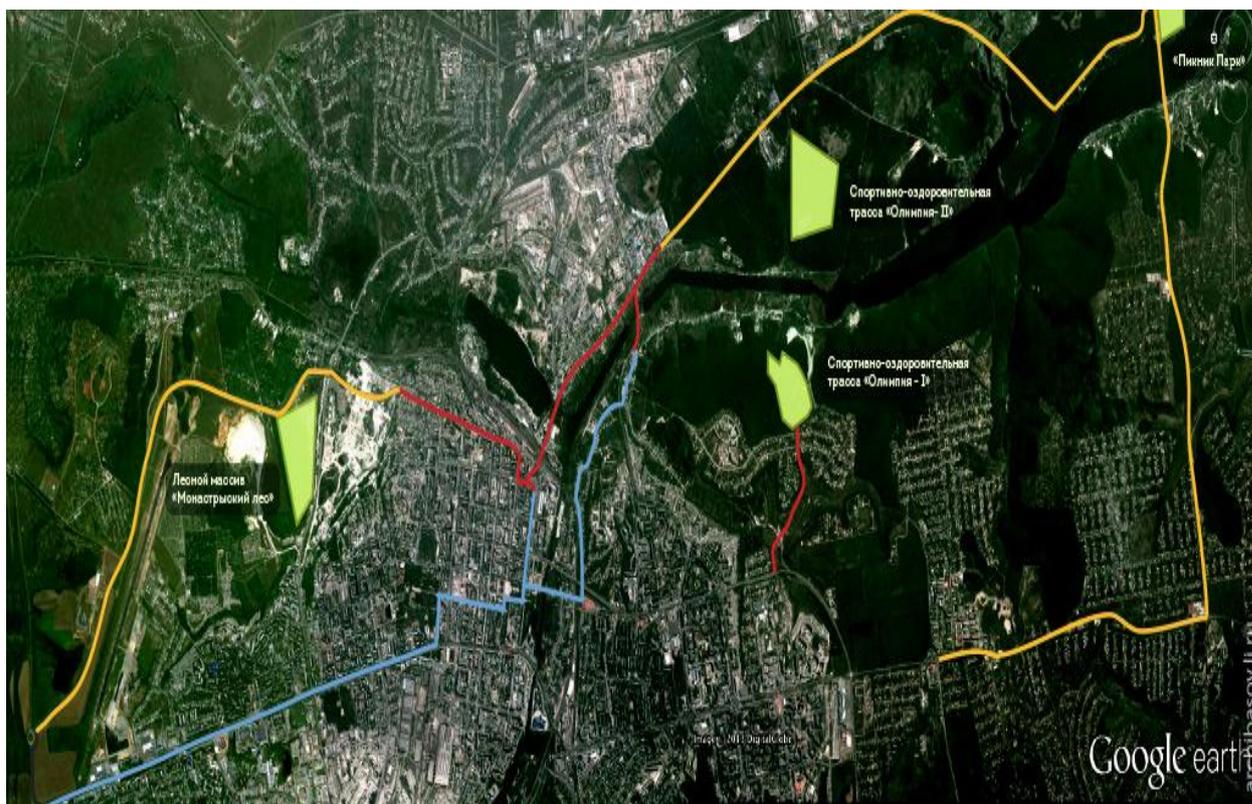


Рис.2. Велодорожки проекта «Белгородская Велосфера».

Формальным основанием реализации проекта «Сеть велосипедных дорожек в г. Белгороде» является необходимость реализации мероприятий предусмотренных:

Программа социально-экономического развития городского округа «Город Белгород» на 2015-2018 годы<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Программа социально-экономического развития городского округа «Город Белгород» на 2015-2018 годы. URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/programma-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-gorod/> (дата обращения 10.05.2016).

Постановление администрации города Белгорода от 06.11.2014 N 219 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода на 2015 - 2020 годы»<sup>1</sup>;

Муниципальная программа «Спорт для всех» на 2015-2020 годы»<sup>2</sup>.

Также реализация проекта обусловлена необходимостью исполнения требований, предусмотренных:

– Регламент комплексного благоустройства микрорайонов и дворовых территорий города Белгорода<sup>3</sup>;

– Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области<sup>4</sup>.

### **Цели и задачи внедрения проекта.**

Целью проекта является проектирование сети велосипедных дорожек и создание условий для безопасного велоспорта.

### **Задачи реализации проекта:**

1. Реконструкция имеющихся велосипедных дорожек и оптимизация маршрутов в черте города.

2. Оптимизация велоинфраструктуры с привлечением общественности и бизнеса;

3. Создание интерактивных велосипедных маршрутов для жителей города Белгорода;

---

<sup>1</sup> См.: Постановление администрации города Белгорода от 06.11.2014 N 219 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода на 2015 - 2020 годы» URL: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW404;n=41156;dst=100648> (дата обращения 10.05.2016).

<sup>2</sup> Муниципальная программа «Спорт для всех» на 2015-2020 годы» См.: URL: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW404;n=41156;dst=100648> (дата обращения 10.05.2016).

<sup>3</sup> См.: Регламент комплексного благоустройства микрорайонов и дворовых территорий города Белгорода URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/14678> (дата обращения 11.05.2016).

<sup>4</sup> Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: постановление Правительства Белгородской области № 202-пп от 31 мая 2010г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»

4. Проведение инженерной подготовки благоустраиваемой территории - комплекса технических мероприятий, необходимых для приведения территории в состояние, пригодное для ее использования по назначению.

**Целевая группа участников проекта** представлена:

– Администрация города Белгорода (департамент городского хозяйства, департамент строительства и архитектуры, МКУ «Управление капитального строительства Администрации г. Белгорода», МБУ «Управление Белгорблагоустройством»);

– комитет по управлению Западным округом администрации г. Белгорода, комитет по управлению Восточным округом администрации г. Белгорода

– представители бизнес-сообщества;

– общественные организации;

– население, которое мы условно разделим на следующие группы:

– Группа «рекреационные велосипедисты». Обычно эта группа составляет около 90% от общего числа обладателей велосипедов. В основном велосипед ими используется для прогулок, общения и активного отдыха. «Рекреационщики» требовательно относятся к собственной безопасности и экологии среды. Обычно каждый из них в своей практике имел негативный опыт использования велосипеда в качестве транспорта: плотный автотрафик, пыль, грязь, шум и припаркованные вдоль дорог автомобили надолго демотивируют велосипедистов. Нередко представители этой группы для каждодневных поездок используют личный автомобиль, что формирует у них еще большие требования к качеству велоинфраструктуры (безопасность, экология, чистота). Однако регулярные автомобильные пробки и необходимость поддержки физической формы в условиях недостатка личного времени могут сформировать запрос на использование велосипеда в качестве транспорта на каждый день.

– Группа «Транзитные велосипедисты». По нашим оценкам, они

составляют не более 6% от общего числа обладателей велосипедов. «Транзитники» выбирают каждодневное использование велотранспорта и активную адаптацию к имеющимся условиям. Они уверены в себе, хорошо тренированы и традиционно ценят независимость от общественного транспорта. «Транзитным велосипедистам» свойственно проявлять высокую социальную активность, демонстрируя готовность отстаивать общие интересы, лоббировать строительство выделенных велополос и изолированных велодорожек. Некоторые представители этой группы не оставляют велотранспорта до наступления первых морозов.

– Группа «Туристы». В большинстве своем туристы локализуются в центре города, в районах исторической застройки, в парках и на городских набережных. Их количество несущественно влияет на комплексное развитие велоинфраструктуры, однако развитая инфраструктура формирует привлекательный образ города для развития туризма. Туристы формируют емкий рынок сбыта услуг и сувенирной продукции. Для удобства туристов необходимы продуманная система байк-шеринга, большое количество велопаркингов, маршрутная навигация по району исторической застройки и туристическим объектам.

**Сроки реализации проекта.** Проект является среднесрочным, и реализация проекта рассчитана на 5 лет. В сравнении с долгосрочными проектами, такие проекты более подробны, содержат больше количественных показателей и в них делают упор на распределение ресурсов, так в нашем случае они довольно ограничены.

**Состав мероприятий проекта.**

1. Принятие проекта «Белгородская Велосфера».
2. Создание велодорожек и велопарковок, как элементов транспортной инфраструктуры;
3. Создание специализированных прогулочных велосипедных маршрутов в парковых зонах;

4. Создание городских велосипедных линий, соединяющих районы города и все велодорожки в единую сеть;

5. Создание вело- скейт- парков;

6. Организация сети проката;

7. Популяризация использования велосипеда.

### **Ресурсное обеспечение проекта.**

Общий объем финансирования проекта за счет средств бюджета г. Белгорода составит 234,2 млн., в том числе: организация сети проката планируется с привлечением внебюджетных источников. Более подробно смета расходов представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Затраты на реализацию проекта, тыс. руб.

№ п.п.	Источники и направления финансирования	Бюджетные источники (млн)	Внебюджетные источники (млн)
1.	Расходы 2016 году	36,84	10,0
2.	Расходы 2017 году	36,84	10,0
3.	Расходы 2018 году	36,84	10,0
4.	Расходы 2019 году	36,84	10,0
5.	Расходы 2020 году	36,84	10,0
6.	ВСЕГО:		234,2

**Оценка эффективности проекта.** Для упрощения рассмотрим три основных критерия по эффективности реализуемого проекта:

– безопасность: снижение факторов возникновения аварии и вероятности получения травм; безопасность элементов дорожной инфраструктуры; наличие освещения, понятной разметки и дорожных знаков;

– экологичность: по возможности велодорожки должны быть максимально удалены от мест локации большого автотрафика, проходить через парки, набережные, променады, по улицам с низким автотрафиком; не исключаются варианты трассировки через дворовые территории и районы

частной малоэтажной застройки;

– удобство: направления велодорожек должны соответствовать транзитным задачам пользователей; визуальная чистота и качество дорожного покрытия, отсутствие крутых подъемов на пути следования, минимизация количества сложных перекрестков на маршруте, наличие на маршруте магазинов и кафе с велопаркингом.

### **Оценка рисков внедрения проекта.**

Оценка рисков проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию управления рисками, их идентификации и анализу, реагированию на риски, мониторингу и управления рисками проекта. Большинство из этих процессов подлежат обновлению в ходе проекта. Цели управления рисками проекта - повышение вероятности возникновения и воздействия благоприятных событий и снижение вероятности возникновения и воздействия неблагоприятных для проекта событий. Риск проекта - это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество (т. е. в зависимости от конкретного проекта: когда цель проекта определена как сдача результатов согласно определенному расписанию или как сдача результатов, не превышающих по стоимости оговоренный бюджет и т. д.). Риск может быть вызван одной или несколькими причинами и в случае возникновения может оказывать влияние на один или несколько факторов. Причиной возникновения риска является неопределенность, которая присутствует во всех проектах. Известные риски - это те риски, которые идентифицированы и подвергнуты анализу. В отношении таких рисков можно спланировать ответные действия с помощью процессов, описанных в данной главе. Но для неизвестных рисков спланировать ответные действия невозможно. В таких случаях разумным решением для команды проекта является выделение общего резерва на непредвиденные обстоятельства, в который будут включены эти неизвестные риски, а также все известные

риски, для которых разработка конкретных мер реагирования не представляется экономически эффективной или возможной.

Основными рисками реализации предложенного проекта являются:

1. Отсутствие целевого финансирования проекта, так проект среднесрочный и требует довольно внушительных затрат, в городском бюджете может не хватить ресурсов.

В случае возникновения данного риска и для снижения его негативного эффекта предлагается разбить проект несколько этапов, т.е. возможно вводить не все 97 км велодорожек, а сначала создать маршрут, который требует минимальных экономических затрат (велодорожка от Белгородского проспекта до Ротонды), которая станет лицом проекта и заинтересует частных инвесторов.

2. Неблагоприятные погодные условия, угрожающие изменением сроков реализации проекта. В данном случае целесообразно планировать мероприятия с учетом возможных погодных катаклизмов и в случае необходимости корректировать сроки реализации работ.

Для снижения эффекта данного риска планируется определение критических точек, которые смогут существенно сократить временные разрывы между этапами мероприятиями.

3. Организационные риски, связанные с отсутствием в муниципалитете специалистов, а также ответственных управлений за реализацию проекта. Выделенный орган или рабочая группа, осуществляющая комплексное развитие велоинфраструктуры, так как без эффективной координации отдельных структур муниципалитета такая работа будет не эффективна.

4. Невыполнение или некачественное выполнение обязанностей подрядной организацией угрожает срывом выполнения мероприятий проекта в установленные сроки. В данной ситуации возможно привлечение иного подрядчика. Разработка комплексной схемы веломаршрутов всегда требует многопланового детального изучения городской среды. Необходимо учесть

не только транзитные задачи велосипедистов, но и рекреационные и туристические маршруты, соединяющие парки и набережные.

**Механизм реализации проекта.** Реализация проекта «Белгородская Велосфера». осуществляется предприятиями, организациями, юридическими и физическими лицами в соответствии с заключенными муниципальными контрактами.

Задачи заказчика проекта – администрации г. Белгорода:

- формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта и определение приоритетов для реализации проекта, в том числе способных привлечь наибольшие объемы внебюджетных источников финансирования;

- создание рабочей группы по подготовке технического задания, сопровождения хода строительства и приемки работ с включением в ее состав привлеченных специалистов, в том числе из числа общественных организаций;

- проведение ежегодного мониторинга целевого использования средств, выделенных из бюджета муниципального образования и соблюдение соответствующих процедур при выполнении проектов, на реализацию которых были выделены указанные средства, и утверждение отчета об использовании средств, направленных на реализацию проекта.

Механизм реализации проекта основан на целенаправленных и скоординированных действиях исполнителей и участников проектных мероприятий, призванных обеспечить достижение прогнозных целевых показателей проекта.

Исполнителями проекта являются департамент городского хозяйства, департамент строительства и архитектуры, МКУ «Управление капитального строительства Администрации г. Белгорода», МБУ «Управление Белгорблагоустройство».

Финансирование мероприятий проекта осуществляется в установленном порядке через оформление бюджетных заявок.

Основные исполнители проекта несут ответственность за его выполнение и рациональное использование выделяемых бюджетных средств.

Формы управления проектом:

– разрабатывает планы мероприятий по реализации проекта и осуществляет контроль за их исполнением.

– в целях выполнения мероприятий проекта соответствующие структурные подразделения администрации разрабатывают нормативные правовые акты и необходимые информационно-методические материалы.

### **9. Ожидаемые конечные результаты проекта.**

Непосредственным результатом реализации проекта станет:

- 1) Увеличение продолжительности велодорожек до 97 км;
- 2) Увеличение количества велопарков до 4;
- 3) Увеличение количества велопарковок до 500;
- 4) Увеличение количества людей, регулярно использующих велосипед, как средство передвижения до 5000 чел.;
- 5) Увеличение количества людей, участвующих в мероприятиях велосипедной направленности до 9000 чел.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– среди направлений повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде, можно выделить велоинфраструктуру, которая выступает в качестве катализатора и элемента развития городских территорий;

– масштабность, сложность и многообразие аспектов и структур при управлении сферой благоустройства требует внедрения проектного управления так как позволяет не только выбрать конкретный и измеряемый проект, но определить наиболее эффективный проект в этой сфере;

– реализация проекта «Белгородская Велосфера» позволит не только систематизировать и упорядочить общественную инициативу, но и выделить направления повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и реализация проектов в сфере благоустройства на муниципальном уровне должна учитывать разделение объектов благоустройства к разным сферам согласно общероссийскому классификатору, а также задачи территориального планирования, которое направлено на создание особых условий для продолжительного социально-экономического развития.

Управление проектами – самостоятельная область научного знания, проект в сфере благоустройства рассматривается как процесс зарождения, формирования и реализации идеи, направленной на решение определенной проблемы и ее реализация в практической деятельности при формировании городской среды.

Организация управления проектами в условиях муниципального образования имеет сложности как объективного, так и субъективного порядка. В процессе профессионального применения управления проектами в органах государственной власти Российской Федерации требуется координация работ многих государственных служащих (специалистов), зачастую не имеющих опыта совместной работы.

Основные проекты в сфере благоустройства реализуются согласно Муниципальной программе «Развитие жилищно-коммунального хозяйства города Белгорода на 2015 - 2020 годы», а также в рамках подпрограммы «Благоустройство территории городского округа», которые определяют приоритетные направления.

Отсутствие площадки для взаимодействия муниципальной власти, общественного сектора и бизнеса в сфере управления проектами, существенно затрудняет общественную инициативу в сфере благоустройства.

Выделение велодорожной инфраструктуры как части благоустройства, может решить не только транспортные проблемы города, но и создаст благоприятную социальную среду, сократит расходы на медицину, увеличит

продолжительность жизни и работоспособный возраст, позволит развивать туризм, выгодно с позиционирует город как экологически чистую среду обитания.

Среди направлений повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде, можно выделить велоинфраструктуру, которая выступает в качестве катализатора и элемента развития городских территорий.

Масштабность, сложность и многообразие аспектов и структур при управлении сферой благоустройства требует внедрения проектного управления так как позволяет не только выбрать конкретный и измеряемый проект, но определить наиболее эффективный проект в этой сфере.

Реализация проекта «Белгородская Велосфера» позволит не только систематизировать и упорядочить общественную инициативу, но и выделить направления повышения эффективности организации проектной деятельности в сфере благоустройства территории в городе Белгороде.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский Кодекс РФ Ч. I, II. от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. 09.02.2009 №7-ФЗ) // Российская газета. – 2009. – 13 февраля.
2. Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Постановление правительства Белгородской обл. от 31.08.2009 N 295-пп (ред. от 04.05.2010) «Об утверждении Порядка принятия решений о разработке долгосрочных целевых программ Белгородской области, их формирования, реализации и оценки эффективности» (ред. от 04.05.2010) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
4. Авдеева, В.П., Винник Д.А. Конституционные основы реализации приоритетных национальных проектов [Текст] / В.П. Авдеева, Винник Д.А // Вестник ТюмГУ. – 2010. – № 2. – С. 244-250.
5. Алисова, Л.Н., Аносова В.В. Местное самоуправление и гражданское общество: проблемы взаимодействия [Текст] / Л.Н. Алисова, В.В. Аносова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 1. – С. 72-75.
6. Арёфьев, Е.С. Муниципальная власть и реализация приоритетных национальных проектов [Текст] / Е.С. Арёфьев // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. – 2008. – № 7. – С. 98-100.
7. Бабинцев, В.П. Теоретические основы управления проектами социально-экономического развития крупного города [Текст] / В.П. Бабинцев, В.А. Сапрыка, Г.Ф. Ушамирская// Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2009. – № 1. – С. 114-120.

8. Белых, И.В. Опыт муниципальных образований Москвы в реализации социальных проектов [Текст] / И.В. Белых // Муниципальная академия. – 2012. – № 1. – С. 8-9.
9. Булах, Т.Н., Гончарова Н.И. Управление сферой жилищно-коммунального хозяйства на селе: проблемы и пути преодоления [Текст] / Т.Н. Булах, Н.И. Гончарова // Проблемы экономики. – 2013. – № 1. – С. 68-73.
10. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA [Текст] / Э.Верзух. – М.: Диалектика, 2010 г. – 480 с.
11. Власова, Н.Ю., Кудрин О.Е. Реализация национальных проектов на муниципальном уровне [Текст] / Н.Ю. Власова, О.Е. Кудрин // Экономика региона. – 2008. – № 2. – С. 215-231.
12. Гафарова, Л.А. Социальное проектирование как основа формирования новой муниципальной управленческой парадигмы [Текст] / Л.А. Гафарова // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 11. – С. 108-115.
13. Гончаренко, П.В., Рамбаусик В.Л. Управление проектами в органах исполнительной власти Белгородской области [Текст] / П.В. Гончаренко, В.Л. Рамбаусик. – Белгород: Изд-во «ПОЛИТЕРРА», 2010. – 66 с.
14. Гончаров, И.Г. Интеграция велотранспорта в городскую среду [Текст] / И.Г. Гончаров // Вестник Тамбовского университета. Серия: Естественные и технические науки. – 2009. – № 2. – С. 422-425.
15. Гофф, С., Льюис Л.У. Управление рисками проектов развития в государственном секторе [Текст] / С. Гофф, Л.У. Льюис // Управление проектами и программами. – 2009. – № 2. – С. 154-162.
16. Данилов, Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р.В. Данилов // Муниципальная академия. – 2012. – № 2. – С. 51-53.
17. Демина Л.С. Физкультурно-оздоровительная компонента в организации детского летнего отдыха по месту жительства [Текст] / Л.С. Демина, Л.Г. Смышляева // Вестник ТГПУ. – 2014. – № 1. – С. 146-150.

18. Дмитриев, А.В. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов [Текст] / А.В. Дмитриев // Науковедение. – 2013. – № 1. – С. 25-27.

19. Елесина, М.В. Зарубежный опыт управления реализацией проектов государственночастного партнерства на муниципальном уровне [Текст] / Елесина М.В., Рашкеева И.В., Петрова Д.Е. // Вестник Академии. – 2014. – № 3. – С. 126-131.

20. Ергодоев, О.Б. О Подходах к оценке эффективности инвестиционных проектов развития социального сектора муниципальной экономики [Текст] / О.Б. Ергодоев // Известия ИГЭА. – 2010. – № 4. – С. 71-74.

21. Иванов, В.А., Пономарева А.С. Оценка инновационно-инвестиционных проектов развития муниципального образования северного региона [Текст] / В.А. Иванов, А.С. Пономарева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2012. – № 3. – С. 155-166.

22. Иванов, В.Н., Патрушев. В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М.: Изд-во «Экономика»: 2008. – 328 с.

23. Иванова, В.Н. Технология муниципального управления [Текст] / В.Н. Иванова, Ю.Н. Гузов, Т.И. Безнадежных. – М. : Наука, 2005. – 364с.

24. Каменев, Н.А. Типология локальных общественных благ [Текст] / Н.А. Каменев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 2. – С. 22-26.

25. Капилевич, Л.В., Карвунис Ю.А. Рекреационно-оздоровительный и экскурсионный потенциал велосипедных городских прогулок [Текст] / Л.В. Капилевич, Ю.А. Карвунис // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2013. – № 370. – С.140-143.

26. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами [Текст] / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2009. – 189 с.

27. Клименко, О.А. Управление комплексными проектами: история вопроса, проблемы и подходы [Текст] / О.А. Клименко // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2014. – № 3. – С. 4-13.

28. Козлов, А.С. Руководство управления проектами: как руководителям организации контролировать и направлять проектную деятельность [Текст] / А.С. Козлов, Н.Н. Гаврилов, А.А. Матвеев. – М.: Изд-во «Наука», 2011. – 68 с.

29. 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.

30. Кузьменко, В.Н., Полховская А.С., Ермакова Н.С. Повышение безопасности дорожного движения на пешеходном переходе с учетом пешеходного и велосипедного движения [Текст] / В.Н. Кузьменко, А.С. Полховская, Н.С. Ермакова // СПТКР. – 2013. – № 4. – С. 28-36.

31. Кузьмин, Е.А. Реализация проектов государственно-частного партнерства в муниципальных образованиях [Текст] / Е.А. Кузьмин // Современные технологии управления. – 2013. – № 12. – С. 17-27.

32. Кушнер, М.А. Комплексная методика оценки эффективности проектного управления развитием [Текст] / М.А. Кушнер // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2011. – № 2. – С.63-71.

33. Либерзон, В.И. Основы управления проектами [Текст] / В.И. Либерзон. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2008. – 284 с.

34. Мазура, И.И. Управление проектами [Текст] / И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2009. – 960 с.

35. Матвеев, А.А. Модели и методы оперативного управления портфелем проектов [Текст] / А.А.Матвеев, Д.А.Новиков // «Современные сложные системы управления». – 2005. – № 3. – С. 128 -135.

36. Мельникова, Р.И. Кадровый резерв на муниципальной службе: проектный подход к формированию [Текст] / Р.И. Мельникова, И.Э. Надуткина // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. – 2014. – №22 (193). – С.19-23.

37. Милькина, И.В. Методический подход к разработке инновационной стратегии муниципального образования. / И.В. Милькина // Вестник университета. Серия «Государственное и муниципальное управление». – 2006. – № 2. – С. 12-18.

38. Митрофанова, И.В. Программно-целевой подход к управлению территорией: анализ современного отечественного опыта / И.В. Митрофанова // Региональная экономика: теория и практика. – 2006. – № 6. – С. 32 – 38.

39. Молчанова, Н.П. Программно-целевой подход в управлении развитием федеральных округов и субъектов Российской Федерации [Текст] / Н.П. Молчанова. – М.: Издательство «МАКС Пресс», 2011. – 340 с.

40. Ореховский, П.А. Моделирование, прогнозирование и планирование развития муниципального образования / П.А Ореховский // Муниципальная экономика. – 2011. – № 4. – С. 24-31.

41. Пехова, Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова// Социология власти. – 2011. –№ 6. – С. 122-129.

42. Попов, Ю. И. Управление проектами в современной России [Текст] / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2008. – 208с.

43. Пригода, Л.В. Обеспечение финансовой устойчивости муниципалитетов посредством управления нематериальными активами [Текст] / Л.В. Пригода // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2009. – № 1. – С.63-69.

44. Разу, М.Л. Управление программами и проектами [Текст] / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутин. – М.: Изд-во «Инфра-М», 2000. – 364 с.
45. Решке, Х. Мир управления проектами [Текст] / Х. Решке, Х. Шемми. – М.: Изд-во «Аланс», 2003. – 304 с.
46. Сачков, Д.И. Модернизация системы управления на уровне муниципалитетов // Известия ИГЭА . – 2009. – № 2. – С.101-105.
47. Селезнева, А.И., Горбунова В.С. Проблемы транспортной инфраструктуры в планировке современных городов и пути их решения [Текст] / А.И. Селезнева, В.С. Горбунова // ПНиО. – 2013. – № 6. – С. 195-199.
48. Старкова, Е.А. Проблемы реализации приоритетного национального проекта «Образование» [Текст] / Е.А. Старкова // Science Time. – 2014. – № 11. – С.356-359.
49. Стенина, Т.Л. Социальное проектирование в контексте реализации молодежной политики на региональном уровне [Текст] / Т.Л. Стенина // Образование и саморазвитие. – 2011. – № 24. – С. 126-131.
50. Суровицкая, А.В. Досуг провинциальной молодежи как аспект муниципальной молодежной политики [Текст] / А.В. Суровицкая // Власть. – 2010. – № 12. – С. 70-73.
51. Тысячная, О.А. Велопрактики Санкт-Петербурга: от формы досуга к новому способу освоения городского пространства [Текст] / О.А. Тысячная // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 4. – С.84-86.
52. Тысячная, О.А. Велопрактики Санкт-Петербурга: от формы досуга к новому способу освоения городского пространства [Текст] / О.А. Тысячная // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 4. – С. 84-86.
53. Фахрутдинова, Е.В. Вопросы теории управления проектами [Текст] / Е.В. Фахрутдинова // Экономические науки. – 2009. – № 2. – С. 134-138.

54. Шевченко, О.С. Механизмы реализации проектов муниципально-частного партнерства [Текст] / О.С. Шевченко // Наукоеведение. – 2014. – № 3. – С.85.

55. Шегаев, И.С. О Новой проблеме муниципальных служб: реализация пилотного проекта [Текст] / И.С. Шегаев// Мир современной науки. – 2013. – № 3. – С. 72-75.

56. Юдина, Е.С. Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти [Текст] / Е.С. Юдина // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. – № 3. – С. 177-181.

57. Юрасов, И.А., Горячев И.Н. Мониторинг социальной эффективности управления муниципалитетом [Текст] / И.А. Юрасов, И.Н. Горячев // Власть. – 2012. – № 5. – С. 102-105.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Паспорт проекта «Белгородская Велосфера»

<b>Цель проекта</b>	Целью является проектирование сети велосипедных дорожек и создание условий для безопасного велоспорта.
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование нормативно-правовой базы для реализации проекта и определение приоритетов для реализации проекта, в том числе способных привлечь наибольшие объемы внебюджетных источников финансирования;</li> <li>– - создание рабочей группы по подготовке технического задания, сопровождения хода строительства и приемки работ с включением в ее состав привлеченных специалистов, в том числе из числа общественных организаций;</li> <li>– - проведение ежегодного мониторинга целевого использования средств, выделенных из бюджета муниципального образования и соблюдение соответствующих процедур при выполнении проектов, на реализацию которых были выделены указанные средства, и утверждение отчета об использовании средств, направленных на реализацию проекта.</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Увеличение продолжительности велодорожек до 97 км;</li> <li>2) Увеличение количества велопарков до 4;</li> <li>3) Увеличение количества велопарковок до 500;</li> <li>4) Увеличение количества людей, регулярно использующих велосипед, как средство передвижения до 5000 чел.;</li> <li>5) Увеличение количества людей, участвующих в мероприятиях велосипедной направленности до 9000 чел.</li> </ol>
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие целевого финансирования проекта, так проект среднесрочный и требует довольно внушительных затрат, в городском бюджете может не хватить ресурсов.</li> <li>– Неблагоприятные погодные условия, угрожающие изменением сроков реализации проекта. В данном случае целесообразно планировать мероприятия с учетом возможных погодных катаклизмов и в случае необходимости корректировать сроки реализации работ.</li> <li>– Организационные риски, связанные с отсутствием в муниципалитете специалистов, а также ответственных управлений за реализацию проекта.</li> <li>– Невыполнение или некачественное выполнение обязанностей подрядной организацией угрожает срывом выполнения мероприятий проекта в установленные сроки.</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представители бизнес-сообщества;</li> <li>- общественные организации;</li> <li>- население.</li> </ul>