

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В
ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ
ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очного отделения 4 курса группы 05001402
Рыжкова Максима Олеговича

**Научный руководитель:
кандидат социологических наук,
ст. преподаватель Давтян Д.В.**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	9
РАЗДЕЛ II	ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ШЕБЕКИНСКОМ РАЙОНЕ	26
РАЗДЕЛ III	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		58
СПИСОКИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		62
ПРИЛОЖЕНИЯ		69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования. На современном этапе развития социально-экономических отношений в Российской Федерации становятся очевидными проблемы, связанные с муниципальными образованиями, особенно в части формирования адекватных управленческих структур и методов. В отечественной и зарубежной литературе имеется множество подходов и методов, определяющих различные формы управления муниципальными образованиями. При этом возникает необходимость учета ряда особенностей, связанных с изменениями отношений в сфере управления муниципальным хозяйством, вызванными действиями региональных факторов, складывающейся конъюнктуры, а также невозможностью достаточно определенно на какой-либо период прогнозировать развитие муниципального образования как конкретного объекта управления.

К числу приоритетных задач современного местного самоуправления относится поиск действенных механизмов управления социально-экономическим развитием муниципальных образований. Одним из таких механизмов является проектное управление, представляющее собой метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и целей.

Широкие возможности, определяемые как «универсальные свойства» проектной деятельности, позволяют признать ее перспективным инструментом не только решения актуальных социальных проблем, но и инструментом управления социальным развитием общества.

В настоящее время использование проектного подхода в муниципальном управлении приобрело широкую популярность, стало своеобразным «трендом», который зачастую используется и тиражируется без четкого понимания самих принципов и механизмов процесса проектного управления, что в свою очередь является причиной множества проблем в его

осуществлении. В связи с этим актуальной становится задача формирования и развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления. Отмеченная задача отражена в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». Так, к видам профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего, имеющего квалификацию «бакалавр», помимо организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной и технологически-исполнительской, отнесена и проектная деятельность, которая предполагает участие в разработке и реализации проектов государственного и муниципального управления и в проектировании организационных систем, проведение расчетов с целью выявления оптимальных проектов, а также оценку результатов проектной деятельности, что еще раз актуализирует тему исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам управления развитием проектного управления, а так же проектного подхода к решению управленческих задач посвящено значительное число работ российских и зарубежных авторов.

Вопросы управления проектами и программами в муниципальном управлении получили освещение в работах А.В. Ильичева, С.С. Ковалевского и В.В. Кульбы, Р.А. Кочкарова, Б.З. Мильнера, М.П. Силич¹.

Кроме этого проектный подход к организации муниципального управления описан в трудах А.Н. Баранской, К.В. Зарницыной, Н.Ю. Пеховой, Д.В. Погорелова, С.В. Суханова, К.В. Харченко².

¹ Ильичев А.В. Основы анализа эффективности и рисков целевых программ: истоки, формализация, реализация. М., 2012; Ковалевский С.С., Кульба В.В. Создание систем мониторинга реализации федеральных целевых программ. М., 2014; Кочкаров Р.А. Целевые программы: инструментальная поддержка. М., 2012; Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М., 2012; Силич М.П. Технология разработки целевых программ на основе объектно-ориентированного подхода. Томск, 2012.

²Баранская А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. № 2; Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах

Отметим, что изучение компетенций муниципальных служащих в сфере проектного управления рассматривается исследователями фрагментарно, частично эта тема затрагивается в работах И.А. Зимней, Н.Ю. Пеховой, Ю.В. Саркисян¹.

В целом, проведенный автором анализ научных трудов показывает, что количество научно-теоретических исследований, посвященных изучению проблем формирования и развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления пока является недостаточным, все существующие по данной теме исследования носят фрагментарный характер и затрагивают вопросы развития проектных компетенций муниципальных служащих лишь частично. В настоящее время существует необходимость детального механизма развития данного рода компетенций, обоснования и систематизации форм и способов их реализации.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью внедрения проектного подхода к реализации программ развития муниципальных образований и недостаточной разработанностью технологий формирования и развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления.

Объектом исследования является проектный подход к реализации программ муниципального развития.

власти // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сборник научных статей. Пермь, 2013; Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2016. № 6; Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. URL: <http://ego.uapa.ru/ru/issue/2012/04/6/> (дата обращения: 17.01.2017); Харченко К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации // Практика муниципального управления. 2013. № 4.

¹Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2014. № 5. С. 34-42; Пехова Н.Ю. Компетентность в управлении муниципальными проектами // Перспективы науки. 2016. № 11(26). С. 71-77; Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2015. №5. С. 123-131.

Предметом – технологии развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления.

Цель исследования разработка рекомендаций по развитию компетенций муниципальных служащих в области проектного управления

Для достижения цели необходимо решение следующих **задач**:

1. Провести теоретический анализ процесса формирования и развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления;
2. Проанализировать практику формирования и развития компетенции муниципальных служащих в области проектного управления в Шебекинском районе;
3. Предложить направления совершенствования процесса формирования и развития компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления.

Теоретико-методологической основой составляет системных подход, приведенный в трудах В.В. Гальченко и К.М. Магомедова¹ основными принципами которого является взаимосвязанность, динамичность, взаимодействие всех элементов управления на муниципальном уровне.

Кроме того, теоретическую основу выпускной квалификационной работы составили труды М.А. Ахановой, К.В. Харченко² рассматривавших проектное управление как новую форму, модель и инструмент муниципального управления. В их работах определены компоненты и последовательность этапов процесса проектного управления, разработаны

¹См., например: Гальченко В.В. Местное самоуправление как институт развития социальной активности населения. дисс. канд. соц. наук. 22.00.04. Москва, 2013. С. 200; Магомедов К.М. Проблемы функционирования и развития местного самоуправления в России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные проблемы. №4. 2015. С. 96-103.

² См., об этом: Аханова М.А. Социальное проектирование в системе муниципального управления: дисс. канд. соц. наук. 22.00.08. Тюмень, 2006; Харченко К.В. Муниципальные управленческие проекты как альтернатива целевым программам // Муниципальная власть. 2011. №1. С.90-95.

его модели, учитывающие теоретические основы проектирования и практику жизнедеятельности конкретных муниципальных образований на современном этапе.

В качестве основного метода исследования применяется количественный метод с использованием анкетного опроса, а также качественный метод – анализ специальной литературы по рассматриваемому вопросу, законодательных актов и нормативных документов, материалов информационных систем и результатов массовых социологических опросов по проблемам местного самоуправления.

Эмпирическая база исследования содержит нормативно-правовые акты и материалы, полученные в ходе прохождения преддипломной практики, публицистические статьи различных авторов и справочно-аналитические материалы¹, а также материалы социологического опроса, проведённого в рамках данного дипломного исследования.

Научно-практическая значимость исследования заключается в возможности использования рекомендаций по формированию и развитию

¹ См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 29 июня 2015 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11 июля 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 20.11.2017); О муниципальной службе в российской федерации : федер. закон от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ// Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 20.11.2017); О программе профессионального развития государственных и муниципальных служащих: Распоряжение Губернатора Белгородской области от 24 октября 2006 г. № 888-р. URL:<http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/14867/>(дата обращения: 30.11.2017); О профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации гражданских и муниципальных служащих на бюджетной основе : Постановление правительства Белгородской области от 04 августа 2005 г. № 180-пп. URL:<http://docs.cntd.ru/document/469022831> (дата обращения: 30.11.2017); Устав муниципального района «Шебекинский район» Белгородской области. URL:<http://www.admsheb.ru/raion/> (дата обращения: 30.11.2017).

компетенций в области проектного управления у муниципальных служащих Шебекинского района Белгородской области.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Происходящие сегодня изменения в политической, экономической и социальной сферах жизни общества, основанного демократических ценностях и рыночных отношениях, потребовали формирования новых органов власти, определив тем самым необходимость активной подготовки кадров, способных осуществлять эффективное муниципальное управление, воплощающееся в повышении уровня жизни населения и реализации его интересов.

Одним из факторов, способствующих повышению конкурентоспособности муниципальной службы является высокий уровень компетенции и профессионализма служащих, соответствующий всем современным требованиям. Эффективность регулирования политической, экономической и социальной сфер жизни муниципальных образований во многом обеспечивается высочайшим профессионализмом, гибкостью и ответственностью служащих, которые обеспечиваются, прежде всего, отработанным механизмом их подготовки. Муниципальные служащие призваны быть профессиональными управленцами, должны обладать особыми знаниями, умениями, навыками и способностями для полноценной работы всей системы управления. Именно по этим причинам, профессиональная подготовка муниципальных служащих и грамотных специалистов занимает в системе муниципальной службы такое существенное положение и являет собой целую систему современных знаний.

Реформирование системы органов местного самоуправления в Российской Федерации в XXI веке происходит в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»,

Федеральным законом от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», в Белгородской области в соответствии с законом Белгородской области от 24 сентября 2007 г. №150-ФЗ «Об особенностях муниципальной службы в Белгородской области»¹.

Одним из важнейших приоритетов современной муниципальной политики является внедрение эффективных механизмов кадрового обеспечения муниципальной службы Российской Федерации. Это, в свою очередь, невозможно без модернизации системы подготовки кадров высшей квалификации, предполагающей переход от образования ориентированного только на получение знаний, к образованию, апеллирующему к компетенциям и компетентностям.

Данная тенденция переориентации образовательной парадигмы возникла ещё до Болонских соглашений и, «по-видимому, носит объективный характер – характер вызова, который социальные и экономические изменения бросают системе образования. Так, Лиссабонская конвенция «О признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в европейском регионе» 1997 года (к которой Россия присоединилась в 2000 году) сформулировала концепцию международного признания результатов образования и выдвигала требование к академическому сообществу выработать конвертируемые общепонятные критерии такого признания. Уже позднее, в ходе Болонского процесса стали активно разрабатываться различные версии подобных критериев, и эта новая методология получила название компетентностного подхода»².

¹См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 (ред. 28 ноября 2015 г.) // Российская газета. – 2003. – 8 октября; О муниципальной службе в Российской Федерации: фед. закон от 2 марта 2007 г. (ред. 28 ноября 2015 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – 5 марта; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября.

²Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М., 2012. С. 16.

На практике это выражается в трансформации деятельности учебных заведений высшего профессионального образования, системном переходе от понятия «квалификация» к понятию «компетентность» и разграничении квалификационного и компетентностного подходов к обучению.

Квалификация – это, прежде всего, «поддающаяся определению совокупность профессиональных и смежных знаний и умений которые необходимы для выполнения работы в какой-либо области. При этом наиболее важно, что работник обладает способностью успешно применять знания в практической работе в одиночку или в группе»¹.

Если традиционно «квалификация» специалиста подразумевала функциональное соответствие между требованиями рабочего места и целями образования, а подготовка сводилась к усвоению более или менее стандартного набора знаний, умений и навыков, то «компетенция» предполагает развитие в человеке способности ориентироваться в разнообразии сложных и непредсказуемых рабочих ситуаций, иметь представления о последствиях своей деятельности, а также нести за них ответственность»².

Компетентность можно представить как «систему знаний, умений, способностей и личностных качеств – динамичной совокупности, которую студент может продемонстрировать после завершения обучения. Таким образом, компетентность – это не только наличие знаний и опыта, но и умение распорядиться ими в ходе реализации своих полномочий»³.

«Не следует противопоставлять компетентность знаниям или умениям и навыкам. Понятие компетентность шире понятий знания, или умения, или навыка, т.к. оно включает их»⁴. В данном случае, показателями профессионализма служат не только сформированные знания и умения, но и

¹Газиева И.А. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности // Власть. 2011. № 6. С. 25.

²Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2014. С. 72.

³ Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2012. С. 36.

⁴См., там же. С. 37.

стремление к самообразованию на протяжении всей жизни, владение инновационными технологиями и техниками, умение их эффективно применять, умение принимать самостоятельные решения, брать на себя ответственность, адаптироваться в социальной и будущей профессиональной сфере, умение работать в команде, быть готовым к стрессовым ситуациям и быстро из них выходить.

В научной литературе множество определений понятия «компетенция», специалисты по управлению персоналом предлагают различные трактовки данного понятия.

По мнению А.Я. Кибанова «компетенция – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения»¹.

В данном аспекте представляют интерес зарубежные подходы к определению компетенций, среди которых отметим американский и европейский. Первый рассматривает компетенции «как описание поведения сотрудника, где компетенции – это основные характеристики сотрудника, обладая которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе; второй – как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, где компетенции – это способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником)»².

Внимательное изучение работ авторов, которые занимаются выявлением и описанием ключевых компетенций в других отраслях знаний, позволяет сформировать гуманитарный подход в рассмотрении и применении на практике компетентностного подхода. В первую очередь,

¹Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учебное пособие. М., 2010. С. 39.

²Герш М.В. Методы управления персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 4. С.36.

внимания заслуживают определения двух основных понятий рассматриваемого подхода «компетентность» и «компетенция».

Компетенция – «включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним»¹.

Компетентность – владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности. При этом, как подчеркивает М.А. Чошанов, компетентность – это «не просто обладание знаниями, а постоянное стремление к их обновлению и использованию в конкретных условиях».

Понятие компетентность «раскрывает степень проявления профессионализма и выступает одновременно как характеристика профессиональной деятельности и как нравственная категория – ответственность, которая корректирует процесс профессионального роста специалиста в сфере государственного и муниципального управления. Это значит, что компетентный специалист – это человек «призванный по профессии» и «признанный по результатам» своего труда (самим собой и другими субъектами) и готовый отвечать за результаты своего труда, т.е. брать на себя ответственность за сделанное. Проявляя свою профессиональную компетенцию, государственный (муниципальный) служащий показывает свою профессиональную пригодность и соответствие общественным требованиям и нормам права»².

Согласно компетентностному подходу, «первостепенную роль играет обобщенные способности к успешным действиям на основе интеграции полученных знаний в комплексе с осознанным стремлением к действию, т. е.

¹Никулин Л.Ф. Научно-методические аспекты менеджмента компетенции. Москва, 2012. С. 187.

² Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2012. С. 38.

формированию набора компетенций. Система образования, в разрыве с производством, не может готовить специалистов для практической работы»¹.

Сравнительный анализ приведенных определений компетенции, позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, в большинстве из определений присутствуют такие компоненты как знания, умения и навыки работника, которые можно измерить, что, в свою очередь, позволяет отличить успешного работника от неуспешного.

Во-вторых, все определения компетенций в зависимости от направленности их содержания можно отнести к двум темам:

– определение стандарта - минимума рабочих задач или ожидаемых результатов работы, который должен быть достигнут. Компетенция в данном случае понимается, как способность выполнять минимум рабочих задач, который необходим, чтобы действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

– описание поведения, связанного с наилучшим и эффективным выполнением работы. Различные определения поведенческой компетенции – это разные вариации одного по сути определения: компетенция – это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе.

По мнению исследователей, «специалист муниципального управления должен обладать способностью видения проблем и способностью правильно выбрать технологии для их решения, реагировать на возникающие непредвиденные события и обстоятельства и умение принять ответственность на себя. Формировать заказ на профессиональную подготовку и повышение квалификации муниципальных служащих с учетом развития конкретных необходимых каждому служащему профессиональных

¹Панков Ю.И. Профессиональная управленческая компетентность как фактор оптимизации деятельности руководителя государственной противопожарной службы: социологический анализ. Москва, 2013. С. 365.

компетенций возможно с помощью применения модели профессиональных компетенций»¹.

В системе муниципальной службы существует одна специфическая проблема в использовании компетентностного подхода. «Дело в том, что термин «компетенция» широко применяется во всех официальных документах, регламентирующих деятельность не только сотрудников соответствующих учреждений (ведомств), но и самих учреждений и органов власти»². «Именно в системе муниципальной службы происходит интерференция содержания понятия «компетенция», используемого в уже привычной для всех менеджерской трактовке (как требования к формам поведения и действий физического лица), и понятия «компетенция», традиционно используемого в юридической практике и обозначающего совокупность полномочий, определяемых законодательно или нормативно, то есть – инструментами права (применительно к юридическому лицу). При рассмотрении муниципального служащего как служащего, исполняющего конкретную должность в органе власти, оба смысла понятия «компетенция» сливаются, что создает невероятные методологические сложности при построении системы оценки эффективности деятельности как отдельных государственных служащих, так и соответствующих учреждений (ведомств, органов власти)»³. Фактически, говоря о компетенциях государственных служащих, одновременно мы должны говорить о полномочиях, определяемых характеристиками конкретного органа государственного управления, об обязанностях, определяемых должностной инструкцией и регламентом конкретной должностной позиции, об особенностях поведения и реализации действий, связанных с индивидуальными характеристиками сотрудника.

¹ Сотникова С.И. Управление карьерой. М., 2014. С. 131.

² Лапыгин Ю.Н. Достоинства моделей обучения // Динамика сложных систем. 2013. № 3. С. 11.

³ Лапыгин Ю.Н. Достоинства моделей обучения // Динамика сложных систем. 2013. № 3. С. 12.

Для эффективного использования, компетенции объединяют по общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетенций.

Модель – «это условный, идеализированный объект. Гносеологическая функция такого рода объектов основана на том, что они являются идеальными, предельными образами реально существующего с точек зрения специально выделяемых качеств этой реальности»¹.

Стандартная модель включает в себя следующие элементы: «кластера компетенций – наборы тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке); сами компетенции; уровни компетенций – применяемые чаще всего для создания моделей под конкретные должности из общих моделей отделов или дирекций; индикаторы поведения»².

По сравнению с другими специалистами, менеджеров государственного и муниципального звена отличает наличие компетенций, необходимых при работе со стратегическими целями, навыки системного анализа на макроуровне экономики. Для решения вопросов государственного регулирования требуются специалисты, которые способны эффективно управлять процессами жизни общества.

Рассматривая проблему формирования профессиональных компетенций будущих служащих, следует не упускать тот факт, что большинство работающих в настоящее время муниципальных служащих так же испытывают потребность в развитии и формировании различных профессиональных компетенций. В частности, решая актуальные современности задачи муниципального управления служащие сталкиваются с недостатком профессиональных знаний, умений и навыков в различных сферах. Одной из таких сфер, является проектное управление.

¹См., там же. С. 132.

²Абакаров Д. Факторные основания качества профессионализма государственных служащих // Государственная служба. 2013. № 2. С. 51.

Организацию проектного управления в деятельности органов местного самоуправления муниципального образования мы предполагаем рассматривать как одно из важнейших звеньев системы стратегического управления территорией. В мировой практике стратегическое планирование является одним из общепризнанных инструментов обеспечения устойчивого социально-экономического развития государств, регионов и муниципалитетов, что актуализирует необходимость наличия у муниципальных менеджеров необходимых компетенций в сфере проектного управления.

Обратимся к самому понятию «проект». Считается, что слово «проект» (project) происходит от латинского *projacere* – продвигать что-то вперед (*pro* – заранее; *jacere* – продвигать, бросать вперед).

Под проектом в российском менеджменте понимается совокупность, комплекс задач и действий, имеющих следующие отличительные признаки: четкие конечные цели, взаимосвязи задач и ресурсов, определенные сроки начала и окончания проекта, известная степень новизны целей и условий реализации, неизбежность различных конфликтных ситуаций вокруг и внутри проекта.

По мнению Е.Н. Королевой, «большинство определений понятия «проект» основываются на трех характеристиках, в число которых входят: наличие уникальной идеи, ограниченность во времени, наличие ограничений по ресурсам»¹.

Наиболее популярное определение, данное американским Институтом проектного управления и содержащееся в руководстве по основам проектного управления, трактует проект следующим образом.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

¹ Королева Е.Н. Стратегическое управление развитием муниципальных социально-экономических систем в условиях глобализации: теоретико-методологические аспекты. М., 2013. С. 80.

Из этого определения можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики.

1. Наличие дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец, этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной деятельности предприятия).

2. Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга. Этим проектная деятельность также отличается от операционной. При этом степень уникальности результата проекта может значительно варьироваться от одного проекта к другому.

3. «Направленность проекта на достижение определенных целей. Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения, либо благоприятная ситуация, требующая усилий для того, чтобы предприятие могло опередить конкурентов. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели»¹.

Проанализировав понятие «проект» и определив его содержание можем перейти к понятию «управление проектами».

Управление проектами представляет собой специфическую область управления, которая затрагивает те сферы в которых «создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата»². Исходя из определения Института проектного управления: «управление проектами означает применение знаний, навыков, инструментов и методов

¹ Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. URL: <http://ego.uapa.ru/ru/issue/2012/04/6/> (дата обращения: 17.01.2017).

² Пестерева Н.М. Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих. М., 2016. С. 76.

управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований»¹.

Проект – «уникальное предприятие, характеризующееся динамичным развитием и ограниченностью по времени и ресурсам. Следовательно, управление проектами использует уникальные методы и инструменты для повышения эффективности реализации проектов»².

Управление проектом достигается путем итеративного применения процессов управления проектами. Наибольшее внимание обычно уделяется процессам управления проектами в следующих функциональных областях: «управление предметной областью проекта (содержанием и границами) управление проектом по временным параметрам; управление стоимостью проекта; управление качеством; управление персоналом; управление коммуникациями»³; управление проектными отклонениями.

Под системой управления проектами в муниципальном образовании мы будем понимать «набор инструментов, методов, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом, реализуемом в рамках муниципального образования. Система управления проектами выражается в ряде процессов и связанных с ними функций контроля, объединенных в единую целенаправленную структуру»⁴.

Чтобы сформулировать определение проекта, применимое для сферы муниципального управления, необходимо обозначить его существенные признаки:

¹ Шамарова Г.М. Комплексная оценка профессиональной компетентности кадров органов местного самоуправления // Экономический анализ: теория и практика. 2017. № 24. С. 42.

² Турняк К.В., Шакина М.А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления). №4. 2015. С. 52.

³ Баранская А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2015. № 2. С. 12.

⁴ Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2016. № 6. С. 23.

1. «Нацеленность на уникальные, оригинальные, новые результаты. Чтобы применение проектного метода управления территорией служило своей главной цели – обеспечению стратегического развития – проектом следует называть не всякую структурированную и упорядоченную деятельность, а лишь ту, которая связана с инновационным подходом»¹.

2. Доминирование целей над процессами. «Цели в сфере муниципального управления, так или иначе, направлены на удовлетворение социальных благ, тогда как процессы встроены в организационную и должностную структуру»².

3. Составной характер проекта, возможность его расчленения на этапы и операции. Проект должен представлять собой максимально технологизированную деятельность, что позволит контролировать и вовремя корректировать реализацию отдельных его элементов.

4. Четкие маркеры начала и конца реализации проекта. «Проектом не может быть деятельность, осуществляемая на постоянной основе. Окончание реализации проекта означает, что новшество прижилось и стало органической частью управленческого процесса»³.

5. Лимиты допустимых материальных затрат. Проекты реализуются, как правило, в условиях четко определенного ограниченного бюджета.

6. Возможность преодоления ведомственных перегородок и реализации одновременно в нескольких сферах.

7. «Нацеленность не только на производственный (организационный) результат, но и на личностный рост участников проекта. Проект стимулирует, организует, мобилизует личность в ее профессиональном самоутверждении»⁴.

¹ См., там же. С. 24

² Пехова Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами // Социология власти. 2016. № 6. С. 27.

³ Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2015. №5. С. 123.

⁴ Мирзоева С.М. Особенности дефиниций «управление проектами» и «проектное управление» // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-1 (63-1). С. 1118.

Таким образом, проанализировав понятия «проект», «управление проектом» и выявив особенности проектов и управления ими на муниципальном уровне, еще раз подчеркнем значимость развития необходимых для осуществления данной деятельности компетенций.

«В настоящее время в системе муниципального управления России широко распространено применение проектного управления. Однако, для того, чтобы обеспечить высокий уровень управления муниципальными проектами, необходимо развивать компетентность служащих, ответственных за их реализацию. Необходима подготовка качественно новых специалистов, компетентность которых должна проявляться в самостоятельности, гибкости, умении критически мыслить и творчески решать проблемы. Муниципальный служащий, ответственный за реализацию проекта, должен хорошо понимать и уметь применять методики и инструменты управления проектами»¹.

Для достижения эффективного компетентного управления муниципальным образованием и эффективного применения проектного подхода в управлении, специалистам/сотрудникам Администраций муниципальных образований очень важно иметь и в дальнейшем повышать квалификацию именно в сфере управления проектами, т.е. развивать проектную компетентность.

Проектная компетентность, является составляющей компетентности муниципального служащего, проектная компетентность – «это интегративная личностная характеристика, выражающаяся в способности и готовности человека к самостоятельной теоретической и практической деятельности по разработке и реализации проектов в различных сферах социальной практики на основе личностно-осмысленных принципов природо- и культуросообразности»².

¹ Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2015. №5. С. 124.

² Саркисян Ю.В. Проектная компетентность государственных и муниципальных служащих как объект социологического анализа // Власть. 2015. №5. С. 124.

«Рассматривая типичную должностную инструкцию муниципального служащего, имеющую общие функции, обратим внимание на явное отсутствие в терминологии этого документа понятий «проект» и «управление». На основании этого можно утверждать, что на практике фактически отсутствуют четко выделенные должностные обязанности, связанные с управлением проектами. Отсутствие требований к муниципальным служащим по управлению и реализации проектов указывает на факт неприменения ими методов и инструментов проектного подхода в управлении муниципальными проектами, а, следовательно, и на высокую вероятность неэффективного управления муниципальными программами. Отсюда возникает потребность, во-первых, четкого выделения должностных требований, связанных с управлением проектами и программами, во-вторых, постановки задач обеспечения развития компетентности муниципальных служащих в области управления проектами»¹.

На основании проведенного выше теоретического анализа можно сделать следующие выводы:

1. Одним из важнейших приоритетов современной муниципальной политики является внедрение эффективных механизмов кадрового обеспечения муниципальной службы Российской Федерации. Мировой опыт менеджмента, особенно менеджмента персонала, иллюстрирует, что понимание того, с какой успешностью работник будет выполнять служебные обязанности, насколько он будет эффективен, зависит от присущих человеку профессионально важных качеств или компетенций. Понятие компетентность раскрывает степень проявления профессионализма и выступает одновременно как характеристика профессиональной деятельности и как нравственная категория – ответственность, которая

¹ Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сборник научных статей. Пермь, 2013.С. 48.

корректирует процесс профессионального роста специалиста в сфере государственного и муниципального управления.

2. Большинство работающих в настоящее время муниципальных служащих испытывают потребность в развитии и формировании различных профессиональных компетенций. В частности, решая актуальные современности задачи муниципального управления служащие сталкиваются с недостатком профессиональных знаний, умений и навыков в различных сферах. Одной из таких сфер, является проектное управление. Необходима подготовка качественно новых специалистов, компетентность которых должна проявляться в самостоятельности, гибкости, умении критически мыслить и творчески решать проблемы. Муниципальный служащий, ответственный за реализацию проекта, должен хорошо понимать и уметь применять методики и инструменты управления проектами.

3. Для достижения эффективного компетентного управления муниципальным образованием и эффективного применения проектного подхода в управлении, специалистам/сотрудникам Администраций муниципальных необходимо развивать проектную компетентность. Проектная компетентность – это интегративная личностная характеристика, выражающаяся в способности и готовности человека к самостоятельной теоретической и практической деятельности по разработке и реализации проектов в различных сферах социальной практики на основе личностно-осмысленных принципов природо- и культуросообразности.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ШЕБЕКИНСКОМ РАЙОНЕ

Функции муниципального служащего усложняются с каждым годом, меняются виды профессиональной деятельности. К ним относятся организационно-управленческая, административно-технологическая, консультационная, информационно-аналитическая, научно-исследовательская, а так же проектная. Речь идет в том числе о стратегических и междисциплинарных проектах, проектах в различных отраслях бюджетного сектора и в отдельных организациях. Муниципальный служащий должен обладать широким спектром знаний, умений и навыков в сфере прогнозной деятельности, прогнозировать развитие муниципальных образований; разрабатывать программы социально-экономического развития местного уровня; обосновывать результаты исполнения социально-экономических программ с использованием методов проектного анализа; разрабатывать технико-экономическое обоснование и определять вероятность эффективности инвестиционных проектов, прежде всего в социальной сфере.

Развитие проектного управления является одной из приоритетных задач в области управления муниципальными образованиями Белгородской области. Первым регионом, в котором управление проектами было реализовано на системном уровне, стала Белгородская область. С принятием Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, утв. постановлением правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп¹, в области

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях, предприятиях и организациях (с изменениями на 16 апреля 2018 года) : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп. URL: <http://docs.cntd.ru/document/424080691> (дата обращения: 17.05.2018).

поэтапно создавались нормативные, организационные и кадровые основы проектного управления.

Очень ценно, что данный подход был распространен на муниципальные образования, где сейчас он воспринимается уже не как инновация, а как часть повседневной практики органов местного самоуправления. Однако, не смотря на все положительные моменты, есть и ряд сдерживающих факторов препятствующих системному развитию проектного управления.

В частности, сдерживающим фактором, не позволяющим повсеместно внедрить систему проектного управления, является слабость нормативной базы. Только в апреле 2014 г. распоряжением Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ¹ были утверждены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. Данный документ достаточно подробно описывает модель проектно-ориентированной системы управления, останавливаясь на вопросах управления компетенциями и мотивацией участников проектного управления, организационной и технологической ее поддержки.

Еще одним барьером на пути развития проектного управления является недостаточная компетентность муниципальных служащих в области проектного управления. Как уже отмечалось нами в первом разделе исследования функциональные роли в проектном управлении достаточно сложные (заказчик, инициатор, координатор, руководитель, исполнители, менеджеры и т.д.) и каждая из них требует особого набора знаний, умений и навыков.

¹ Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : Распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 года. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depstrategy/201404181> (дата обращения: 11.04.2018).

Итак, подготовка служащего в области проектного управления становится важнейшей составной частью профессиональной деятельности. Поэтому необходимо исследовать степень готовности муниципальных служащих к проектному управлению, определить систему знаний, умений и компетенций, которые необходимо формировать в системе дополнительного профессионального образования.

Рассмотрим существующую практику проектного управления на примере Шебекинского района Белгородской области.

Муниципальный район «Шебекинский район и город Шебекино» Белгородской области в соответствии с законом Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района»¹ осуществляет свою деятельность в пределах границ, установленных Указом Президиума Верховного Совета РСФСР от 25 февраля 1991 года.

В состав муниципального района входят 15 поселений, из них городское – 1, сельских – 14. Население составляет 92, 1 тыс. человек, в том числе, сельское - 40,8 тысяч человек.

Исполнительно-распорядительным органом муниципального района является администрация Шебекинского района. «Администрация Шебекинского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Шебекинского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для

¹ «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» : Закон Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159. URL: www.belregion.ru/region/districts/shebekino/ (дата обращения: 11.05.2018)

осуществления органам местного самоуправления Шебекинского района»¹.

Структура администрации Шебекинского района утверждается муниципальным Советом Шебекинского района по представлению главы администрации Шебекинского района. «В структуру администрации Шебекинского района могут входить отраслевые комитеты, управления и отделы администрации Шебекинского района, а также представительства, являющиеся территориальными органами администрации Шебекинского района, которые определяются структурой администрации. Решением муниципального Совета Шебекинского района о структуре администрации Шебекинского района определяется также количество заместителей главы администрации Шебекинского района»².

Структуру органов местного самоуправления муниципального района составляют «муниципальный Совет Шебекинского района, глава Шебекинского района, исполняющий полномочия председателя Муниципального совета, и администрация Шебекинского района, возглавляемая главой администрации Шебекинского района, а также контрольно-счетная палата Шебекинского района. В муниципальном районе также формируется избирательная комиссия Шебекинского района»³.

В администрации Шебекинского района вопросами компетентности муниципальных служащих занимается отдел муниципальной службы и кадров. Кадровая служба является важной составной частью управленческой системы администрации Шебекинского района Белгородской области.

Отдел муниципальной службы и кадров является самостоятельным структурным подразделением администрации района и подчиняется

¹ Устав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» : принят решением Совета депутатов муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» 28 июля 2007 года № 1. URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 11.05.2018).

² Устав муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» : принят решением Совета депутатов муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» 28 июля 2007 года № 1. URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 11.05.2018).

³См., там же.

заместителю главы администрации района (структура отдела представлена в Приложении 2).

Одним из направлений деятельности кадровой службы является подготовка и переподготовка кадров в области проектного управления, которое должно учитывать интересы района в более быстром и целесообразном заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение.

Между тем в типичной должностной инструкции муниципального служащего Шебекинского района, что примечательно, как правило, отсутствуют термины «проект», «проектное управление».

Нормативно-правовую базу проектного управления в муниципальном районе «Шебекинский район и город Шебекино» составляют:

- положение об управлении проектами;
- порядок формирования и использования премиальных выплат участникам проектов;
- регламент администрирования проектов;
- порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления;
- порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов¹.

¹ Положение об управлении проектами : утвержден постановлением главы администрации Шебекинского района от 10 декабря 2015 года № 1461. URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 11.05.2018); Порядок формирования и использования премиальных выплат участникам проектов : утвержден постановлением главы администрации Шебекинского района от 3 мая 2012 года № 591 (в редакции постановления администрации Шебекинского района от 23 мая 2016 года №473). URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 19.05.2018); Регламент администрирования проектов : Утвержден распоряжением главы администрации Шебекинского района от 3 декабря 2012 года № 1132 (в редакции распоряжение администрации Шебекинского района от 16 июня 2015 года № 627). URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 21.05.2018); Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления : утвержден распоряжением главы администрации Шебекинского района от 28 сентября 2012 года № 906 (в редакции распоряжение администрации Шебекинского района от 1 апреля 2015 года № 285). URL:

Таким образом, реализация проектной деятельности в Шебекинском районе опирается на широкую нормативно-правовую базу. Особого внимания, для целей и задач нашего исследования представляют: порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления и порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов, рассмотрим их подробнее.

В порядке определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов отмечается, что: «требования к компетентности, предъявляемые к проектным специалистам, применяются дифференцированно в зависимости от сложности проекта. В целях настоящего порядка применяются пять уровней сложности проектов: глобальный; высокий; выше среднего; средний; начальный. Сложность проекта определяется руководителем проекта на этапе его инициации. Сложность проекта устанавливается для каждого типа проекта, определенного в соответствии с порядком формирования и использования премиальных выплат участникам проектов»¹.

Оценка профессионального соответствия проектных специалистов осуществляется отделом муниципальной службы и кадров в два этапа:

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

Оценка на соответствие требованиям к компетентности руководителя и членов рабочей группы проекта осуществляется на основании

<http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 21.05.2018); Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Утвержден распоряжением главы администрации Шебекинского района 12 июля 2012 года № 599 (в редакции распоряжение администрации Шебекинского района от 14 июня 2016 года № 509). URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 21.05.2018).

¹ Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов : Утвержден распоряжением главы администрации Шебекинского района 12 июля 2012 года № 599 (в редакции распоряжение администрации Шебекинского района от 14 июня 2016 года № 509). URL: <http://www.admsheb.ru> (дата обращения: 21.05.2018).

положительного опыта проектной деятельности. Положительным опытом проектной деятельности признается участие проектного специалиста в успешно реализованном проекте.

Подтверждением участия проектного специалиста в проекте является утвержденная проектная документация. Ранги в области проектного управления проектными специалистами присваиваются персонально, последовательно после каждого успешно завершенного проекта, в соответствии с требованиями к компетентности, предъявляемыми к проектным специалистам для участия в проектах соответствующего уровня сложности.

Не успешной реализацией проекта считается его завершение с присвоением одного из следующих статусов: проект не реализован, ресурсы не использованы; проект не реализован, ресурсы использованы.

Анализируя нормативную базу в сфере проектного управления отметим, что в целом формирование и развитие проектных компетенций у муниципальных служащих происходит в процессе непосредственного участия в подготовке и реализации проектов. С одной стороны это имеет положительный эффект, адаптируясь к работе над проектом служащий усваивает необходимые знания и навыки, с другой, без базовой подготовки в сфере проектного управления у служащих может возникать множество проблем, которые в результате сказываются на качестве проектов.

Проектная деятельность в Шебекинском районе реализуется во всех отраслях экономики и социальной сферы начиная с 2011 года. «По состоянию на 1 октября 2017 года портфель проектов района включает в себя 181 проект, из них: 98 — социальные; 11 — технические; 40 — организационные; 32 — экономические. Из 181 проекта: 115 успешно реализованы; 50 реализуются; 2 проекта приостановлены. В проектной деятельности занято 153 работника органов местного самоуправления

Шебекинского района»¹.

К работе по управлению проектами в Шебекинском районе привлечены не только муниципальные органы власти района, но и все органы исполнительной власти субъекта, в которых сформированы проектные офисы. В настоящее время в Шебекинском районе накоплена база, насчитывающая более ста проектов различного уровня, основной массив из которых – экономические и социальные.

Для более детального изучения степени готовности муниципальных служащих к проектному управлению нами был проведен опрос муниципальных служащих администрации Шебекинского района (N=25) (Приложение 1).

В исследовании приняли участие 25 работников организации, в их числе и заместители начальников отделов, главные специалисты, ведущие специалисты. Были получены следующие результаты.

Возраст сотрудников администрации: до 30 лет – 31%; 31-40 лет – 35%; 41-50 лет – 26%; 51-60 лет и старше – 8%.

Уровень образования сотрудников администрации: высшее образование – 71%; среднее специальное – 22%; не оконченное высшее – 7%.

Исходя из данных полученных в результате опроса, мы видим, что большинство считают проектное управление актуальным механизмом развития муниципального образования – 88,00%; еще для 4,00% сотрудников оно таковым не является; 8,00% не определились с ответом (рисунок 1).

¹ Общая оценка социально-экономической ситуации в Шебекинском районе за 2017 год. URL: <http://investsheb.ru/pomoshh-investoru/promyshlennost/> (дата обращения: 11.05.2018).



Рис. 1. Распределение ответов сотрудников на вопрос «Считаете ли Вы проектное управление актуальным для управления развитием муниципального образования?»

Таким образом, мы видим, большинство сотрудников положительно относятся к проектному управлению, как эффективному механизму развития территории.

На вопрос о содержании понятия «проектное управление» респонденты в лице муниципальных служащих администрации Шебекинского района ответили неоднозначно. Мнения на этот вопрос разделились. Треть опрошенных (33,00%) считают, что проектное управление это – тип управления муниципалитетом в режиме развития, при котором осваиваются новшества, и наращивается человеческий потенциал. Еще треть 31,00% рассматривают проектное управление как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. 21,00% опрошенных определили проектное управление как набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации. И еще для 15,00% опрошенных проектное управления является объединенным (интегральным) управлением интеграционной деятельностью, направленным на достижение заданных результатов – целей.

Следующим шагом было определение основных преимуществ проектного управления, которые могут в большей степени повлиять на управление муниципальным образованием. По мнению большинства специалистов администрации наиболее важными характерными чертами, который обладает проектный подход в управлении, является: уникальность, целенаправленность, ограниченность по времени и количеству ресурсов (рисунок 2).



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Какие преимущества проектного управления могут в большей степени повлиять на управление муниципальным образованием?»

На вопрос «Согласны ли Вы с утверждением, что: «Проектное управление в сфере управления муниципальным образованием не так эффективно, как традиционная система управления» все респонденты ответили отрицательно. Следовательно, проектные подходы с каждым годом вытесняют традиционные методы управления.

Основными субъектами проектного управления, по мнению муниципальных служащих администрации, являются администрация муниципального образования (69,00%), «граждане, СМИ, общественные организации, бизнес» (47,00%). То, что субъектами проектного управления должны выступать все муниципальные служащие считают только 15,00% опрошенных. При этом в разработке, внедрении, либо осуществлении «проектного управления» учувствовало 100% опрошенных.

Как уже отмечалось ранее, механизм проектного управления имеет несколько этапов реализации. Следовательно, мы решили выяснить, какой именно этап является более затруднительным для исполнения муниципальными служащими (рисунок 3).

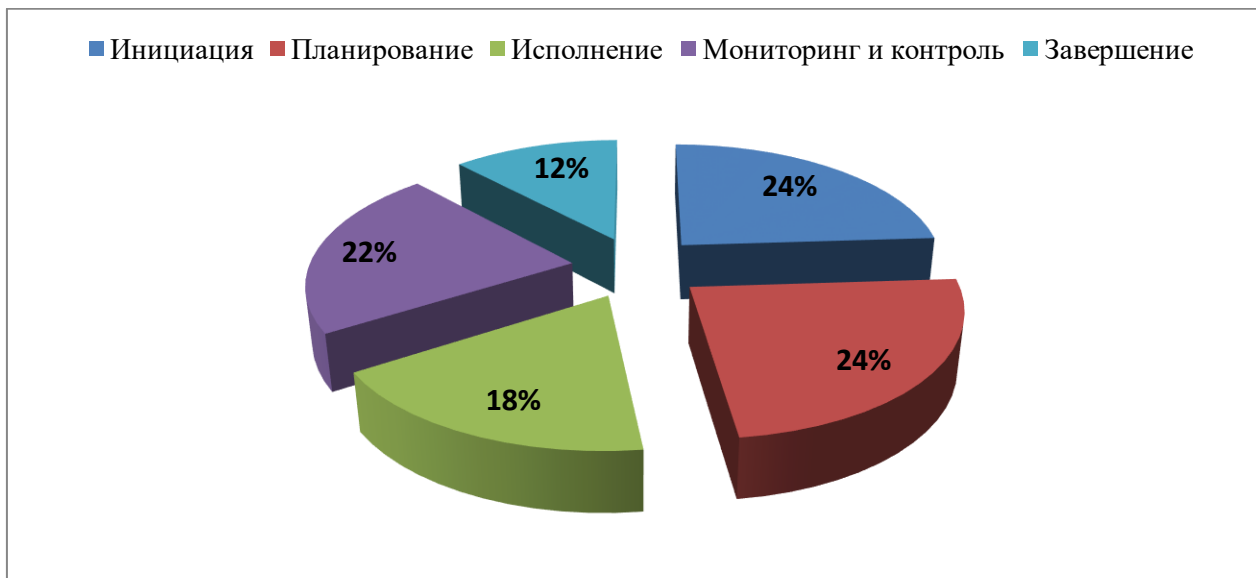


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Какая из фаз проектного управления вызвала у вас наибольшие трудности?»

Исходя из показателей, следует конкретизировать, что инициация и планирование проекта являются, по мнению муниципальных служащих, наиболее сложными этапами проектного управления (по 24,00%). Следом идет мониторинг реализации проекта 22,00%, исполнение 18,00% и завершение 12,00%.

В ходе опроса, муниципальным служащим было предложено оценить свои навыки в сфере проектного управления по пятибалльной шкале. В среднем оценка опрошенных составила 3,5 балла. Только один муниципальный служащий оценил свою компетентность в сфере проектного управления на 5 баллов ровно. Большинство опрошенных служащих отметили, что необходимо повышать компетентность в сфере проектного управления (72,00%).

Понимание важности проектного управления муниципалитетами не может быть выявлено без изучения сфер его применения. Таким образом, мы

постарались выявить наиболее распространенные сферы жизнедеятельности Шебекинского района в которых применяют проектный подход (рисунок 4).

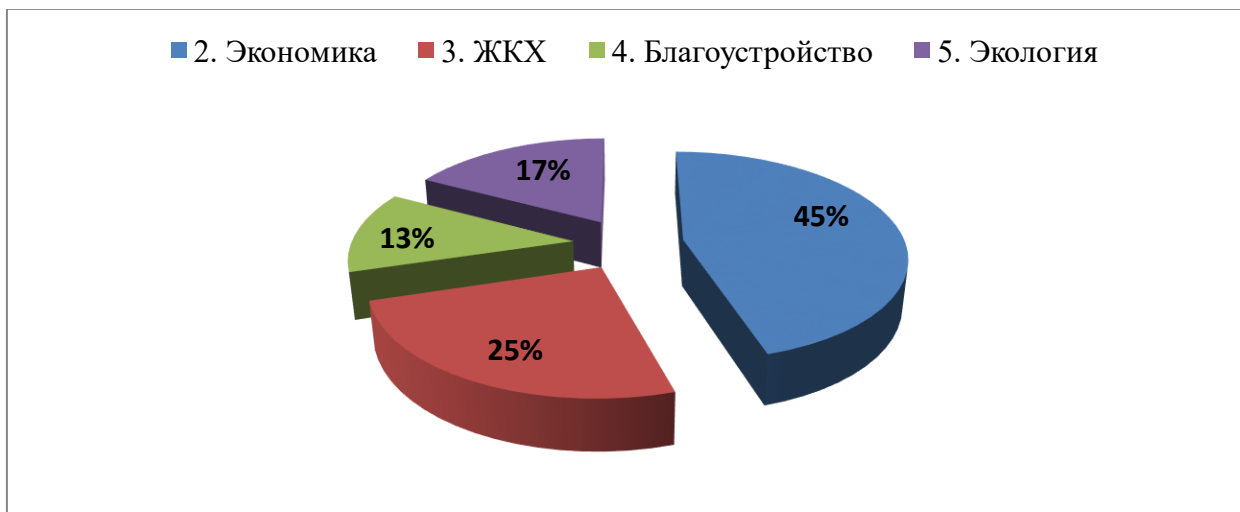


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Какие сферы развития муниципального образования, по Вашему мнению, являются приоритетом проектного управления?»

Таким образом, по мнению муниципальных служащих администрации Шебекинского района, более актуальная сфера в которой необходимо применяют проектный метод – социальная сфера (36%), далее идут сферы экономики и ЖКХ (29% и 16% соответственно), благоустройство – 8% и экологическая сфера – 11%.

На вопрос о том, «Готовы ли Вы принимать участие в проектном управлении», все муниципальные служащие администрации Шебекинского района ответили единогласно – да.

Среди основных барьеров на пути развития проектного управления (был возможен выбор нескольких вариантов ответа) в муниципальном образовании опрошенные указали ограниченные ресурсы и недостаток финансирования (53,00%), а так же дефицит знаний, умений и навыков в сфере проектного управления (48,00%).

В конечном итоге было выяснено, что является главным положительным эффектом от применения проектного управления. По мнению муниципальных служащих – это «прогресс муниципального образования в сфере социально-экономического развития», так ответили

89,00% респондентов, 11% видят положительный эффект в «преодоление дефицита и ограниченности в определенных сферах жизни образования».

Среди отрицательных результатов внедрения проектного управления в практику развития муниципальных образований респонденты назвали следующие: риск бюрократизма и имитации в сфере управления проектами, а так же утечку кадров в связи с отсутствием навыков проектного управления.

Проанализировав практику управления проектами и степень готовности муниципальных служащих к выполнению проектных функций можно выделить ряд проблем:

- сложившаяся система включения муниципальных служащих в процесс управления проектами имеет свои недостатки, в частности, в целом формирование, развитие и оценка проектных компетенций у муниципальных служащих происходит в процессе непосредственного участия в подготовке и реализации проектов, это позволяет сделать вывод о том, что не сформулированы требования к входному уровню компетентности в данной сфере, а также не выстроена систему оценки и развития компетентности соответствующих должностных лиц;

- инициирование проектов, планирование и разработка программы их исполнения, как правило, выходят за пределы полномочий специалистов муниципальных администраций. Сами муниципальные служащие отмечают проблемы в сфере планирования и инициации проектов связывая, это прежде всего с недостатком специальных знаний, умений и навыков в данной сфере, мы уже отмечали, что роли в проектном управлении достаточно сложные (заказчик, инициатор, координатор, руководитель, исполнители, менеджеры и т.д.) и каждая из них требует особого набора знаний, умений и навыков;

- недостаток мотивации муниципальных служащих к участию в проектном управлении. Так, не смотря на то, что практически всех служащим в процессе исполнения своих обязанностей приходилось сталкиваться с проектной деятельностью и на формальную готовность большинства из них участвовать в данного рода деятельности, большая часть опрошенных нами

все же считает что это прерогатива высших должностей муниципальной службы.

Проведя анализ практики развития компетенций муниципальных служащих в области проектного управления в Шебекинском районе, можно сделать следующие выводы:

1. Развитие проектного управления является одной из приоритетных задач в области управления муниципальными образованиями Белгородской области. Первым регионом, в котором управление проектами было реализовано на системном уровне, стала Белгородская область. В администрации Шебекинского района вопросами компетентности муниципальных служащих занимается отдел муниципальной службы и кадров. Кадровая служба является важной составной частью управленческой системы администрации Шебекинского района Белгородской области.

2. Нормативно-правовую базу проектного управления в муниципальном районе «Шебекинский район и город Шебекино» составляют: положение об управлении проектами; порядок формирования и использования премиальных выплат участникам проектов; регламент администрирования проектов; порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления; порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов. Проектная деятельность в Шебекинском районе реализуется во всех отраслях экономики и социальной сферы начиная с 2011 года. «По состоянию на 1 октября 2017 года портфель проектов района включает в себя 181 проект, из них: 98 — социальные; 11 — технические; 40 — организационные; 32 — экономические.

3. Проанализировав практику управления проектами и степень готовности муниципальных служащих к выполнению проектных функций можно выделить ряд проблем: не сформулированы требования к входному уровню компетентности в сфере проектного управления, а также не

выстроена система оценки и развития компетентности соответствующих должностных лиц; инициирование проектов, планирование и разработка программы их исполнения, как правило, выходят за пределы полномочий специалистов муниципальных администраций; недостаток мотивации муниципальных служащих к участию в проектном управлении.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА В ОБЛАСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Проанализировав теоретические основы и практику управления проектами и процесса развития проектных компетенций муниципальных служащих можно выделить четыре фактора, способствующих развитию идей проектного управления в муниципальном управлении: 1) Административная реформа. Бюджетирование по результатам останется пустой декларацией, если не будет создано управленческих инструментов, позволяющих свести воедино цели, задачи, мероприятия и показатели эффективности; 2) Стратегическое планирование. В настоящее время уже нет смысла готовить масштабный стратегический план, содержащий пространные научные выкладки по каждому направлению; 3) Перевод муниципальных учреждений в автономные и новые бюджетные. В основу работы новых бюджетных и автономных учреждений положено выполнение государственного (муниципального) задания, содержащего, среди прочего, показатели эффективности; 4) Управленческий бренд. Внедрение проектного управления в деятельность местной администрации можно рассматривать как способ формирования позитивного имиджа данной административной структуры, территории в целом и лично главы муниципального образования.

Дальше всех в деле внедрения проектного подхода на сегодняшний день продвинулась Белгородская область, в которой созданы и продолжают разрабатываться нормативные и организационные условия управления проектами в государственной и муниципальной службе. В частности, утверждено Положение об управлении проектами¹, департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области разработан шаблон

¹ Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях, предприятиях и организациях (с изменениями на 16 апреля 2018 года) : Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп. URL: <http://docs.cntd.ru/document/424080691> (дата обращения: 17.05.2018).

паспорта проекта и инициативной заявки уведомительного характера по вопросу открытия проекта.

Положения об управлении проектами также приняты в городских округах и муниципальных районах области, не исключение этому и Шебекинский район. Реализация проектного управления в Шебекинском районе Белгородской области одно из приоритетных направлений развития, реализация проектной деятельности в районе опирается на широкую нормативно-правовую базу.

Однако реализация проектного управления в органах местного самоуправления сталкивается с объективными проблемами, одной из которых является недостаточная компетентность муниципальных служащих в области проектного управления, которая во многом выступает сдерживающим фактором на пути развития проектного управления.

Необходимость решение выявленных проблем явилась основанием для разработки проекта по повышению компетентности муниципальных служащих в сфере проектного управления *«Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления»*.

Обоснование проектных мероприятий.

Таким образом, мы полагаем, что обеспечение процесса формирования и развития компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления необходимо рассматривать как целенаправленную деятельность по непрерывному развитию кадров. Понимание, что профессиональное развитие – это целостный процесс формирования и изменения показателей кадрового состава, профессиональных компетентности и квалификации муниципальных служащих, и только комплексный подход к планированию и организации этого процесса может обеспечить качество и результативность деятельности муниципальной службы в целом.

Предлагаемый нами проект представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками, паспорт проекта представлен в Приложении 2.

Цели и задачи внедрения проекта.

Основной целью проекта является формирование благоприятных условий для повышения профессиональной компетентности муниципальных служащих в области проектного управления.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих задач:

- формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности;
- совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области проектного управления используя достижения науки, передовые формы и методы работы, современные кадровые технологии, научную организацию труда;
- формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций;
- обеспечение реализации проекта с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося;
- формирование и внедрение института наставничества в сфере проектной деятельности в практику работы органов муниципального управления.

Срок реализации проекта.

Сроки предполагаемой в рамках проекта работы составят два года. Следовательно, данный проект относится к объектам среднесрочного планирования.

Состав мероприятий.

1. *Разработать требования к входному уровню компетентности в сфере проектного управления.* Прежде чем перейти к процессу формирования и развития проектных компетенций муниципальных служащих администрации района необходимо учитывая последние исследования в сфере социологии управления и муниципального четко определить, требования к входному уровню компетентности в данной сфере, а также выстроить систему оценки и развития компетентности соответствующих должностных лиц.

Для решения данной в администрации района целесообразно создать рабочую группу, с привлечением внешних экспертов (социологов, практиков проектного управления, специалистов по развитию персонала).

В результате анализа национальных стандартов разных стран, а так же российского опыта управления проектами нами выделены специальные компетенции, необходимые для эффективного управления проектами муниципального назначения. Данный перечень компетенций можно использовать при разработке внутреннего муниципального стандарта. Отсутствие компетентности в следующих 6 ключевых сферах может привести к неэффективности управления проектами на муниципальном уровне:

- планирование исполнения проектных работ;
- управление ресурсами проекта;
- управление рисками и изменениями;
- использование специализированных информационных технологий;
- управление результативностью;
- учет специфики управления проектами на муниципальном уровне.

Разумеется, данный перечень компетенций не полон и требует доработки с учетом специфики муниципального управления, однако он является базовым.

2. Создание модели компетенций участников проектной деятельности. Вторым этапом на пути формирования и развития компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления является разработка модели компетенций участников проектной деятельности. Модель компетенций:

- позволяет разработать единые критерии оценки участников проектной деятельности;
- помогает проведению оценки компетенций участников проектной деятельности и выявлению их соответствия требуемому уровню;
- позволяет определить сильные и слабые стороны каждого участника проектной деятельности и использовать эту информацию для его развития;
- улучшает понимание участников проектной деятельности какие требования к ним предъявляют и что необходимо для успешного выполнения работ;
- создает возможность участникам проектной деятельности получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, планируемых кадровых решениях.

Перечень персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, а так же модель компетенций участников проектной деятельности представлена в приложении 3.

3. Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения.

Разработка модели компетенций муниципальных служащих не может быть сформирована вне проблем различных уровней их обучения. Проблема качества профессиональной подготовки специалистов в последнее время

становится всё более актуальной как в российском, так и в зарубежном образовательном сообществе.

Модернизация отечественной системы профессионального образования на компетентностной основе направлена на обеспечение качества профессионального образования в соответствии с международными стандартами.

Анализ современного состояния системы непрерывного профессионального образования муниципальных служащих позволяет выделить три ключевые тенденции.

Первая тенденция заключается в том, что профессиональное образование представлено как непрерывный процесс, который начинается на этапе первичной адаптации в организации и распространяется на весь период служебной деятельности. С учётом данной тенденции, исходная позиция системы непрерывного профессионального образования основывается на том, что в каждой категории и группе должностей муниципальные служащие должны достичь необходимого и достаточного уровня профессиональной компетентности.

Вторая тенденция отражает стратегию обучения, направленную на движение к открытой модели. Открытая модель основывается на проектировании потребностей в обучении, выборе целей, содержания, методов обучения в соответствии с растущими потребностями конкурентоспособности и организационной эффективности.

Третья тенденция, связанная с двумя предыдущими, характеризуется тем, что муниципальный служащий рассматривается как активный участник процесса обучения, который несёт ответственность за процесс и результат обучения. При этом по мере возрастания уровня обучения, всё большее значение придаётся компетенциям, связанным с самостоятельностью, самоорганизованностью, самообразованием.

Выделенные характерные тенденции системы профессионального образования государственных служащих отражают три основных принципа функционирования данной систем

1. Непрерывность;
2. Открытость;
3. Гибкость (адаптивность).

Одним из инструментов профессионализации кадров муниципальной службы является дополнительное профессиональное образование (ДПО). Особая роль ДПО обусловлена тем, что многие муниципальные служащие не имеют базового профессионального управленческого образования по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а тем более в управлении проектами. Одним из самых распространенных в применении видом ДПО является повышение квалификации, о нем и пойдет речь.

Реализация основных изменений в ДПО, на наш взгляд, должна затрагивать следующие направления: цели и содержание образовательных программ, организацию учебного процесса, способы оценки результатов освоения образовательных программ.

Концептуальной основой усовершенствования ДПО целесообразно обозначить компетентностный подход. Следует отметить, что основным принципом, лежащим в основе данного подхода, должен стать принцип индивидуализации образовательного сопровождения профессионального развития специалистов в процессе обучения. При этом формулировка целей каждой образовательной программы при компетентностно-ориентированном подходе будет учитывать универсальные (характерные для большинства обучающихся) и индивидуальные компетентностные дефициты («узкие места» профессиональной деятельности). Определить компетентностные дефициты позволят методы анкетирования самих служащих, экспертной оценки их руководителей, разработанных заданий-индикаторов.

Алгоритм реализации компетентностно-ориентированного подхода в условиях индивидуально ориентированных образовательных программ предполагает прохождение трех этапов: установочного, собственно образовательного и итогового.

Первый этап включает в себя осуществление следующих процедур:

- 1) диагностику исходного уровня сформированности проектных компетенций у муниципальных служащих;
- 2) выявление универсальных (типичных для большинства специалистов) и индивидуальных компетентностных дефицитов обучающихся;
- 3) формирование индивидуальной карты компетентностных дефицитов для каждого обучающегося;
- 4) моделирование образовательной программы для учебной группы с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося).

В соответствии с разработанными образовательными программами на втором этапе осуществляется обучение служащих. С целью осуществления принципа индивидуализации обучения инвариантная компонента программ реализуется в аудиторной форме, а вариативная – в дистанционной.

Третий этап предполагает оценку результативности образовательной программы, то есть оценку сформированности новых компетенций. Освоение компетенции позволяет специалисту демонстрировать в работе новые технологии или методы, поэтому формой итогового контроля будет выступать индивидуальные задания, отражающие содержательную специфику конкретной образовательной программы. К разработке итоговых заданий необходимо в обязательном порядке привлекать специалистов-практиков проектного управления.

Освоение описанной выше индивидуальной образовательной программы повышения квалификации муниципальных служащих в сфере проектного управления целесообразно организовать сочетая технологии

аудиторного и дистанционного обучения по индивидуальному графику, согласованному с непосредственным руководителем обучающегося.

Основным субъектом данного процесса становится сам обучающийся, который моделирует содержание разрабатываемой программы, указывая на «узкие места» профессиональной деятельности. Другим субъектом выступает непосредственный руководитель направляемого на обучение служащего, ставящий перед подчиненными перспективные служебные задачи, оценивающий результаты их труда. Он задает ориентир служащим на изучение необходимых учебных модулей, что позволяет устранить имеющиеся компетентностные дефициты в работе подчиненных.

4. Формирование и внедрение института наставничества в сфере управления проектами в системе муниципальной службы Шебекинского района.

Среди основных принципов реализации наставничества в сфере проектного управления следует выделить:

- профессионализм наставников – при выборе наставников необходимо учитывать, что это должны быть сотрудники с большим опытом работы в сфере проектного управления и хорошей репутацией;

- непрерывность – процесс наставничества предполагает не проведение разовых указаний специалисту в части, что и как ему делать, а подразумевает системную целенаправленную работу и может включать в себя индивидуальное консультирование, совместное решение практических ситуаций, самообучение с последующим контролем, делегирование полномочий;

- результативность – формально итогом внедрения наставничества может стать защита итогового проекта, вместе с тем, основная его цель заключается в усвоении муниципальным служащим навыков работы с проектами.

К основным задачам реализации мероприятий проекта по внедрению института наставничества, на наш взгляд, следует отнести:

- формирование нормативной правовой базы для внедрения института наставничества;
- организацию работ по его внедрению;
- оценку эффективности проведенной работы;
- организацию и проведение конкурсов «Лучший наставник» и «Лучший проект».

Решение первой задачи целесообразно начать с формирования органа, ответственного за реализацию данного направления. Таковым может стать совет при главе администрации района, в состав которого войдут как высшие должностные лица администрации, так и представители экспертного сообщества. Данный совет определяет основные направления реализации наставничества, обсуждает кандидатуры наставников, оценивает результаты их работы, проводит информирование сотрудников о значимости, задачах, основных направлениях внедрения института наставничества. К основным нормативным правовым актам, регламентирующим институт наставничества, следует отнести: положение об институте наставничества; положение о совете по наставничеству; методические рекомендации для руководителей структурных подразделений администрации по применению наставничества.

Организация работ по внедрению наставничества включает в себя:

- 1) формирование и утверждение перечня лиц, нуждающихся в наставничестве, и перечня наставников;
- 2) организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников по организации своей работы в отношении «подопечных»;
- 3) разработку и утверждение типовой программы внутрикорпоративного обучения наставников;
- 4) разработку и реализацию индивидуальных планов работы наставников.

Оценка эффективности института наставничества предполагает, в первую очередь, оценку уровня развития профессиональных компетенций лиц, прошедших наставничество и соответствия их разработанной модели.

На данном этапе оценке подлежат итоговые проекты. На наш взгляд, целесообразным является публичная защита проектов.

5. Развитие мотивации руководителей и исполнителей проектов.

Привлечение сотрудников администрации к руководству проектом либо участию в его реализации следует обеспечивать в двух вариантах: перевод на особые должности, например «менеджер проекта», либо заключение дополнительного соглашения к трудовому договору.

При переводе служащих на проектные должности должны обеспечиваться следующие гарантии:

- обеспечение статуса не ниже начальника сектора (для администратора проекта – начальника отдела);
- сохранение основного рабочего места руководителя проекта и проектных специалистов после закрытия проекта (обязанности работника, временно участвующего в проекте, перераспределяются среди остальных служащих подразделения);
- сохранение уровня оплаты труда не ниже оплаты по основному месту работы;
- сохранение муниципального стажа.

Эффективность проектной деятельности в органах местного самоуправления заметно возрастет, если будет достойно и справедливо оплачиваться. Порядок оплаты труда проектных специалистов должен включать премиальные выплаты:

- премия по итогам выполнения проекта в намеченные сроки с надлежащим качеством фазы, этапа проекта;
- премия по итогам работы за год;
- премия после завершения проекта.

Без связи оплаты труда членов проектной команды с успешным выполнением проекта и его отдельных фаз невозможно реализовать фундаментальные принципы проектного управления. Ежемесячная

заработная плата, даже включающая премию за успешную реализацию проектов, не соответствует идеологии проектного управления, ведет к утрате мотивации к результативному труду. Участник проектной деятельности должен осознавать, что результат его работы будет оплачен сразу после ее выполнения, а факт и размер оплаты будет напрямую зависеть от того, удалось ли достичь заданных значений показателей, в т. ч. показателей социального эффекта.

Смета проекта.

Источниками финансирования мероприятий проекта выступают бюджеты муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино» Смета расходов на реализацию предлагаемого нами проекта выглядит следующим образом:

Таблица 1

Смета расходов на реализацию проекта «*Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления*»

Направления	Описание	Сумма (тыс. руб.)
Прохождение муниципальными служащими курсов повышения квалификации путем освоения индивидуальных образовательных программ обучения	Включает в себя: проведение анкетирования служащих и их руководителей с целью выявления компетентностных дефицитов, разработку индивидуальных образовательных программ, прохождение обучения, привлечение экспертов-практиков для оценки уровня полученных обучающимся знаний и навыков	140000
Внедрение института наставничества на муниципальной службе	Включает в себя затраты на организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников; выплату ежеквартальных премий наставникам	60 000
Проведение конкурсов «Лучший наставник» и «Лучший проект»	Включает в себя затраты на проведение конкурса и награждение победителей	20 000
Итого:		220000

Тем самым общее финансирование проекта «Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области

проектного управления» по смете составит сумма в 220000 рублей.

Планируемые конкретные результаты проекта.

Мы полагаем, что реализация предложенных в проекте мероприятий приведет к следующим результатам:

Количественный результат:

- увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 20 человек);
- организация работы в администрации района не менее 3 наставников из числа муниципальных служащих;
- подготовка не менее 8 молодых специалистов, прошедших технологию наставничества по проектному управлению, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;

Качественный результат:

- изменение системы материального стимулирования муниципальных служащих за разработку проектов;
- выявление лучшего наставника среди муниципальных служащих;
- разработка перечня персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, а так же модели компетенций участников проектной деятельности;
- выявление лучших проектов.

Риски проекта.

В процессе разработки проекта нами были изучены и проанализированы вероятные неопределенности и риски. Кроме того, нами были сформулированы мероприятия по предотвращению наступления рисков и действия в случае возможного их наступления. Данные о возможных рисках проекта, а также об их последствиях, мероприятиях по предупреждению рисков и о действиях в случае их наступления представлены в таблице ниже.

Риски проекта «Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления»

№ п/п	Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Предупреждение наступления риска	Действия в случае наступления риска
			Мероприятия по предупреждению	
1.	Недостаточный уровень мотивации служащих к профессиональному развитию	Не достижение цели проекта	Использование методов материального и морального стимулирования служащих	Разъяснительные работы с муниципальными служащими
2.	Чрезмерная формализация и бюрократизация	Ведет к восприятию работы по повышению компетентности в сфере проектного управления как формального процесса	Работа по формированию позитивного имиджа проектной деятельности	Привлечение экспертного сообщества для оценки муниципальных служащих в сфере проектных компетенций

Таким образом, на основании предложенных направлений совершенствования процесса формирования и развития компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления, можно сделать следующие выводы.

1. В соответствии с результатами проведенного исследования и анализом практики формирования и развития компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления, можно отметить, что данный процесс несовершенен и требует оптимизации, основанной на комплексном, системном и технологически выстроенном управлении. На основании полученных данных предлагается реализация проекта «Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области проектного управления».

2. Основной целью проекта является формирование благоприятных

условий для повышения профессиональной компетентности муниципальных служащих в области проектного управления. В рамках реализации проекта предполагается решение следующих задач: формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области проектного управления используя достижения науки, передовые формы и методы работы, современные кадровые технологии, научную организацию труда; формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; обеспечение реализации проекта с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося; формирование и внедрение института наставничества в сфере проектной деятельности в практику работы органов муниципального управления.

3. К мероприятиям проекта относятся: разработка требований к входному уровню компетентности в сфере проектного управления; создание модели компетенций участников проектной деятельности; разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения; формирование и внедрение института наставничества в сфере управления проектами в системе муниципальной службы Шебекинского района; развитие мотивации руководителей и исполнителей проектов.

4. Реализация предложенных в проекте мероприятий позволит: увеличить долю муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ; организовать работу в администрации района наставников из числа муниципальных служащих; подготовить не менее 8 молодых специалистов, прошедших технологию наставничества по проектному

управлению, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;
разработать перечень персональных и управленческих компетенций
участников проектной деятельности, а так же модель компетенций
участников проектной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших приоритетов современной муниципальной политики является внедрение эффективных механизмов кадрового обеспечения муниципальной службы Российской Федерации.

Функции муниципального служащего усложняются с каждым годом, меняются виды профессиональной деятельности. К ним относятся организационно-управленческая, административно-технологическая, консультационная, информационно-аналитическая, научно-исследовательская, а так же проектная. Речь идет в том числе о стратегических и междисциплинарных проектах, проектах в различных отраслях бюджетного сектора и в отдельных организациях. Муниципальный служащий должен обладать широким спектром знаний, умений и навыков в сфере прогнозной деятельности, прогнозировать развитие муниципальных образований; разрабатывать программы социально-экономического развития местного уровня; обосновывать результаты исполнения социально-экономических программ с использованием методов проектного анализа и т.д.

Большинство работающих в настоящее время муниципальных служащих испытывают потребность в развитии и формировании различных профессиональных компетенций. В частности, решая актуальные современности задачи муниципального управления служащие сталкиваются с недостатком профессиональных знаний, умений и навыков в различных сферах. Одной из таких сфер, является проектное управление.

Развитие проектного управления является одной из приоритетных задач в области управления муниципальными образованиями Белгородской области. Белгородская область дальше всех продвинулась в деле внедрения проектного подхода. В области созданы и продолжают разрабатываться нормативные и организационные условия управления проектами в государственной и муниципальной службе.

Положения об управлении проектами также приняты в городских округах и муниципальных районах области, не исключение этому и Шебекинский район.

В районе действует широкая нормативно-правовая база в сфере проектного управления. Нормативно-правовую базу проектного управления в муниципальном районе «Шебекинский район и город Шебекино» составляют: положение об управлении проектами; порядок формирования и использования премиальных выплат участникам проектов; регламент администрирования проектов; порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления; порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов. Проектная деятельность в Шебекинском районе реализуется во всех отраслях экономики и социальной сферы начиная с 2011 года. «По состоянию на 1 октября 2017 года портфель проектов района включает в себя 181 проект, из них: 98 — социальные; 11 — технические; 40 — организационные; 32 — экономические.

Проанализировав практику управления проектами и степень готовности муниципальных служащих к выполнению проектных функций можно выделить ряд проблем: не сформулированы требования к входному уровню компетентности в сфере проектного управления, а также не выстроена система оценки и развития компетентности соответствующих должностных лиц; инициирование проектов, планирование и разработка программы их исполнения, как правило, выходят за пределы полномочий специалистов муниципальных администраций; недостаток мотивации муниципальных служащих к участию в проектном управлении.

Необходимость решение выявленных проблем явилась основанием для разработки проекта по повышению компетентности муниципальных служащих в сфере проектного управления «Формирование и развитие компетенций муниципальных служащих Шебекинского района в области

проектного управления». Цель проекта – формирование благоприятных условий для реализации профессионального развития муниципальных служащих в области проектного управления.

В рамках реализации проекта предполагается решение следующих задач: формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области проектного управления используя достижения науки, передовые формы и методы работы, современные кадровые технологии, научную организацию труда; формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; обеспечение реализации проекта с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося; формирование и внедрение института наставничества в сфере проектной деятельности в практику работы органов муниципального управления.

К мероприятиям проекта относятся: разработка требований к входному уровню компетентности в сфере проектного управления; создание модели компетенций участников проектной деятельности; разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения; формирование и внедрение института наставничества в сфере управления проектами в системе муниципальной службы Шебекинского района; развитие мотивации руководителей и исполнителей проектов.

Реализация предложенных в проекте мероприятий позволит: увеличить долю муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ; организовать работу в администрации района наставников из числа муниципальных служащих; подготовить не менее 8 молодых специалистов,

прошедших технологию наставничества по проектному управлению, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей; разработать перечень персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, а так же модель компетенций участников проектной деятельности.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций администрации Шебекинского муниципального района и в частности, отделу муниципальной службы и кадров по совершенствованию управления формированием и развитием проектных компетенций муниципальных служащих:

- администрации Шебекинского муниципального района и в частности, отделу муниципальной службы и кадров создать рабочую группу по разработке требований к входному уровню компетентности в сфере проектного управления;

- отделу муниципальной службы и кадров сформировать перечень персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности, а так же модель компетенций участников проектной деятельности (предложены в выпускной квалификационной работе);

- обеспечить формирование и внедрение института наставничества в сфере управления проектами в системе муниципальной службы Шебекинского района;

- обеспечить организацию и проведение конкурсов «Лучший наставник» и «Лучший проект».