

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ  
СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» магистерской  
программы «Управление проектами»  
3 курса группы 09001680  
Глазуновой Юлии Сергеевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент, доцент кафедры  
социальных технологий  
Харченко К.В.

Рецензент  
Руководитель управления  
молодежной политики  
администрации города Белгорода  
Денищик А.Ю.

**БЕЛГОРОД 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ПРАВОВЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ И УЧРЕЖДЕНИЯХ.....	15
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ НА ТЕРРИТОРИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	39
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	96
ПРИЛОЖЕНИЯ	108

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы определяется, по меньшей мере, четырьмя обстоятельствами.

Во-первых, сегодня проектное управление в органах власти переживает настоящий бум своего развития. В общих чертах создана нормативная база организации проектной деятельности на федеральном, региональном и местном уровнях; складываются организационные основы проектного управления, включающие совещательные и функциональные органы, отделы, комитеты и комиссии; проектная деятельность вносится в состав должностных обязанностей государственных и муниципальных служащих, среди них все чаще выделяются должностные единицы, полностью сосредоточенные на деятельности по разработке и реализации проектов. Все эти процессы, происходящие в сфере государственного и муниципального управления, требуют осмысления на теоретическом уровне.

Во-вторых, развитие проектного управления в органах власти сопряжено с целым рядом проблемных моментов. Так, недостаточно четко определена специфика управленческих проектов, реализуемых на федеральном, региональном и местном уровнях; не выделены особенности данных проектов по сравнению с теми, которые реализуются бизнес-структурами и госкорпорациями. Однозначно не проведен водораздел между проектной деятельностью, стратегическим планированием, программно-целевым управлением и текущим функционированием органов власти. Муниципальной практикой еще не наработано достаточно случаев реализации проектов с прохождением всех этапов проектной деятельности: от инициирования проекта до его завершения и получения социально-значимых результатов, которых было бы невозможно достичь в режиме текущей деятельности. В этом плане отработка концептуальных основ организации проектной деятельности вместе с практическими рекомендациями органам власти позволит лучше понять специфику

проектного управления именно как управленческого инструмента, использование которого будет максимально действенно только тогда, когда его выбор будет максимально обоснован.

В-третьих, очень важно рассмотрение проектной деятельности именно в социальной сфере, поскольку от проектов такого рода непосредственно зависит благополучие людей, их социальная защищенность, социальная интеграция в местное сообщество, интенсивность и многообразие реализуемых форм социальной активности, личностная самореализация. В самом деле, состояние социальной сферы во многом определяет качество жизни населения.

В-четвертых, актуальность исследования определяется возрастающей потребностью в активизации научных разработок в данном направлении. В научном осмыслении проектной деятельности объективно заинтересованы исследователи, занимающиеся проблемами государственного и муниципального управления; представители власти и органов местного самоуправления; руководство государственных и муниципальных учреждений; лидеры общественных организаций. Совершенствование концептуальных основ и практики проектного управления все чаще становится предметом диссертационных исследований.

В послании Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 1 марта 2018 года сформулированы, в частности, тезисы о необходимости разработки проектов, в частности межмуниципальных. Как отметил Президент, «нужно перестроить всю систему государственной службы, там, где это целесообразно, – внедрить проектные методы работы»<sup>1</sup>. В отношении перспектив проектной деятельности это означает, что государственным и муниципальным служащим необходимо более активно включаться в решение социальных задач проектными методами, чему будут способствовать развитые

---

<sup>1</sup> Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 1 марта 2018 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/page/23> (дата обращения: 10 июля 2018 г.).

нормативные, организационные и кадровые основы систем проектного управления, которые должны быть созданы и развиваться на всех уровнях власти.

Таким образом, актуальность темы нашего исследования определяется повышением роли проектной деятельности в развитии экономики и социальной сферы на территории регионов и муниципальных образований Российской Федерации, наличием проблемных моментов в процессе разработки и реализации управленческих проектов, важностью осуществления проектной деятельности в социальной сфере и, наконец, возрастающей потребностью в научном осмыслении вопросов совершенствования проектного управления.

**Степень научной разработанности проблемы.** Теоретические и практические аспекты проектной деятельности уже довольно длительное время находятся в поле зрения ученых. Предтечей современных методов управления проектами являлись методики структуризации работ и сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов XX века в США.

Общие вопросы управления проектами поднимаются в работах таких авторов, как К.Ф. Грей и Э.У. Ларсон, Г. Дитхелм, П. Друкер, Д. Локк, Д.В. Шапиро<sup>1</sup>.

Среди работ, посвященных связи проектного и программно-целевого управления, для нас представляют интерес статьи Н.А. Бикаловой, Е.А. Малицкой, Б.З. Мильнера<sup>2</sup>.

Связь проектного и стратегического управления отражена в работах А.Е. Булатовой и О.А. Соколовой, А.Ю. Степанской, Н.Т. Успенской<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. М., 2003; Дитхелм Г. Управление проектами. СПб., 2004; Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. М., 2007; Локк Д. Основы управления проектами. М., 2004; Шапиро Д.В. Управление проектами. М., 2010.

<sup>2</sup> Бикалова Н.А. Усовершенствование программно-целевого бюджетирования инвестиционных и инновационных проектов // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 3; Малицкая Е.А. Программно-целевой подход в управлении проектами комплексного развития территории // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2016. № 2; Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М., 2012.

Опыту проектной деятельности в российских муниципальных образованиях посвящена работа А.А. Бондаревской и Д.С. Вязниковой<sup>2</sup>.

Управление социальными проектами становится предметом внимания Р.В. Данилова, В.С. Кошкиной и С.Ю. Чукиной, К.Г. Поповой, В.В. Товмасына, Е.А. Чижовой и др.<sup>3</sup>

Конкурсы социальных проектов являются объектом исследования, в частности, Ю.В. Аксютинной, В.А. Донкина<sup>4</sup>.

Особенности проектной деятельности в органах государственной власти и местного самоуправления раскрываются, в частности, в работах И.В. Зайцева, К.В. Зарницыной и С.В. Суханова, А.И. Закинчак, М.В. Чумакова и С.В. Найденовой, А.Ф. Простова и С.В. Патрушева, О.В. Рогач и Т.М. Рябова, А.Н. Соломахина и Н.А. Щербининой, И.Е. Петухова, А.Б. Тлисова и Н.Н. Киселевой, К.В. Харченко<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Булатова А.Е., Соколова О.А. Теоретические аспекты совершенствования системы стратегического управления проектами // Аллея науки. 2017. Т.5. № 16; Степанская А.Ю. Использование стратегического анализа в управлении проектами // Наука. Мысль. 2016. № 12; Успенская Н.Т. Стратегическое управление инновационными проектами // Экономика и социум: современные модели развития. 2013. № 6.

<sup>2</sup> Бондаревская А.А., Вязникова Д.С. Организационная зрелость по управлению проектами в муниципальных органах власти Пермского края // Стратегическое и проектное управление: Сборник научных статей / Под ред. В.Г. Прудского. Пермь, 2010.

<sup>3</sup> Данилов Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования // Муниципальная академия. 2012. № 2; Кошкина В.С., Чукина С.Ю. Социальное проектирование в управлении муниципальной системой спортивно-оздоровительной работы // Вестник ТОГИРРО. 2013. № 2; Попова К.Г. Молодежь управляет социальным проектом // Молодежь и социум. 2011. № 4 (8); Товмасын В.В. Участие в социальном проекте как новация в развитии человеческого капитала // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. 2016. № 17 (22); Чижова Е.А. Вербальные и невербальные технологии управления социальным проектом // Язык и социальная динамика. 2014. № 14-1.

<sup>4</sup> Аксютин Ю.В. Конкурсы социально значимых проектов как механизм экономической интеграции территориального общественного самоуправления (опыт г. Перми) // Современный город: власть, управление, экономика. 2016. Т.1; Донкин В.А. Место конкурсов социальных проектов в решении вопросов местного значения // Экономические науки. 2008. № 41.

<sup>5</sup> Зайцев И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 6 (88); Закинчак А.И., Чумаков М.В., Найденова С.В. Элементы проектного управления в деятельности органов исполнительной власти (защита населения от чрезвычайных ситуаций) // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 1; Зарницына К.В., Суханов С.В. Возможности применения

Среди работ, посвященных оценке эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления, заслуживает внимания статья Е.С. Кузнецовой и А.С. Богдановой<sup>1</sup>.

Несмотря на сравнительно большое число публикаций, предмет внимания которых – различные аспекты управления проектами, наблюдается противоречие между множеством работ на тему реализации социальных проектов и недостатком социально-управленческих исследований, в которых бы затрагивалась практика и проблемы управления проектами в разрезе отдельных сфер жизнедеятельности муниципальных образований, рассматривались особенности организации проектной деятельности в муниципальных учреждениях, проводилось сопоставление управленческих, инвестиционных и социальных проектов.

**Проблема исследования** состоит в противоречии между необходимостью в теоретическом осмыслении особенностей организации проектной деятельности в социальной сфере, а также в инициировании и практической реализации на муниципальном уровне новых проектов, с одной стороны, и недостаточной концептуальной и процедурной разработанностью данных вопросов.

---

инструментов управления проектами в муниципальных органах власти // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сб. науч. статей. Пермь, 2010; Простов А.Ф., Патрушев С.В. Политическая кибернетика: экспертное обеспечение проектной деятельности региональных правительств и органов местного самоуправления // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 11; Рогач О.В., Рябова Т.М. Возможности использования проектного управления в деятельности современных органов государственной власти // Новое поколение. 2018. № 1 (15); Соломахин А.Н., Щербинина Н.А. Практика применения проектного подхода в деятельности исполнительных органах государственной власти: состояние и задачи // Регион: государственное и муниципальное управление. 2017. № 3 (11); Петухов И.Е. Актуальные проблемы осуществления проектной деятельности в органах государственной власти в Российской Федерации // Аллея науки. 2017. Т.1. № 15; Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96); Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне // Практика муниципального управления. 2015. № 6.

<sup>1</sup> Кузнецова Е.С., Богданова А.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления // Вестник Мурманского государственного технического университета. 2012. Т.15. № 1.

Вышеизложенное позволяет сформулировать **основную гипотезу** данного исследования: предположение заключается в том, что недостатки организации проектного управления в социальной сфере могут быть обусловлены отсутствием согласованной деятельности различных заинтересованных субъектов, а также слабой встроенностью отдельных проектов социальной направленности в общий контекст социально-экономического развития муниципального образования.

**Объект исследования** – реализация управленческих проектов органами местного самоуправления и муниципальными учреждениями в социальной сфере.

**Предмет исследования** – организация проектного управления в социальной сфере города Белгорода.

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по совершенствованию организации проектного управления в социальной сфере города Белгорода.

Достижение обозначенной цели предполагает решение следующих **задач исследования**:

1. Теоретически обосновать формы и механизмы организации проектного управления в органах власти и учреждениях.
2. Проанализировать практику организации проектного управления в социальной сфере на территории города Белгорода.
3. Предложить направления совершенствования организации проектного управления в социальной сфере.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступают современные концепции управления развитием социальных систем В.И. Курбатова, О.А. Курбатовой, В.А. Лукова<sup>1</sup>; теория социальных технологий, методологические и методические аспекты диагностики

---

<sup>1</sup> Курбатов В.И, Курбатова О.В. Социальное проектирование. Ростов – н/Д., 2001; Луков В.А. Социальное проектирование. М., 2000.

состояния проектной деятельности; методологические основы программно-целевого и проектного управления.

При исследовании проблемы были использованы общенаучные **методы**, такие как анализ нормативно-правовых актов и научных публикаций в области проектного управления, метод системного анализа, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы, в нашем случае – системы проектной деятельности органов местного самоуправления и учреждений; структурно-функциональный метод анализа систем; сравнительный анализ, представляющий собой сумму специальных знаний, базирующихся на законах функционирования и развития систем.

**Эмпирическая база** диссертации включает:

- нормативно-правовые документы Российской Федерации и Белгородской области, регламентирующие организацию проектной деятельности в органах власти, органах местного самоуправления и учреждениях, в частности в социальной сфере<sup>1</sup>;
- документы стратегического планирования – отраслевые стратегии, государственные и муниципальные программы развития социальной сферы<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Утверждено Постановлением правительства области от 31 мая 2010 года № 202-пп (в ред. от 18 апреля 2018 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Муниципальная программа «Социальная поддержка населения города Белгорода»: Утверждена Постановлением администрации города Белгорода от 2 октября 2014 г. № 185 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство»; Муниципальная программа «Обеспечение доступным и комфортным жильем жителей города Белгорода на 2015-2020 годы»: Утверждена

- локальные акты администрации города Белгорода, посвященные организации проектного управления<sup>1</sup>;
- материалы ведомственной статистики, характеризующие динамику состояния проектной деятельности в социальной сфере на территории города Белгорода<sup>2</sup>;
- результаты авторского социологического исследования «Представления муниципальных служащих и работников учреждений социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности» (N=100).

**Научная новизна** результатов исследования:

1. Предложен проект, предполагающий создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования.
2. Систематизированы нормативно-правовые и организационные условия развития механизма проектного управления в органах власти и учреждениях социальной сферы.
3. Предложена периодизация проектной деятельности в федеральных органах власти Российской Федерации, включающая три этапа: зарождения (2005-2010 гг.), вызревания (2011-2015 гг.) и активного внедрения (с 2016 г. по настоящее время) проектного управления.
4. С учетом мнения экспертов определен базовый смысл проектной деятельности, состоящий в органичном сочетании четкой организации труда и творческой инициативы.

---

Постановлением администрации города Белгорода от 7 ноября 2014 г. № 222 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».

<sup>1</sup> Положение об управлении проектами в городском округе «город Белгород»: Утверждено Постановлением администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Данные отдела проектного управления организационно-контрольной и аналитической работы администрации города Белгорода.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Идея организации проектной деятельности в органах власти, органах местного самоуправления и учреждениях возникла как аналог соответствующей деятельности в коммерческих организациях, доказавшей высокую эффективность. Организация труда по проектному принципу созвучна чертам современной эпохи, которой свойственен динамизм, демократизация общественных отношений, дух инноваций, ставка молодых кадров на профессиональное развитие, а не на карьерный рост. Внедрение проектного управления в России вытекало из концепции административной реформы как способ повышения эффективности бюджетных расходов. Задача сегодняшнего дня состоит в том, что проектное управление должно занять срединную позицию между стратегическим планированием и программно-целевым управлением, с одной стороны, и текущим функционированием, с другой. Начиная с 2016 г., в РФ предприняты практические шаги по внедрению проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении на всех уровнях. Под проектом применительно к государственному и муниципальному сектору мы понимаем обособленную в пространственно-временном измерении деятельность, уникальную для данных социально-экономических и организационных условий, имеющую целью создание систем (вос)производства социальных благ либо улучшение работы ведомств за счет новаторских технологий. Организация проектного управления в социальной сфере предполагает задействование потенциала не только административных органов, но и учреждений, которые должны стать активными субъектами собственной проектной деятельности.

2. На территории городского округа «город Белгород» в целом сформированы нормативные и организационные основы проектной деятельности: система управления проектами увязана с реализацией муниципальной стратегии, определены функциональные роли субъектов проектной деятельности, заданы требования к документированию проектов на всех этапах их жизненного цикла, определены полномочия структурных

подразделений и должностных лиц в области управления проектами. В то же время проектная деятельность все еще не вышла за пределы администрации, т.е. не стала востребованной формой социальной активности иных субъектов местного сообщества. Начиная с 2010 года, в городском округе «город Белгород» была реализована не одна сотня проектов социальной направленности, при этом общим знаменателем для разнородных проектов стало стратегическое направление «инвестиции в человека». Состав портфеля проектов социальной сферы предварительно обсуждался и корректировался в ходе ежегодных стратегических сессий. По состоянию на 2017 год администрацией города реализовывались 148 проектов, значительная часть которых, 45,3%, имели прямое отношение к развитию социальной сферы. Из общего числа проектов 61,0% был успешно реализован, остальные запланированы к реализации на последующие годы. В целом проектную деятельность администрации города Белгорода можно оценить как масштабную, комплексную и последовательную. Проведенный социологический опрос показал, что муниципальные служащие и работники бюджетных учреждений социальной сферы города Белгорода имеют в целом верное представление об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности. Синтез данных респондентами трактовок проектной деятельности позволяет определить ее как органичное сочетание четкой организации труда и творческой инициативы. В качестве проблемных моментов выявлены недостаточная информированность потенциальных участников проектов о возможностях системы проектного управления, размытость границ между проектом и текущей работой, а также низкая гражданская активность населения.

3. Совершенствование организации проектного управления предполагает, прежде всего, ее более тесную интеграцию со стратегическим, программно-целевым и текущим управлением. Более существенные результаты проектной деятельности в виде ощутимых социальных благ для населения можно получить за счет обеспечения участия в реализации

проектов представителей не только местной администрации и муниципальных учреждений, но и социально-ответственного бизнеса, общественных организаций, органов территориального общественного самоуправления, а также населения в целом. В связи с этим нами предложен проект «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования», который предполагает интеграцию ресурсов и возможностей различных субъектов местного сообщества во имя решения социальных проблем и задач. Проект подразумевает совершенствование нормативных и организационных основ проектной деятельности, интеграцию в систему проектного управления инвестиционных и социальных проектов, а также обеспечение мотивации активного участия в разработке и реализации проектов широкого круга субъектов. Ожидаемые результаты проекта состоят в усилении социально-управленческого потенциала органов местного самоуправления, более оперативном решении проблем и задач развития социальной сферы; формировании партнерских отношений между ключевыми субъектами местного самоуправления и т.д. В качестве основных рисков рассматриваются превращение проектной деятельности в пустую формальность, финансирование проектов не в полном объеме, недостаток компетенций в области проектной деятельности у членов команды проекта, а также риск транзакционных издержек.

**Практическая значимость исследования.** Использование результатов исследования может быть ценным подспорьем при разработке и актуализации нормативно-правовых актов и документов стратегического планирования, с одной стороны, в социальной сфере, а с другой, в сфере совершенствования проектной деятельности как таковой. Результаты настоящего исследования позволяют расширить научные представления о перспективах развития проектной деятельности в органах местного самоуправления и муниципальных учреждениях социальной сферы.

**Апробация.** Основные положения и результаты диссертационного исследования изложены автором в ряде публикаций, представлены в виде докладов и выступлений на научно-практических конференциях<sup>1</sup>.

**Структура работы.** Магистерская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка источников и литературы, а также двух приложений.

---

<sup>1</sup> Глазунова Ю.С. Проектное управление как движущая сила развития муниципальных образований // Роль органов местного самоуправления в формировании солидарного общества: сборник научных статей по материалам региональной научной конференции. Ассоциация «СМОБО», НИУ «БелГУ», 14 июня 2018 г. / Отв. ред. Т.А. Бочарова. Белгород: ПринтМастер, 2018. С. 59-67; Глазунова Ю.С. Особенности создания системы проектного управления в органах власти // Муниципальный мир. 2018. №4. С. 32-34.

## **РАЗДЕЛ I. ПРАВОВЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ И УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Организация проектного управления в органах исполнительной власти, органах местного самоуправления и учреждениях является одним из инструментов повышения эффективности их работы, наряду с апробацией систем менеджмента качества, управления по результатам, эффективного контракта и др. Как отмечают А.Б. Тлисов и Н.Н. Киселева, «внедрение проектного управления в деятельности органов власти обусловлено стремлением адаптировать накопленный более чем за полвека успешный опыт крупных компаний по реализации стратегических приоритетов и управлению изменениями на основе проектного менеджмента»<sup>1</sup>. По мнению И.Е. Петухова, государство, внедряя проектный подход, государство «перенимает ключевые инструменты управления у бизнеса»<sup>2</sup>.

Необходимость организации проектного управления в муниципальных образованиях определяется следующими обстоятельствами.

Во-первых, современная эпоха отличается динамизмом, ускорением социального времени. В этой связи более ценится деятельность не как функционирование структур в рамках заданных полномочий, а как способ получения результата с заданными параметрами. Такому формату деятельности как нельзя лучше отвечает проектное управление.

Во-вторых, глобальный тренд на демократизацию общественной жизни привел к утрате моды на жесткие иерархические модели управления, которые, к тому же, обнаруживают меньшую эффективность, нежели динамические модели. В результате иерархическое управление, основанное на прямых приказах и контроле процесса их исполнения, уступает место так

---

<sup>1</sup> Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С. 50.

<sup>2</sup> Петухов И.Е. Актуальные проблемы осуществления проектной деятельности в органах государственной власти в Российской Федерации // Аллея науки. 2017. Т.1. № 15.

называемому мягкому, или косвенному управлению, которое ориентировано преимущественно на создание условий, при которых объект будет развиваться и действовать в желательном для субъекта русле. Проектное управление фактически является разновидностью косвенных методов управления, так как результаты деятельности достигаются, как правило, временными творческими коллективами вне жесткой организационной иерархии, а процесс их получения, скорее, похож на творчество, нежели на механические действия.

В-третьих, одним из ключевых понятий современности является понятие инновации, что означает ставку на создание уникальных продуктов и технологий. В широком и более употребительном сейчас смысле инновация – это не столько абсолютно новая коммерциализированная разработка, сколько применение некоторой идеи в новых пространственно-временных условиях, которое бы обеспечило позитивный социальный результат. В этом плане ценность проектной деятельности как раз и состоит в том, чтобы успешно создавать и обеспечивать внедрение таких новшеств.

В-четвертых, проектная деятельность власти актуальна постольку, поскольку соответствует жизненной и профессиональной стратегии передовой части молодых людей, для которых главное – не карьерный рост в одной организации, а последовательная реализация различных по жанру и масштабу проектов на протяжении всей жизни. Сейчас во всем мире увеличивается число профессионалов-одиночек, для которых цель жизни в профессиональном ключе состоит в развитии своих компетенций путем чередования обучения в рамках различных образовательных программ и реализации проектов.

Актуальность внедрения проектного управления в органах государственной власти, органах местного самоуправления и государственных и муниципальных учреждениях определяется также логикой и смыслом административной реформы.

Административная реформа предполагала внедрение принципа управления по результатам, т.е. требовалось сформировать набор управленческих инструментов, которые бы позволили свести воедино цели, задачи, мероприятия, механизмы их реализации и показатели эффективности. В результате можно говорить о том, что в настоящее время складывается управленческая система, в которой проектное управление должно функционировать не изолированно, а среди стратегического и программно-целевого управления, с одной стороны, и текущего управления (функционирования), с другой.

Стратегическое управление основывается на разработке и реализации стратегий социально-экономического развития данной территории. Процедуры стратегического управления регулируются Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ<sup>1</sup>. Стратегия является документом, в котором обосновываются перспективы комплексного социально-экономического развития муниципального образования с учетом выявленного потенциала территории и определенной миссии, намеченных целей и задач в увязке с механизмами их реализации, ресурсами, исполнителями и показателями эффективности.

Программно-целевое управление на муниципальном уровне выражается в разработке и реализации муниципальных программ. Данный вид управления регламентирован ст.179 Бюджетного кодекса РФ, а также специальным нормативным актом, каковым является Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации<sup>2</sup>. В отличие от стратегий, муниципальная программа содержит

---

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

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс РФ: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации: Утвержден Постановлением

обоснование перспектив развития отдельной сферы жизнедеятельности либо нескольких сфер, объединенных в одно направление.

Проектное управление предполагает инициирование, планирование и реализацию проектов. В муниципальных образованиях Белгородской области проектное управление реализуется с 2010 года на основании локальных актов, принятых в соответствии с Постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп<sup>1</sup>, тогда как на остальной российской территории муниципальная проектная деятельность, будучи инициирована Постановлением Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050, еще только начинает активно выстраиваться. Суть проектной деятельности, которая далее будет нами изложена более подробно, состоит в точечном регулировании отдельных видов отношений в рамках одной сферы жизнедеятельности либо на пересечении двух и более сфер (межпрограммные проекты).

Под текущим управлением, или функционированием, подразумевается повседневная деятельность муниципальной администрации по решению вопросов местного значения. Текущая деятельность на муниципальном уровне управления регулируется, прежде всего, Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ<sup>2</sup>. Также к области текущего управления относится деятельность муниципальных учреждений в рамках выполнения муниципальных заданий, что регламентировано Федеральным законом «О внесении изменений в отдельные законодательные акты

---

Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>1</sup> Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Утверждено Постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ<sup>1</sup>.

К сожалению, мы видим, что даже на уровне нормативного регулирования отсутствует специальный закон, который бы способствовал выстраиванию четкой иерархии стратегического, программно-целевого, проектного и текущего управления. Понятие стратегического управления фактически подменено понятием стратегического планирования, и соответствующий закон, не внося поправки в Бюджетный кодекс РФ, не обеспечивает финансирования реализации стратегий. Программно-целевое и проектное управление регламентируются правительственными актами, а не федеральными законами, что не позволяет выделить специфику программ и проектов на общегосударственном, региональном и муниципальном уровнях. Открытым остается вопрос о взаимообусловленности проектов, принятых к реализации на различных уровнях.

Можно условно выделить ряд этапов развития проектной деятельности в федеральных органах власти Российской Федерации.

Первый этап «зарождение проектного управления» – 2005-2010 гг. Первые шаги к внедрению проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации были предприняты в 2005 г. в формате приоритетных национальных проектов. На тот момент еще не сложилось законченной методологии, правовых конструкций и организационных структур проектного управления, однако реализацию приоритетных национальных проектов в целом можно оценить положительно, поскольку она предполагала большее внимание власти, СМИ и общественности к социальным проблемам, а также большую ответственность государственных и муниципальных служащих. Следующей вехой в развитии проектной деятельности органов власти стала реализация Основных направлений

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период, утвержденных в конце 2009 г. Были разработаны карты проектов, которые позволили перейти от решения узких ведомственных и отраслевых задач к межведомственному и межотраслевому взаимодействию. Фактически элементы проектного подхода внедрялись и развивались в рамках разработки и реализации целевых программ, которые, как и проекты, были посвящены отдельным, наиболее проблемным либо наиболее перспективным аспектам деятельности.

Второй этап «вызревание проектной деятельности» – 2011-2015 гг. В 2011 г. были утверждены государственные стандарты (ГОСТы) в области проектного управления, устанавливающие требования к управлению программой, проектом и портфелем проектов, а также содержащие руководство по проектному менеджменту:

ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»<sup>1</sup>.

ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»<sup>2</sup>.

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»<sup>3</sup>.

ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту»<sup>4</sup>.

5 июня 2013 г. был создан Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации, которым были разработаны

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. М., 2011.

<sup>2</sup> ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. М., 2011.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. М., 2011.

<sup>4</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. М., 2011.

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти<sup>1</sup>. В документе говорилось об инструментах проектного управления, был изложен порядок его внедрения.

Президент Российской Федерации В.В. Путин в своем Послании Федеральному Собранию на 2016 год охарактеризовал проектное управление в качестве важнейшего инструмента повышения эффективности государственного управления. По окончании же Петербургского международного экономического форума Президент РФ дал поручение создать проектные офисы и в регионах<sup>2</sup>

Третий этап «активное внедрение проектного управления» – с 2016 года по настоящее время. На данном этапе руководством страны были предприняты практические шаги по внедрению проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении.

Указом Президента Российской Федерации «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» от 30 июня 2016 г. № 306<sup>3</sup> была реформирована система президентских советов, интегрированы советы, сформированные по отраслевому принципу. Началась более активная фаза подготовки к созданию нормативных и организационных основ проектного управления.

Основополагающий акт в области проектного управления вышел осенью 2016 года – Постановление Правительства РФ «Об организации

---

<sup>1</sup> Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти: Утверждены Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Поручение Президента Российской Федерации от 14 июля 2015 г. № Пр-13661. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/50024> (дата обращения: 02.09.2018).

<sup>3</sup> О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам: Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15 октября 2016 г. № 1050<sup>1</sup>.

Тогда же был принят План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы<sup>2</sup>, в соответствии с которым были сформированы ведомственные проектные офисы, изданы методические рекомендации по каждому этапу проектной деятельности, внесены изменения в нормативные акты.

Через год, в октябре 2017 г., была предпринята попытка апробировать идею интеграции проектного и программно-целевого управления: пять государственных программ, преимущественно по отраслям социальной сферы, были изложены по проектному принципу – в соответствии с Постановлением Правительства РФ «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» от 12 октября 2017 г. № 1242<sup>3</sup>.

В начале 2018 г. был утвержден План мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год<sup>4</sup>, открывший новые перспективы развития проектного управления в соответствии с актуальными на данный момент задачами.

---

<sup>1</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы: Утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. № 1242 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> План мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год: Утвержден Постановлением Правительства РФ от 25 января 2018 г. № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

В последнее время федеральная правовая база претерпела изменения. Постановление Правительства РФ № 1050 утратило силу; вместо него было принято Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 31 октября 2018 г. № 1288<sup>1</sup>.

В целом анализ нормативной базы проектной деятельности показывает, с одной стороны, высокую активность правительственных структур в части создания правового и организационного обеспечения управления проектами на федеральном уровне, а с другой, недостаточное внимание к определению места и роли муниципальных образований и учреждений в проектной деятельности.

Уточнение методологических основ проектной деятельности требует уточнения, прежде всего, самого понятия проекта.

В переводе с латинского языка слово «проект» означает «брошенный вперед», т.е. проект – это «замысел, воплощенный в виде прообраза объекта, ныне не существующего». Этимологически слово «проект» близко древнегреческому слову «программа» и русскому слову «предмет» (вперед метать).

Исследователями и представителями профессионального сообщества проектных менеджеров предлагаются различные трактовки понятия проекта.

Согласно Руководству к своду знаний по управлению проектами («Руководство РМВОК»), проект – это «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Завершение наступает, когда

---

<sup>1</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте»<sup>1</sup>.

ГОСТ Р ИСО 9001:2001 определяет проект как «уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов»<sup>2</sup>.

В Своде знаний по управлению проектами PMI дается иное определение понятия проекта – «это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики, отличающееся от других подобных предприятий специфической проектной организацией; это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем, чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения»<sup>3</sup>.

Необходимо критически подходить к наиболее популярным на сегодняшний день определениям понятия проекта, поскольку ряд приводимых характеристик вызывает вопросы. Прежде всего, не только

---

<sup>1</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Изд. 4-е. С. 5.

<sup>2</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. М., 2011.

<sup>3</sup> IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen: Eigenverlag, 1999. P.23.

проектная, но любая деятельность выполняется в течение определенного периода времени, предполагает финансовые и материальные затраты и опирается на задействованные трудовые ресурсы. Также общепризнанным является тот факт, что любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. Следовательно, для обеспечения понимания специфики проектной деятельности применительно к изучаемому ее контексту требуется акцентирование иных важнейших ее качеств.

Итак, в нашем понимании проект применительно к государственному и муниципальному сектору – это **обособленная в пространственно-временном измерении деятельность, уникальная для данных социально-экономических и организационных условий, имеющая целью создание систем (вос)производства социальных благ либо улучшение работы ведомств за счет новаторских технологий.**

Из данного определения вытекает ряд значимых смыслов управления проектами в государственном и муниципальном секторе.

1. Проект должен быть обособлен от текущей деятельности, иметь четкие методологические границы, зафиксированные в правовых актах, поскольку в противном случае смешение понятий может способствовать дискредитации проектной деятельности как таковой.

2. Проект имеет пространственно-временные характеристики – реализуется на ограниченной территории либо в организации в заданный промежуток времени. После того, как соответствующая деятельность перестанет относиться к проектной, она может быть расширена на другие территории и проводиться на регулярной основе. Этим проектная деятельность напоминает эксперимент.

3. Целью проектной деятельности в сфере государственного и муниципального управления должно быть обеспечение производства либо воспроизводства социальных благ, т.е. у проектов должен быть определенный благополучатель в виде социальной категории нуждающихся в

этих благах. Факты предоставления социальных благ должны измеряться, в первую очередь, позитивной динамикой социальных показателей.

4. В отдельных случаях целью проектной деятельности может быть совершенствование работы ведомств, например путем разработки и внедрения автоматизированных информационных систем, что в конечном счете также должно отражаться на улучшении процесса предоставления социальных благ.

5. Помимо целевых характеристик, к проекту предъявляется требование технологичности. По формату проект должен быть технологией, а разработка проекта – деятельностью по созданию технологичной системы, важное свойство которой – интеграция элементов и операций и выстраивание их в определенной последовательности.

6. Проект должен быть новаторским – не обязательно абсолютно новым, инновационным в смысле возможности коммерциализации разработок, но уникальным для данных пространственно-временных условий.

Итак, анализ понятия проекта предполагает определение его терминологических границ. Необходима определенность в части того, какие виды деятельности можно отнести к проектным, а другие – нельзя.

По мнению Д.В. Погорелова, «тот или иной вид деятельности можно отнести к проектной при следующих условиях:

1) эта деятельность носит комплексный характер и для повышения ее эффективности большое значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);

2) переходы от одной работы к другой фиксируются и контролируются, так как влияют на основное содержание всей деятельности и характер конечного результата;

3) достижение целей деятельности связано с сочетанием последовательно и параллельно выполняемых операций;

4) в проектной деятельности учитываются и особо отмечаются ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам, так как они имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;

5) продолжительность и стоимость проектной деятельности явно зависит от организации всего комплекса работ – за счет рациональной организации работ по проекту удастся значительно снижать накладные расходы»<sup>1</sup>.

Итак, не может являться проектной деятельностью та, результаты которой уже большей частью внедрены в управленческий процесс; не имеющая видимых точек начала и окончания, т.е. предполагающая выполнение типичных функций органами власти; не уникальная, привычная для данной сферы – например, выступления ансамблей, конкурсы профессионального мастерства педагогов и т.д.

Изначально проектный менеджмент оперировал понятием «проектное управление» либо его аналогом «управление проектами».

С точки зрения процедурного подхода под *управлением проектом* понимается деятельность, ориентированная на достижение целей проекта с заданным качеством, без нарушения сроков, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и с учетом имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

С позиции содержания управление проектом – это использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения запланированных результатов проекта.

Проекты, реализуемые в государственном и муниципальном секторе, имеют ряд характерных особенностей по сравнению с текущим функционированием.

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления. URL: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/6/> (дата обращения: 04.09.2018).

Во-первых, это принципы лидерства и авторства. Поскольку проектное управление по своей природе является альтернативой функциональному подходу, руководитель проекта уже по определению не может не иметь черт неформального лидера, который наставляет членов команды, ориентирует на конкретный результат в виде социального блага, является авторитетной инстанцией в спорах. В связи с этим сохранение за руководителем проекта авторства идей либо подходов к решению задач будет способствовать тому, чтобы он был более инициативным, вносил в общее дело частичку своей личности, стремился оформить проект в соответствии со своим вкусом и творческими способностями. Для руководителя проекта сохранение авторства – это, с одной стороны, форма своего рода нематериального стимулирования, а с другой – гарантия ответственного отношения к работе.

Во-вторых, в отличие от текущего управления, в рамках реализации проектов имеется возможность привлечения дополнительных финансовых и иных ресурсов. Если муниципальные программы в большинстве своем реализуются исключительно за счет бюджетного финансирования, то концепцией проекта может быть предусмотрено привлечение внебюджетных источников, в том числе посредством технологий краудфандинга, самообложения, благотворительных акций, инвестиционных схем. Одной из форм аккумуляции требуемых финансовых ресурсов может стать создание некоммерческого партнерства либо потребительского кооператива.

В-третьих, проектное управление в органах власти, органах местного самоуправления и бюджетных учреждениях предполагает более широкий круг субъектов, которые могли бы выступать в роли инициаторов проекта. Инициатором муниципальных программ выступает муниципальная администрация, тогда как крайне желательно, чтобы проектная инициатива, помимо госслужащих, чаще исходила от бизнеса, территориального общественного самоуправления, общественных организаций, профсоюзов, инициативных групп граждан и отдельных личностей. По меньшей мере,

такая возможность должна быть закреплена в нормативных актах и популяризована в СМИ.

По мнению А.Б. Тлисова и Н.Н. Киселевой, «преимуществами проектного менеджмента являются: 1) эффективное взаимодействие экономических агентов – участников проекта; 2) оптимальное распределение ограниченных ресурсов; 3) возможность мониторинга на всех этапах реализации проекта; 4) мотивация и персональная ответственность участников проекта»<sup>1</sup>.

Рассмотрение понятия управления проектом предполагает учет внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам могут быть отнесены уровень организации деятельности, стиль руководства, компетентность и мотивированность участников проекта, организация коммуникации среди участников проекта, регламентация доступа к общим ресурсам, «новая организационная культура в российском обществе»<sup>2</sup>, социальные аспекты деятельности.

К внешним факторам относятся возможности и угрозы со стороны среды, в которой предполагается реализовывать проект. Ближайшее внешнее окружение проекта – это свойства физического пространства, в котором предстоит выполнение проекта, в том числе природно-климатические условия, удобство транспортных коммуникаций, эстетика места. Также к ближайшему внешнему окружению относятся социальные связи участников проекта, которые позволяют быстрее и дешевле решать отдельные возникающие проблемы за счет неформального взаимодействия.

Глобальное внешнее окружение проекта характеризуется социально-политической ситуацией, состоянием экономики, уровнем развития техники и доступности новейших технологий, достаточностью и

---

<sup>1</sup> Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Указ. соч. С. 51.

<sup>2</sup> Галимова А.И., Маликова Д.М. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2017. № 1 (30). С. 15.

непротиворечивостью нормативно-правовой базы, качеством инфраструктуры, экологической обстановкой.

Благоприятные внешние и внутренние факторы не являются необходимым и достаточным условием для результативного управления проектами, но при этом ускоряют реализацию запланированных целей и усиливают позитивный эффект от реализации проектов.

В настоящее время более популярным по сравнению с понятием «управление проектами», тем более для государственного и муниципального сектора, можно признать понятие «проектная деятельность».

Согласно Постановлению Правительства РФ № 1288, проектная деятельность – это «деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)»<sup>1</sup>.

Между тем, представляется, что это определение относится не столько к проектной деятельности, сколько к жизненному циклу проекта.

Специфика же проектной деятельности состоит в следующем:

1. Это предельно общее понятие, которое охватывает как работу по созданию систем проектного управления на федеральном, региональном, муниципальном и организационном уровнях, так и сопровождение конкретных проектов.

2. К проектной деятельности необходимо отнести выполнение функций инициатора и заказчика проекта, курирование и администрирование проекта (соответственно, ответственность за реализацию идеи и соблюдение формальных критериев и ограничений), руководство проектом и участие в проектной команде.

Уточнение понятия проектной деятельности позволяет расширить сферу его использования: это не столько управление конкретным проектом на различных этапах его жизненного цикла, сколько часть

---

<sup>1</sup> Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. М., 2011.

жизнедеятельности профессионала, предполагающая приумножение социальных благ посредством проектных технологий, участие в совещательных органах по экспертизе проектов, подготовку кадрового резерва проектного управления, внесение и реализацию предложений по совершенствованию проектного управления в органах и учреждениях.

Организация проектного управления в социальной сфере предполагает задействование потенциала не только административных органов, но и учреждений.

Фактически сейчас место и роль проектов в учреждениях, так или иначе столкнувшихся с проектной деятельностью, сводится к следующему:

1. Учреждение – площадка для реализации проектов, запущенных по инициативе административного органа. В данном случае работники учреждения являются простыми исполнителями мероприятий проекта, т.е. в рамках данного проекта они не могут достигать самостоятельно поставленных целей. Практика такова, что в данном случае, как правило, не предполагается вознаграждения сотрудников учреждений за участие в проекте, что снижает мотивацию и ухудшает отношение к проектной деятельности в целом.

2. Учреждение – инициатор собственных внутренних проектов. В данном случае организация получает преимущества от проектной деятельности в виде достижения целей проектов и пользования их результатами, однако масштаб проектной деятельности не позволяет кардинально решать социальные проблемы и задачи.

3. Учреждение – инициатор межведомственных проектов. В данном случае учреждение ставит во главу угла социальный эффект от реализации проекта и выстраивает систему внешних связей с другими субъектами деятельности в интересах благополучателей проекта. Реализация межведомственных проектов усиливает позитивный имидж учреждения во внешней среде, а сотрудники не замыкаются на ведомственных интересах и способствуют реализации прямого назначения учреждений – достижения

уставных целей с помощью, в том числе, использования проектных технологий и методов управления.

4. Учреждение – инициатор крупных социальных проектов. В отдельных случаях инициированный учреждением проект может быть настолько значимым, что органы власти будут выступать в роли не руководителей и контролеров проекта, а в роли источника ресурсов и возможностей.

Итак, учреждения должны быть не только исполнителями проектов, инициированных органами власти, но и реализовывать собственные проекты, в том числе масштабные, направленные на преобразование среды в интересах заданных социальных категорий.

В зависимости от содержания деятельности выделим шесть типов проектов, которые могут быть реализованы на базе учреждений социальной сферы:

1. Просветительский проект. Просветительство – это воспитательная деятельность, направленная на популяризацию научных знаний, практическое применение которых позволяет обеспечивать рациональное поведение людей в различных жизненных ситуациях. Просветительство направлено на изменение установок сознания в интересах самого человека, его жизни и здоровья, полноценных возможностей самореализации и тем самым предполагает его защиту от манипулирования. Просветительский проект может быть направлен на противодействие деструктивной массовой культуре, повышение финансовой грамотности населения, расширение использования практик укрепления здоровья и т.д.

2. Образовательный проект. Данный тип проектов предполагает образовательную деятельность, однако в отличие от образования как процесса обучение в проектном режиме реализуется а) по новым направлениям; б) среди вновь выделенных целевых групп; в) в нестандартных условиях. По своей природе образовательные проекты близки просветительским, однако направлены не столько на ориентирование в

жизни, сколько на получение универсальных знаний и навыков, необходимых, по мнению авторов таких проектов, всем представителям целевой группы вне зависимости от специальности, которую они получают либо получили в образовательной организации. В качестве примеров образовательных проектов приведем обучение лидерским навыкам, основам предпринимательской деятельности («Ты – предприниматель»), основам управления многоквартирным домом («Все дома»), организации деятельности территориального общественного самоуправления и т.д.

3. Исследовательский проект – предполагает выполнение научно-исследовательской работы либо ее элементов, которая, в отличие от текущей деятельности научно-исследовательских организаций, ориентирована на реализацию практической потребности. Так, проект «Народный архив» предполагает проведение углубленных интервью с пожилыми людьми. Полученный материал может использоваться историками для дополнения интересующей их эпохи новыми деталями. В то же время это социальный проект, поскольку сам факт общения молодых людей с пожилыми ведет к налаживанию межпоколенческого диалога, формирует у старшего поколения чувство востребованности и социальной включенности. Также к исследовательским проектам можно отнести популярную ныне деятельность по исторической реконструкции.

4. Ресурсный проект – направлен на поиск, создание, накопление, инвентаризацию, сохранение и обеспечение рационального использования ресурсов. Это могут быть ресурсы самого разного рода: денежные (благотворительная деятельность), вещественные (та же благотворительность либо передача вещей на прокат, т.е. во временное пользование), социальные (расширение связей между людьми, сетей доверия, например в рамках кооперации), трудовые (волонтерская деятельность, студенческие отряды), информационные (создание информационно-справочных порталов, баз данных, оцифровка фондов библиотек и музеев).

5. Презентационный (имиджевый) проект – предполагает создание позитивного имиджа некоторой организации либо вида деятельности, брендинг территории, обеспечение узнаваемости продукта во внешней среде. Презентационные проекты по своему целевому назначению являются ведомственными, поскольку напрямую не нацелены на социальные блага. В то же время необходимость их разработки и реализации возникает, пожалуй, у любого учреждения, которые сейчас поставлены в условия выживания и конкурентной борьбы за ограниченные ресурсы учредителя.

6. Системно-деятельностный проект – является, в том числе, совмещением мелких проектов вышеописанных типов. По сути любой стоящий внимания социальный проект должен быть направлен на создание систем, ориентированных на обеспечение заданных категорий населения социальными благами, что может предполагать:

- элементы просветительства – если требуется рассказать о преимуществах, которые дают лично для человека желательные для общества формы деятельности),
  - образовательные мероприятия – например, обучение волонтеров,
  - исследования – практически всегда, прежде чем проводить мероприятия с целевой группой, требуется узнать ее мнение о решаемой проблеме, выявить типичные поведенческие практики, изучить статистику,
  - аккумуляция ресурсов – в большинстве случаев у команды проекта нет своих ресурсов, и более того, проектная компетенция ее членов как раз и будет реализовываться в том, чтобы эти ресурсы находить в процессе реализации проектов;
  - пиар-деятельность – любой проект, даже с самыми благородными целями может быть не понят и не воспринят обществом и властью и даже вызывать противодействие. Отсюда большую важность в рамках реализации проектов самого разного профиля приобретает их пиар-составляющая в виде медиапланирования, создания и информационного наполнения сайта

проекта, установления партнерских отношений с различными организациями.

Итак, мы полагаем, что системно-деятельностные проекты как более сложно организованные и предполагающие более осязаемое воздействие на социальную среду должны заслуживать наибольшее внимание экспертных комиссий и поддерживаться в первую очередь. К сожалению, на сегодняшний день нередко находят поддержку проекты, которые по сути являются видами текущей деятельности. Например, это может быть проведение спортивных соревнований и обеспечение выступлений спортсменов в других городах и странах, организация концертов, издание книг. Экспертная комиссия должна смотреть, в первую очередь, не на актуальность темы проекта, а на проработанность его организационного механизма. Так, задачу патриотического воспитания молодежи можно решать путем традиционных мероприятий перед памятными датами либо, скажем, через деятельность по созданию короткометражных видеороликов и мультфильмов.

Значение проектной деятельности в учреждениях состоит в следующем:

- 1) учреждение становится экспериментальной площадкой по решению социальных проблем и задач, отработке уникальных организационных технологий;
- 2) проектная деятельность способствует формированию позитивного имиджа учреждения в глазах учредителя;
- 3) благодаря реализуемым социальным проектам учреждение приобретает авторитет в местном сообществе;
- 4) проектная деятельность позволяет сохранить кадровый потенциал учреждения, обеспечивая возможности самореализации сотрудников;
- 5) проектная деятельность, предполагающая, в том числе, материальное стимулирование, является одним из лучших антикоррупционных инструментов.

Итак, проектная деятельность в органах власти, местного самоуправления и учреждениях является сейчас, пожалуй, наиболее востребованным инструментом повышения эффективности их работы.

Анализ правовых и методологических основ организации проектного управления в органах власти и учреждениях позволяет сделать следующие **выводы**.

1. Проектное управление в органах власти, органах местного самоуправления и учреждениях как аналог соответствующей деятельности в коммерческих организациях, показало свою эффективность. Перевод органов и учреждений бюджетной сферы на проектный режим работы актуален и необходим в силу динамизма современной эпохи, демократизации жизни и утраты ценности иерархических отношений, необходимости внедрения инноваций и профессионального развития кадров, для которых успешное участие в проектах – реальная альтернатива карьерному росту.

2. Основанием нововведений в части внедрения проектного управления в органах власти и учреждениях является административная реформа. В данном ключе проектная деятельность решает задачу повышения эффективности бюджетных расходов и должна прочно занять срединную позицию между стратегическим планированием и программно-целевым управлением, с одной стороны, и текущим функционированием, с другой.

3. Проектная деятельность в федеральных органах власти Российской Федерации в своем развитии прошла ряд этапов. На первом этапе, в 2005-2010 гг., были запущены приоритетные национальные проекты, которые стали инструментом решения социальных проблем отдельных категорий граждан. Проектный подход, хотя и без должного методологического и методического обеспечения, был заявлен в рамках основных направлений деятельности Правительства РФ. На втором этапе, в 2011-2015 гг., были утверждены ГОСТы в области проектного управления, а также разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти. На третьем этапе, который

начался в 2016 г., были предприняты практические шаги по внедрению проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении: сформированы ведомственные проектные офисы, издана система методических рекомендаций, внесены изменения в нормативные акты. Начата интеграция проектного и программно-целевого управления.

4. Под проектом применительно к государственному и муниципальному сектору мы понимаем обособленную в пространственно-временном измерении деятельность, уникальную для данных социально-экономических и организационных условий, имеющую целью создание систем (вос)производства социальных благ либо улучшение работы ведомств за счет новаторских технологий. Напротив, не может являться проектной деятельностью та, результаты которой уже большей частью внедрены в управленческий процесс; не имеющая видимых точек начала и окончания; а также не уникальная, привычная для данной сферы.

5. Понятие проектной деятельности, в отличие от управления проектами, охватывает как работу по созданию систем проектного управления на федеральном, региональном, муниципальном и организационном уровнях, так и сопровождение конкретных проектов. С этих позиций проектная деятельность – это часть жизнедеятельности профессионала, предполагающая приумножение социальных благ посредством проектных технологий, участие в совещательных органах по экспертизе проектов, подготовку кадрового резерва проектного управления, внесение и реализацию предложений по совершенствованию проектного управления в органах и учреждениях.

6. Организация проектного управления в социальной сфере предполагает задействование потенциала не только административных органов, но и учреждений. Учреждения должны стать не только площадками для реализации проектов органов власти, но и активными субъектами собственной проектной деятельности. Реализуя просветительские, образовательные, ресурсные и иные проекты, учреждение улучшает своей

имидж в глазах как населения, так и учредителя, решает социальные проблемы и задачи, экспериментируя с научными подходами и технологиями, а также способствует сохранению своего кадрового потенциала, что особенно актуально в условиях недофинансирования.

## РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ НА ТЕРРИТОРИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Проектная деятельность органов местного самоуправления на территории Белгородской области берет начало в 2010 году, когда было утверждено Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области<sup>1</sup>. В развитие данного Положения были приняты локальные акты во всех муниципальных образованиях области.

Проектное управление в администрации города Белгорода регламентировалось Положением об управлении проектами в администрации города Белгорода, утвержденным Постановлением администрации города Белгорода от 21 сентября 2010 г. № 166<sup>2</sup>. В 2012 году данный локальный акт утратил силу, поскольку было принято новое Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»<sup>3</sup> (далее – Положение).

Сильной стороной Положения, прежде всего, является то, что в нем управление проектами увязывается с достижением целей, определенных Стратегией социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года, Стратегией развития города Белгорода до 2025 года, государственными и муниципальными программами и иными нормативными документами. Проекты не оторваны от документов стратегического планирования, а дополняют и конкретизируют их содержание.

---

<sup>1</sup> Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Утверждено Постановлением правительства области от 31 мая 2010 г. № 202-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Положение об управлении проектами в администрации города Белгорода: Утверждено постановлением администрации города Белгорода от 21 сентября 2010 г. № 166 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: Утверждено постановлением администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

В Положении предлагается определенная типология проектов, которые по уровню управления делятся на муниципальные, областные, ведомственные и межведомственные проекты, а по типу – на экономические, социальные, организационные и технические. В частности, к социальным проектам относятся те, которые ориентированы на общество и достижение социально значимых результатов. Отдельно выделяются инновационные проекты, которые «направлены на создание нового продукта, использование новых технологий, организацию производства; рынков сбыта; источников ресурсов»<sup>1</sup>.

Анализ предложенной типологии проектов обнаруживает ее отдельные слабые стороны:

1) хотя Положение в нынешней редакции посвящено управлению проектами в городе Белгороде, а не только в администрации города Белгорода, в нем не содержится определение места и роли иных потенциальных субъектов проектной деятельности, кроме административных органов и муниципальных учреждений, т.е. не учтен потенциал социально-ответственного бизнеса и гражданского общества в реализации социальных проектов;

2) отсутствует понятие межмуниципальных проектов, хотя может возникнуть объективная потребность в таких проектах, тем более в свете перспектив развития Белгородской агломерации;

3) понятие экономических проектов – это «проекты по созданию нового производства, реализуемые на базе действующего производства, направленные на увеличение прибыли организации» – не соотнесено с понятием инвестиционных проектов; при этом размыт субъект проектной деятельности: если имеется в виду частник, то муниципальная

---

<sup>1</sup> Положение об управлении проектами в городском округе «город Белгород»: Утверждено Постановлением администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».

администрация должна не создавать производства, а, скорее, содействовать их созданию;

4) понятие социальных проектов задает только лишь их назначение – нацеленность на социальные блага, но при этом также не раскрывает субъекта, в качестве которого могут выступать общественные объединения, ТОСы, коммерческие структуры и население.

Положение задает требования к цели проекта, которая должна отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта, иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения, быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект, а также полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

Под результатом проекта в Положении понимается измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

Положение определяет функциональные роли таких субъектов проектной деятельности, как инициатор, заказчик, исполнитель проекта, а также координирующий орган проекта; ответственный за проектное управление; команда проекта, а также группа управления проектом, включающая куратора и руководителя проекта. Также определен состав и функционал рабочей группы проекта, в которую входит ответственный за блок работ проекта, исполнители проекта, администратор проекта, оператор мониторинга проекта.

Позитивным моментом Положения как нормативного документа, регламентирующего проектную деятельность, является особое выделение кадрового резерва проектного управления – базы данных муниципальных служащих и иных работников администрации города, которые могут являться потенциальными руководителями либо исполнителями проектов. Вместе с тем необходимо отметить и отрицательную черту: судя по документу, в кадровый резерв проектного управления, к сожалению, не

могут быть включены иные субъекты местного сообщества, кроме работников администрации, что сужает человеческий и социальный потенциал проектной деятельности.

Положение устанавливает особенности организационных основ управления проектами. Так, установлено, что экспертизу проектов на этапе их инициирования осуществляет отраслевая экспертная комиссия при департаменте (комитете). По роли в системе проектного управления все структурные подразделения администрации подразделены на проектные и процессные. Предполагается, что участие в реализации проектов принимают подразделения обоих типов, однако первые выполняют работы проектов, а вторые – процессы проектов, т.е. наборы однородных повторяющихся функций.

Положением определены четыре этапа жизненного цикла проекта: инициация, планирование, реализация и закрытие. Ценно то, что по итогам реализации проекты подразделяются на реализованные успешно без отклонений; реализованные успешно с незначительными отклонениями; реализованные успешно со значительными отклонениями; не реализованные, но с сохранением ресурсов; не реализованные с полным либо частичным использованием ресурсов; приостановленные. Такая дифференциация позволяет оценивать эффективность реализации проектов, а также определять параметры для мотивации участников проектной деятельности.

Итак, на территории городского округа «город Белгород» в целом сформированы нормативные и организационные основы проектной деятельности.

Реализуемые на территории города Белгорода проекты социальной сферы объединены в рамках общего стратегического направления «Инвестиции в человека». Данная методологическая основа выбрана очень верно, поскольку позволяет ориентировать разрозненные проекты на решение важнейшей задачи, состоящей в том, как знания, способности, физические данные и личные качества отдельных личностей и жителей

территории в целом трансформировать в материальные и нематериальные блага для местного сообщества.

Состав портфеля проектов социальной сферы обсуждался в ходе серии стратегических сессий, организованных МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», начиная с 2011 г.

Отправной точкой для интеграции процессов стратегического планирования и определения портфеля проектов послужило формирование социального портрета белгородца методом мозгового штурма в ходе организационно-деятельностной игры. По итогам коллективного обсуждения были сформулированы следующие черты идеального жителя города:

Белгородец – ответственный; имеет активную гражданскую позицию; законопослушный; творческая личность; патриот; профессионал своего дела; примерный семьянин; физически, психологически и социально здоровый; живет в собственном доме.

Также были сформулированы черты идеального города, необходимого для полного раскрытия человеческого потенциала: это город, удобный для жизни; умный и безопасный город; город успешных людей; город равных возможностей; город добра и благополучия.

Как и положено в соответствии с классикой проектного управления, зарождение проектных идей для социальной сферы города Белгорода происходило путем совмещения целевых ориентиров и вытекающих из них стратегических задач с организационными технологиями.

Система целей и задач развития социальной сферы представлена ниже:

Цель 1. Укрепление здоровья человека

1. Формирование у населения устойчивой потребности в здоровом образе жизни.
2. Повышение качества и доступности медицинской помощи.
3. Охрана материнства, отцовства и детства.
4. Создание условий для массовых занятий физической культурой и спортом.

## Цель 2. Обеспечение безопасности населения

1. Формирование здоровой среды обитания.
2. Снижение рисков гибели и травматизма граждан от неестественных причин.
3. Профилактика преступлений и правонарушений.

## Цель 3. Развитие духовного, культурного, интеллектуального потенциала жителей города

1. Сохранение и развитие культурно-исторического наследия.
2. Обеспечение современных условий воспитания и обучения детей и школьников.
3. Развитие информационно-образовательной сети.
4. Стимулирование культурно-досуговой деятельности и народного творчества.
5. Развитие потенциала молодёжи и его использование в интересах города Белгорода.

## Цель 4. Создание условий для самореализации белгородцев

1. Совершенствование системы адресной социальной поддержки отдельных категорий граждан.
2. Обеспечение занятости населения.
3. Создание условий для обеспечения граждан жильем.
4. Содействие укреплению института семьи.

Среди предложенных проектов «Внедрение Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО в городе Белгороде», «Строительство площадок для пляжного волейбола», «Рабочее место будущего», «Создание системы экстренного вызова помощи «Кнопка жизни», «Спорт в твоём дворе».

Также были предложены проекты «Создание дополнительных мест в системе дошкольного образования», «Создание Центра патриотического воспитания» (включая принятие Кодекса молодого патриота, поиск «новых героев»), «Оснащение лазерными тирами школ города Белгорода»,

«Создание постоянно действующей площадки обучения проектному управлению молодежи «Квазар», «Внедрение интеллектуальных игр в молодёжную среду города Белгорода», «Развиваемся вместе с ребенком» (организация культурно-познавательного досуга родителей, ожидающих детей в учреждениях дополнительного образования), «Библиотечный гувернёр» (организация групп кратковременного пребывания детей в библиотеках Централизованной библиотечной системы города Белгорода), «Создание системы арендного жилья», «Сохраним Великую Победу вместе», «Формирование бренда «Белгородская семья».

При этом отдельные проекты по существу не являются таковыми в строгом смысле слова, а скорее, относятся к текущей деятельности, например «Реконструкция здания под размещение детской поликлиники № 3».

Управлением социальной защиты населения администрации города Белгорода в период 2014-2016 гг. и по настоящее время реализовывались следующие проекты:

«Организация поддержки беременных женщин, находящихся в трудной жизненной ситуации, и профилактика прерывания беременности («Ничьих детей не бывает»); стоимость реализации проекта – 6,4 млн. руб.; средства областного бюджета.

«Организация содействия адаптации инвалидов в школе социальной реабилитации «Школа здоровья Белгородской агломерации»; стоимость реализации проекта – 363 тыс. руб.; средства местного бюджета.

«Развитие добровольческого движения среди студентов ССУЗов «Добровольческая социальная практика»; стоимость реализации проекта – 50 тыс. руб.; средства местного бюджета.

«Внедрение программного модуля «Автоматизированное рабочее место органа государственной власти» для формирования личных дел граждан, обратившихся в органы опеки города Белгорода»; стоимость реализации проекта – 105,0 тыс. руб., средства областного бюджета.

«Совершенствование системы семейного устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (МЫ ждем ВАС)»; стоимость реализации проекта – 25,0 тыс. руб.; средства местного бюджета.

«Открытие кабинета по приему граждан с ограниченными возможностями в МБУ «Центр социальных выплат»; стоимость реализации проекта – 50,0 тыс. руб.; средства областного бюджета.

Согласно данным ведомственной статистики отдела проектного управления организационно-контрольной и аналитической работы администрации города Белгорода, в 2017 году городской администрацией реализовывалось 148 проектов.

Значительное число проектов (67 единиц, или 45,3%) относятся к социальной сфере, внутренней и кадровой политике.

К экономической сфере относятся 25 проектов.

К сфере строительства, транспорта и ЖКХ – 48 проектов.

К сфере безопасности – 8 проектов.

Из общего числа проектов успешно реализован был 91 проект, или 61,0%, остальные 57 проектов запланированы к реализации в 2018-2019 годы.

Наиболее значимыми реализованными социальными проектами являются:

1. Проект «Создание дополнительных мест в группах полного дня пребывания для увеличения охвата детей дошкольного возраста на базе МДОУ г. Белгорода».

Без привлечения финансовых ресурсов достигнуты следующие результаты:

а) проведена оптимизация численности детей в действующих старших дошкольных группах 21 МДОУ по 7 микрорайонам города с учетом установленного предельного норматива;

б) освобождены групповые помещения за счет реформирования старших групп МДОУ, в которых списочный состав детей меньше нормативного;

в) к 1 сентября 2017 года в освободившихся помещениях открыты младшие и средние дошкольные группы и осуществлено комплектование их детьми из городской очереди.

Таким образом, созданы дополнительно 411 мест в группах с 12-ти часовым режимом работы в 21 МДОУ для обеспечения дошкольным образованием детей в возрасте от 2 до 4 лет.

2. Проект «Внедрение подвижных дворовых игр в систему физического воспитания обучающихся дошкольных образовательных учреждений г. Белгорода.

Проект реализовывался в течение двух лет в 66 МДОУ. Соответствующей деятельностью было охвачено более 8,2 тыс. детей, которые разучили более 100 игр. Создан и систематизирован каталог из 144 подвижных игр на четыре сезона (осень, зима, весна, лето). Для воспитанников дошкольных образовательных учреждений проведено 56 спортивных развлечений с включением в них подвижных игр.

Результаты проекта приняты в постпроектную деятельность: подвижные дворовые игры осваивают и будут осваивать дети, вновь приходящие в дошкольные учреждения.

В ноябре 2017 года на Международном конкурсе коммуникационных проектов Eventiada IPRA Golden World Awards 2017 и Leadership Dialogue Forum проект выиграл в номинации «Лучший проект продвижения ЗОЖ», проводимой при поддержке Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

3. Проект «Организация образовательного процесса для пожилых граждан города Белгорода («Университет третьего возраста»).

Проектом охвачено более тысячи пожилых жителей города в возрасте 60-75 лет. Занятия проходили на базе общеобразовательных школ по 27 территориям города, а также в загородных оздоровительных лагерях. Организовано 5 школ по направлениям «финансовая грамотность»,

«компьютерная грамотность», «правовая грамотность», «здоровый образ жизни», «безопасность жизнедеятельности».

4. Проект «Создание модельной библиотеки на базе библиотеки-филиала № 15МБУК «Централизованная библиотечная система города Белгорода».

В ходе проекта осуществлен капитальный ремонт библиотеки-филиала № 15. Пространство библиотеки было оформлено по мотивам произведений Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране Чудес» и «Алиса в Зазеркалье». Созданная атмосфера призвана способствовать интеллектуальному развитию детей в игровой форме.

Изменения коснулись не только внешнего вида библиотеки, но и содержания работы. В настоящее время в библиотеке на постоянной основе работает театральная студия, шахматный клуб, клуб английского языка, интеллектуальный клуб «Алиса», объединивший любителей настольных игр, интерес к которым значительно вырос в последнее время. К сожалению, стоимость таких игр от 1,5 тыс. руб. делает их недоступными для многих семей. Организованный на базе библиотеки интеллектуальный клуб позволяет людям объединяться по интересам, познавательного проводить свой досуг, формировать навыки командной работы. Сегодня в арсенале библиотеки насчитывается порядка 60 настольных игр различной тематики, более 40 детей (в возрасте от 8 до 15 лет) являются постоянными членами клуба.

5. Проект «Создание «института кураторства» для одаренных детей г. Белгорода».

Проект направлен на совершенствование системы работы с одаренными детьми города Белгорода, вовлечение в процесс их поддержки представителей творческой интеллигенции и бизнеса.

В рамках проекта для 42 творчески одаренных детей разработаны планы индивидуального развития. Каждый план включает цикл тренингов,

мастер-классов, конкурсов и концертов, в которых одаренный ребенок может принимать участие.

В качестве основных партнеров проекта выступили НИУ «БелГУ», Белгородский государственный институт культуры и искусств, Белгородская государственная филармония, региональное отделение общественной организации «Союз художников России».

Значимым результатом из работы стал концерт «Звездный дождь» на сцене филармонии, в котором 12 лучших юных музыкантов и вокалистов города выступили в сопровождении симфонического оркестра.

Финансовую помощь участникам проекта оказали предприниматели города, такие как ОАО «Холдинговая компания «Энергомаш-строй» (покупка скрипки стоимостью 51 500 руб.), ООО «Стандарт Пластик Групп (оплата участия в международном конкурсе в Санкт-Петербурге 17 400 руб.), ОАО «Белгородский абразивный завод» (оплата участия в международном конкурсе 15 000 руб.), приобретение мольбертов и красок в детскую художественную школу (ОАО «Белгородская швейная фабрика «Россиянка» на сумму 37 000 руб.).

На развитие социальной сферы города Белгорода в той или иной мере повлияли также следующие проекты:

Проект «Комплексное благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов в городе Белгороде»:

В 2017 году были благоустроены 63 дворовые территории. В рамках благоустройства построены 74 спортивных и 91 игровая площадка, выполнено мощение тротуарной плитки на площади 72 тыс. кв.м, произведена укладка асфальтобетона на проездах и парковках – 124 тыс. кв.м, площадь озеленения составила 214 тыс. кв.м, установлено 418 опор освещения.

Проект «Строительство «Народных паркингов» на территории города Белгорода».

Целью проекта являлось строительство пяти кооперативных парковок для временного хранения автомобилей на территории города. В результате построены две кооперативные парковки на территории Восточного округа (ул. Н.Чумичова д.70, Некрасова д.31-34) и три парковки на территории Западного округа города Белгорода (ул. Бульвар Юности д.7, ул. Бульвар Юности 20, ул. Народный бульвар д. 101-103) на 172 машиноместа. Бюджет проекта составил 13 630,0 тыс. рублей.

Также успешно реализуются проекты «Организация кооперативных парковок на территории Восточного округа города Белгорода» и «Организация кооперативных парковок на территории Западного округа города Белгорода», основная задача которых состоит в обустройстве не менее 100 м/мест на территории каждого округа за счет средств собственников жилья.

Проект «Организация автоматизированной информационно-измерительной системы контроля и учета коммунальных ресурсов (электроэнергия, холодная вода) многоквартирного жилого дома на территории города Белгорода».

В результате реализации проекта были выполнены мероприятия по внедрению системы автоматизированного беспроводного сбора показаний приборов учета холодной воды и электроэнергии на 38 жилых и 2-х нежилых помещениях МКД № 12а по улице Сосновая за счет средств инвестора ООО «Экосвязь-Центр». Инвестиции составили 196,2 тыс. руб.

Достигнуты следующие результаты:

- установлен комплекс беспроводного учета потребления электроэнергии, холодной воды;

- выполнен доступ в рабочий кабинет автоматизированной системы для специалистов ООО «ЭСК ЖБК-1», ГУП «Белводоканал», ОАО «Белгородэнергосбыт». Персонал организаций прошел обучение для работы в системе;

- собственники жилых и нежилых помещений дома 12а по ул. Сосновая получили логин и пароль для входа в личный кабинет с целью контроля и учета потребления жилищно-коммунальных ресурсов и внесения оплаты за их потребление;

- выгода от установки системы учета для собственников составила 63% в виде уменьшения расходов потребления электроэнергии на общедомовые нужды (выявлено хищение электроэнергии с помощью автоматизированных средств оповещения);

- учет потребления холодной воды показал наличие баланса расхода потребления и отсутствие потерь в системе водоснабжения.

Проект «Создание входной группы и обустройство дорожно-тропиночной сети в Ботаническом саду НИУ «БелГУ».

В результате реализации данного проекта на территории Ботанического сада функционирует входная группа, амфитеатр, создана внутривыделенная дорожно-тропиночная сеть с освещенностью.

Выполнены следующие работы по устройству амфитеатра:

- устройство сцены амфитеатра и навеса над ней;
- устройство посадочных мест в количестве 300 штук;
- выполнено плиточное покрытие перед сценой и пешеходной связи между амфитеатром и входной группой;
- устройство освещения тротуара.

Входная группа включает в себя: здание, помещение проходной, парковку и тротуар.

Проект «Комплексное благоустройство прилегающей территории улиц Волчанская, Корочанская». В результате реализации проекта благоустроены две главные въездные улицы города; обустроено 200 заездов с твердым покрытием к частным домовладениям, высажены клумбы, деревья, кустарники, организована система сбора ТКО.

Проект «Обустройство мини-скверов на территории Западного округа города Белгорода».

В настоящее время на территории сквера в районе дома № 13 по улице Щорса обустроены 2 пешеходные дорожки из тротуарной плитки общей площадью 400 кв.м, установлены 442 поребрика, детский спортивный комплекс, качели-балансир, детская горка, 5 скамеек и урн.

Общая сумма консолидированных внебюджетных денежных средств составила 1,3 млн. рублей.

На пересечении улиц Мокроусова и Щорса установлены декоративные кованные композиции, выполнена отсыпка декоративной крошкой. Высажен 101 саженец спиреи.

Общая сумма привлеченных внебюджетных средств составила 400,0 тыс. рублей.

На пересечении Кашарского проезда и улицы Чапаева обустроены подъезд с твердым покрытием, пешеходная дорожка из тротуарной плитки, установлены столб с пятью указателями, лавочка, урна, кованое ограждение.

Общая сумма денежных средств составила 550,0 тыс. рублей.

Проект «Разработка и внедрение критериев, направленных на повышение качества товаров и уровня обслуживания потребителей в предприятиях сферы торговли и услуг г. Белгорода».

В результате реализации проекта:

- разработан и утверждён оценочный лист для предприятий торговли, общественного питания, бытового обслуживания и гостиничного бизнеса по 17 критериям;

- обследовано 150 объектов потребительского рынка на соответствие установленным критериям;

- разработан макет и отпечатано 50 наклеек символа «Качество Белого города»;

- проведен опрос жителей города посредством открытого анкетирования на портале «Активный горожанин»;

- определены 28 победителей, которым во Всемирный день качества 9 ноября 2017 года вручены дипломы о присвоении Знака «Качество Белого

города» в номинациях: «Лучшее предприятие в сфере гостиничного бизнеса», «Лучшее торговое предприятие города», «Лучшее предприятие общественного питания», «Лучшее предприятие бытового обслуживания».

Проект «Установка систем фото-видеофиксации «Перехват» на въездах и выездах из города Белгорода как элемент АПК «Безопасный город»».

Введена в эксплуатацию система комплексного мониторинга движения автотранспорта с функцией распознавания государственных регистрационных знаков на въездах и выездах из города с установкой 10 комплексов.

Проект «Диспетчеризация и создание единой системы видеонаблюдения в рамках Белгородской агломерации как сегмент АПК «Безопасный город»».

Объединено 50 объектов с разными системами видеонаблюдения на единой интеграционной автоматизированной платформе на территории города Белгорода.

Как видим, проектная деятельность администрации города Белгорода проводится масштабно, комплексно и последовательно, то чем говорит непрерывный поток проектов, охват проектами различных направлений деятельности, прямо либо косвенно влияющих на состояние социальной сферы, ориентация на конкретные результаты по итогам реализации проектов. Номенклатура проектов отражает актуальные проблемы и задачи развития города, а их число не превышает разумные пределы в рамках норм управляемости.

В целях выявления текущего состояния и перспектив развития проектного управления в социальной сфере на территории городского округа «город Белгород» нами было проведено социологическое исследование «Представления муниципальных служащих и работников учреждений социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности», проведенного в 2016-2018 гг. (Приложение 1).

Целью исследования являлась оценка текущего состояния, идентификация проблем и выявление понимания перспектив проектной деятельности в практике работы органов местного самоуправления и муниципальных учреждений города Белгорода.

В качестве объекта исследования выступили муниципальные служащие и иные работники администрации г. Белгорода, а также работники муниципальных учреждений социальной сферы.

Предмет исследования – субъективное восприятие возможностей и ограничений проектной деятельности на территории города Белгорода.

В качестве типа исследования был определен анкетный опрос (интервью) работников на их рабочих местах.

Всего было опрошено 100 муниципальных служащих и работников учреждений, ведущих свою деятельность в городе Белгороде, в том числе:

- мужчин – 59,8 %,
- женщин – 40,2 %.

В выборочной совокупности оказались представлены следующие возрастные диапазоны работников:

- 22-30 лет – 24,8%;
- 31-54(59) лет – 69,8%;
- 55(60) лет и старше – 5,4%.

В выборке были представлены следующие виды деятельности в рамках социальной сферы: социальная защита населения – 20,2%, образование – 29,8%, здравоохранение – 5,7%, культура – 24,3%, спорт – 14,1%, молодежная политика – 10,9%.

Стаж работы распределился среди участников опроса следующим образом: до года – 6,1%, от года до пяти лет – 23,7%, более пяти лет – 70,2%.

Прежде всего, участникам опроса предлагалось оценить, насколько часто, по их ощущению, в информационном поле звучит тезис о необходимости активизации проектной деятельности. На соответствующий вопрос вариант «постоянно» выбрали 10,6% респондентов, вариант

«периодически» – 59,4%, вариант «редко» – 25,0% и вариант «никогда» – 5,0%.

Условия для вовлеченности работника в проектную деятельность определяются, среди прочего, качеством поступающей информации о конкурсах проектов. На вопрос «Как Вы оцениваете качество поступающей к Вам информации о конкурсах проектов?» был получен следующий расклад ответов:

- информации о конкурсах достаточно – 24,2%;
- информация поступает нерегулярно либо она некорректна – 69,1;
- такой информации практически нет – 6,7%.

Среди опрошенных муниципальных служащих и работников муниципальных учреждений 67,3% ответили, что им так или иначе приходилось разрабатывать либо реализовывать проекты по роду своей деятельности, при этом 32,7% респондентов ответили, что в проектной деятельности не участвовали – в основном это представители подгруппы работников учреждений.

На открытый вопрос о том, реализация каких проектов наиболее актуальна для данной территории либо организации, были получены следующие ответы:

«Переход на электронный документооборот в учреждениях социального обслуживания граждан».

«Передача некоторых функций обязательного медицинского страхования специализированным организациям на основе концессионных соглашений».

«Развитие народного творчества».

«Управление здоровьем».

«Духовно-нравственное воспитание».

«Развитие волонтерского движения».

«Братство народов».

«Окружающая среда – отражение души».

Один из исследовательских параметров был направлен на выяснение того, какой из видов текущей работы, которую выполнял респондент, подходит под понятие проекта, хотя формально таковым не именовался. На наш взгляд, данный параметр позволяет определить степень понимания смысла проектной деятельности. Среди ответов на соответствующий открытый вопрос определенную исследовательскую ценность имеют следующие:

- автоматизация отдельных видов деятельности учреждений социальной сферы, создание баз данных;
- создание детского технопарка;
- создание туристических брендов;
- создание единого портала дополнительного образования;
- организация клубов по интересам в муниципальных библиотеках;
- организация клуба «Надежда» в рамках работы с пожилыми гражданами;
- проведение событийных мероприятий: патриотического мероприятия «Февральский ветер», молодежного фестиваля.

Ошибочно к проектной деятельности были отнесены разработка нормативных правовых актов; закупка товаров, работ и услуг; внедрение программных продуктов; реализация муниципальных программ. Издательская деятельность, которую упомянули некоторые респонденты, будет проектом в случае, если удастся предложить уникальный механизм: например краудсорсинг либо краудфандинг.

Участникам нашего исследования также был задан «зеркальный» вопрос о том, какие им известны случаи зачисления в ранг проектов элементов текущей деятельности. Приведем ряд наиболее значимых ответов:

«Незначительные задачи переводили в ранг проектов, что увеличивало сроки реализации данных задач».

«Повышение качества работы организации».

«Творческий конкурс по танцам (обычный)».

«Энергосбережение».

В целом содержательных ответов на данный вопрос было достаточно немного; по-видимому, сами опрошенные муниципальные служащие и работники учреждений еще не в достаточной степени осознают границы между проектной и текущей деятельностью.

Далее респондентам предлагалось оценить зависимость между налаживанием системы управления проектами в организации и параметрами качества ее функционирования. На соответствующий вопрос был получен следующий расклад ответов:

- работа организации будет больше соответствовать ее основному назначению – 18,6%;
- работники будут более творчески подходить к выполнению своих обязанностей – 24,4%;
- практически ничего не изменится – 36,6%;
- станет больше отчетности, формализма в работе – 20,4%.

В целом мы видим позитивный настрой работников в их отношении к проектной деятельности, однако распространенность осторожных и критических позиций респондентов, скорее всего, является следствием практики последних лет, когда очередное реформирование деятельности органов власти и учреждений приводило лишь к увеличению степени бюрократизации деятельности.

Один из вопросов анкеты был посвящен мнению о необходимости детальной регламентации проектной деятельности. Оказалось, что подавляющее большинство респондентов (77,8%) считают, что следует ограничиваться лишь рамочным регулированием, оставляя большинство аспектов деятельности на усмотрение руководителя проекта. За то, чтобы все типовые ситуации были отражены в нормативной базе, высказались 23,2% участников опроса.

Респондентам было предложено обозначить проблемы, связанные с организацией проектной деятельности в органе власти либо учреждении. Наиболее типичными оказались три формулировки проблем:

- трудности с финансированием проекта за счет бюджетных средств;
- нехватка квалифицированных кадров;
- недостаток необходимой материально-технической базы для работы проектных команд, в частности неудовлетворенная потребность в специальном помещении.

Определенную научную ценность имеют также следующие встретившиеся нам формулировки проблем:

- затруднения при составлении проектной документации;
- сложности в деле создания проектной команды;
- дополнительная работа бухгалтерии по отчетам;
- сложности в процессе увязки проектов с муниципальными программами;
- затруднения в ходе расчета рисков;
- загруженность работников текущей деятельностью;
- излишний текущий контроль реализации проекта.

Специальный исследовательский параметр был направлен на выявление понимания респондентами преимуществ для работы, которые они могли бы получить, реализуя проекты. К таковым преимуществам участники опроса отнесли следующие:

- сокращение сроков реализации служебных заданий и мероприятий, оптимизация рабочего времени;
- налаживание контактов внутри организации и организации с местным сообществом;
- скорость и качество работы по формированию отчетности;
- ощутимый результат трудовой деятельности, благополучие населения;

- четкое видение перспектив деятельности;
- четкое финансовое планирование;
- чувство развития;
- знакомство с новыми видами работы;
- формирование позитивного имиджа учреждения в глазах учредителя;
- материальное вознаграждение, приобретение оборудования для организации;
- возможность узнать что-то новое, сделать что-то новое, реализовать свои идеи на практике.

Наиболее ценным преимуществом проектной деятельности, высказанным респондентами, можно считать оптимальное сочетание творческого подхода к деятельности с четкой направленностью работы.

Также респондентам был задан вопрос о том, какие профессиональные компетенции необходимы для успешной реализации проектов. Обратим внимание на наиболее характерные ответы:

- целеустремленность;
- неординарность мышления;
- личная организованность, ответственность;
- организаторские способности (планирование и контроль); умение точно формулировать цель и ожидаемый результат;
- умение привлекать ресурсы;
- коммуникабельность; умение устанавливать взаимоотношения между участниками проекта; умение убеждать и заинтересовывать, привлекать людей в проект;
- знание нормативных актов, документов стратегического планирования;
- знание предметной области;
- умение составлять отчетную документацию.

Участники опроса следующим образом оценили уровень гражданской активности представителей местного сообщества, которые могли бы стать участниками проектов:

- очень высокий – 6,7%,
- выше среднего – 12,3%,
- ниже среднего – 45,0%,
- низкий – 14,7%,
- затруднились ответить – 22,3%

Как видим, социальная база проектного управления пока еще в достаточной степени не сложилась. Чтобы изменить ситуацию, требуется выверенная информационная поддержка проектной деятельности, а также достижение улучшения социально-экономических показателей по итогам реализации конкретных проектов.

Наконец, заключительным параметром социологического исследования было выяснение видения респондентами ключевых смыслов проектной деятельности. Приведем наиболее значимые ответы:

«Достижение поставленной цели конкретными, продуманными действиями для получения уникальных результатов, полезных обществу».

«Внедрение новых технологий через достижение поставленной цели посредством комплекса мероприятий, вовлечение общественности».

«Упорядочение текущей деятельности, выход [учреждения] в социальную сферу, развитие кадров».

«Разработка массы дел и мероприятий по одному направлению, качественное выполнение которых приведет к положительному результату».

«Объединение усилий, знаний, опыта, ресурсов из различных областей, необходимых для достижения целей проекта».

«Польза и развитие».

Итак, смысловое поле проектной деятельности лежит в координатах ЦЕЛЬ – ТЕХНОЛОГИИ – ПОРЯДОК – ЗНАНИЯ – ТВОРЧЕСТВО – РАЗВИТИЕ.

Итак, анализ результатов социологического исследования «Представления муниципальных служащих и работников учреждений социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности» позволяет утверждать, что муниципальные служащие и работники бюджетных учреждений социальной сферы города Белгорода имеют в целом верное представление об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности.

Респонденты в целом верно понимают залог успешной проектной деятельности, которым является органичное сочетание четкой организации труда и творческой инициативы. В связи с этим необходимыми для этого профессиональными качествами видятся личная организованность, умение планировать работу, и в то же время коммуникабельность, креативность и нестандартность мышления.

Многие респонденты отмечают, что в информационном поле тема разработки и реализации проектов представлена недостаточно, в частности, не достает своевременного оповещения работников бюджетной сферы о возможности подачи заявок на участие в конкурсах социальных проектов. Недостаток информации о преимуществах проектной деятельности ведет к тому, что на личностном уровне эта деятельность не воспринимается как лучший источник самореализации человека, а на социальном уровне затрудняется приток новых кадров в процесс управления проектами. Не случайно часть респондентов демонстрируют скептическую позицию по поводу того, что создание системы проектного управления в учреждениях приведет к более качественному выполнению работниками своих обязанностей и творческому подходу к делу. Напротив, многие полагают, что это нововведение лишь добавит ненужной отчетности и закрепит формализм в работе.

Проектная деятельность в органах власти и учреждениях находится на этапе становления, о чем говорит зафиксированная по результатам социологического исследования размытость ее границ: часть служебных

поручений и иных форм работы вполне может расцениваться как проект, но формально к таковому не относится; в то же время отдельные так называемые проекты являются таковыми лишь номинально, по сути являясь традиционными текущими мероприятиями.

Создание системы полисубъектной проектной деятельности с участием различных категорий представителей местного сообщества затрудняется непониманием в обществе положительных сторон проектного подхода к решению социальных проблем и задач и низкой гражданской активностью населения в целом. Отсюда требуется, с одной стороны, работа в области патриотического воспитания, чтобы люди больше переживали за будущее своей территории и стремились больше заботиться о ней, а с другой, массовое обучение гражданских активистов вопросам методологии проектного подхода и технологии реализации проектов.

Анализ практики организации проектного управления на территории города Белгорода позволяет сделать следующие **выводы**.

1. На территории городского округа «город Белгород» в целом сформированы нормативные и организационные основы проектной деятельности. Действует Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород», которое увязывает проектную деятельность с достижением стратегических целей развития города, задает требования к основным элементам проектной документации, определяет функциональные роли субъектов проектной деятельности, раскрывает этапы жизненного цикла проекта. Вместе с тем типология проектов, взятая за основу в данном документе, недостаточно совершенна, чтобы обеспечивать условия для полисубъектной проектной деятельности.

2. Реализуемые на территории города Белгорода проекты социальной сферы объединены в рамках общего стратегического направления «Инвестиции в человека». Состав портфеля проектов социальной сферы обсуждался в ходе серии стратегических сессий, которые проводились ежегодно и обеспечивали постоянную включенность в проектную

деятельность муниципальных служащих, а также вовлечение в нее тех из них, кто впервые принят на административную работу. По итогам стратегических сессий были сформированы концепции уникальных проектов, которые затем были реализованы в сферах социальной защиты населения, образования, культуры, спорта, молодежной политики.

3. Анализ ведомственной статистики администрации города Белгорода обнаруживает, что в 2017 году муниципалитетом реализовывались 148 проектов, значительная часть которых, 45,3%, имели прямое отношение к развитию социальной сферы. Из общего числа проектов 61,0% был успешно реализован, остальные запланированы к реализации на последующие годы. Благодаря реализованным проектам были созданы дополнительные места в детских садах, подвижные дворовые игры стали неотъемлемой частью физического воспитания дошкольников, пожилым людям была предоставлена возможность обучения, система поддержки одаренных детей стала более действенной за счет планов индивидуального развития и института кураторства. В целом проектную деятельность администрации города Белгорода можно оценить как масштабную, комплексную и последовательную.

4. В целях выявления текущего состояния и перспектив развития проектного управления в социальной сфере на территории городского округа «город Белгород» был проведен социологический опрос «Представления муниципальных служащих и работников учреждений социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности» (N=100). Результаты исследования показали, что муниципальные служащие и работники бюджетных учреждений социальной сферы города Белгорода имеют в целом верное представление об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности. Синтез данных участниками опроса трактовок проектной деятельности позволяет определить ее как органичное сочетание четкой организации труда и творческой инициативы. По мнению респондентов, тематика управления

проектами на данный момент достаточно слабо представлена в СМИ, в результате чего люди незаслуженно редко рассматривают проекты как источник своего профессионального развития и личностной самореализации. Внедрение системы проектного управления в органах власти и учреждениях зачастую воспринимается работниками с недоверием по причине возможной ее формализации и бюрократизации. Среди проблем организации управления проектами респондентами отмечается размытость границ между проектом и текущей работой, а также низкая гражданская активность населения, что является сдерживающим фактором в деле создания системы полисубъектной проектной деятельности.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ**

Грамотная организация управления проектами в органах местного самоуправления позволяет обеспечивать эффективную деятельность в интересах власти, бизнеса, некоммерческих организаций и широких слоев населения, что в конечном итоге определяет перспективы развития территории муниципального образования.

Организация проектной деятельности в социальной сфере должна стать органической частью системы стратегического, программно-целевого, проектного и текущего управления развитием муниципального образования.

Нами предлагается **проект «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования»**. Паспорт проекта представлен в Приложении 2.

В качестве **формального основания** для разработки проекта служит Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288, а также Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, утвержденное Постановлением Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп.

**Цель проекта** – к 2024 году создать систему проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования, предполагающую одновременную и последовательную реализацию не менее 60 проектов, взаимосвязанных между собой по участникам, охвату целевых групп и результатам.

Достижение данной цели предполагает решение комплекса **задач**.

- 1) совершенствование нормативных основ проектного управления в деятельности органов местного самоуправления;

- 2) совершенствование организационных основ проектного управления в деятельности органов местного самоуправления;
- 3) упорядочение номенклатуры, назначения и тематического содержания проектов, реализуемых муниципальными учреждениями;
- 4) интеграция инвестиционных проектов в систему проектного управления;
- 5) интеграция социальных проектов в систему проектного управления;
- 6) обеспечение мотивации активного участия в проектной деятельности различных субъектов местного самоуправления.

**Целевая группа участников проекта.** В качестве целевой группы выступают лица, заинтересованные в реализации данного проекта. На наш взгляд, в реализации проекта «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования» заинтересованы следующие потенциальные участники: глава и заместители главы администрации муниципального образования; муниципальные служащие органов управления социальной сферой; работники муниципальных учреждений социальной сферы; предприниматели, в особенности социально-ответственный бизнес; общественные организации, инициативные группы граждан и индивиды, реализующие социальные проекты.

Интерес главы и заместителей главы администрации муниципального образования заключается в том, чтобы проектная деятельность приносила реальные блага для данной территории, а не только политические очки и экономическую выгоду инициаторам проектов. Высшее руководство заинтересовано, прежде всего, в том, чтобы проектная деятельность работала на поддержание позитивного имиджа административных органов и муниципального образования в целом.

Интерес муниципальных служащих органов управления социальной сферой состоит в обеспечении роста показателей эффективности управления социальной сферой, таких как рождаемость; доля здорового населения;

уровень занятости; средняя номинальная начисленная заработная плата; доля населения с доходами ниже прожиточного минимума; число высокопродуктивных рабочих мест; доля обучающихся в современных условиях. Участие в проектной деятельности различных субъектов местного самоуправления дает муниципальным служащим возможность расширить возможности системы проектного управления.

Интерес работников муниципальных учреждений социальной сферы заключается в том, что они получают возможность перейти от решения исключительно текущих задач к перспективным проектам. Реализуя такие проекты, работники обеспечивают себе дополнительную прибавку к заработной плате и в то же время – возможности расширения кругозора, профессионального развития и карьерного роста, а также расширения социальных связей в рамках местного сообщества. Особенно следует выделить подгруппу педагогических работников образовательных организаций, которые получают возможность реализации социально-значимых проектов совместно со школьниками, что объективно способствует успешной социализации молодых людей и их интеграции в жизнедеятельность территории проживания.

Интерес предпринимателей, ориентированных на социально-ответственный бизнес, сводится к тому, что их инвестиционные проекты становятся не столько сугубо личным делом, сколько предметом внимания и заинтересованности муниципальной администрации и иных субъектов местного сообщества. Это позволяет бизнесу, своевременно реагирующему на возникающие проблемы территории и учитывающему актуальные потребности граждан, занимать лидирующие позиции на данной территории и, как результат, наращивать свою экономическую мощь.

Интерес общественных организаций, инициативных групп граждан и индивидов, реализующих социальные проекты, состоит в обеспечении самой возможности их участия в проектной деятельности. Очень важно, чтобы в

рамках реализации проектов, направленных на развитие территории, объединялся административный ресурс власти и общественная активность.

**Сроки реализации проекта.** На наш взгляд, данный проект может быть реализован в 2019-2024 гг., таким образом, он относится к среднесрочным проектам.

На первом этапе реализации проекта, в 2019-2021 гг., проводится анализ документов стратегического планирования, ревизия нормативных основ проектного управления в деятельности органов местного самоуправления, а также мониторинг реализации ряда конкретных проектов социальной направленности, имеющих ключевое значение для развития данной территории. Также предполагается анализ места системы проектного управления в структуре администраций ряда муниципальных образований на материале положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

На втором этапе реализации проекта, в 2022-2024 гг., предполагается провести корректировку локальных актов, с одной стороны, об организации проектной деятельности, а с другой, о сопровождении перспективных инвестиционных проектов – с тем чтобы управление проектами в экономической и социальной сферах осуществлялось на основе сходных принципов. Кроме того, будут приняты меры относительно того, чтобы социальные проекты, реализуемые в инициативном порядке либо на средства грантов из внешних источников, стали составной частью единой системы проектной деятельности и таким образом работали бы на благо территории в целом. Также предполагается, что именно в 2022-2024 гг. в проектную деятельность будут вовлечены все основные субъекты местного самоуправления, заинтересованные в развитии своей территории.

**Состав мероприятий проекта.** Решение первой задачи «Совершенствование нормативных основ проектного управления в деятельности органов местного самоуправления» предполагает следующее.

1. Анализ локальных актов, регламентирующих порядок разработки и реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования, на предмет отражения в них места и роли проектов в стратегическом процессе.

2. Анализ локальных актов, регламентирующих порядок разработки и реализации муниципальных программ, на предмет отражения в них проектной деятельности.

3. Анализ номенклатуры локальных актов данного муниципального образования, посвященных управлению проектами, обучению служащих в области проектного управления и т.п.

4. Анализ локальных актов о проектном управлении других муниципальных образований в целях поиска лучших практик нормативно-правового обеспечения проектной деятельности.

5. Детальный анализ локального акта, регламентирующего организацию проектной деятельности в органах власти, на предмет отражения в нем следующих вопросов:

- подход к определению понятия проекта;
- наличие типологии проектов: разграничение управленческого и социального, внутриведомственного и внешнего проекта и т.д.;
- порядок определения отдельных проектов в качестве приоритетных.

6. Мониторинг реализации ряда конкретных проектов социальной направленности, имеющих ключевое значение для развития данной территории. Очень важно проследить, что реализация проектов повлияла на позитивную динамику показателей продолжительности жизни, рождаемости и смертности, заболеваемости и др.

7. Внесение изменений в локальный акт об организации проектной деятельности с учетом особенностей методологии проектного управления в органах власти и лучших практик.

Решение **второй задачи** «Совершенствование организационных основ проектного управления в деятельности органов местного самоуправления» предполагает ряд практических шагов.

1. Анализ структуры администрации ряда муниципальных образований в целях поиска лучших практик организации проектной деятельности.

2. Оптимизация структуры администрации данного муниципального образования, по возможности – выделение особых органов, занимающихся учетом реализации проектов и их методическим сопровождением. Например, это может быть отдел координации проектной деятельности и перспективного развития.

3. Совершенствование деятельности совещательного органа, принимающего коллегиальное решение о целесообразности поддержки перспективных проектов. Следует изучить имеющуюся на данный момент практику работы проектных советов и комитетов, включая их структуру и функционал, что послужит основой корректировки положения о деятельности совещательного органа. Очень важно, чтобы проектный совет состоял из квалифицированных экспертов из числа муниципальных служащих, работников учреждений, представителей науки, социально-ответственного бизнеса и общественных организаций. Было бы оптимально, чтобы проектный совет не просто выносил вердикты относительно того, поддержать либо не поддержать тот или иной проект, а принимал бы дифференцированные решения, например, по нефинансовым формам поддержки проектов (в виде положительных экспертных заключений, рекомендаций для рассмотрения на вышестоящих уровнях, писем поддержки и т.д.).

4. Создание согласительных комиссий по разрешению конфликтных ситуаций в ходе планирования, исполнения и подведения итогов проектов, которые могли бы не только оперативно решать проблемы, но и

нарабатывать материал, позволяющий изучать природу возникающих конфликтов, их причины и источники.

5. Совершенствование порядка привлечения менеджеров проекта. Было бы оптимально, если бы имелась возможность привлекать менеджеров (исполнителей) проекта как из структурных подразделений администрации, так и извне. Наделение сотрудников администрации обязанностями по руководству проектом либо участию в его реализации следует обеспечивать путем либо их перевода на особые должности, например «менеджер проекта», либо заключения дополнительного соглашения к трудовому договору.

При переводе служащих на должности в системе проектного управления должны обеспечиваться следующие гарантии:

- 1) сохранение статуса служащего не ниже начальника сектора либо (для администратора проекта) начальника отдела;
- 2) сохранение штатного рабочего места руководителя проекта и проектных специалистов после завершения проекта (обязанности работника, временно участвующего в проекте, должны перераспределяться среди иных служащих данного органа);
- 3) поддержание уровня оплаты труда проектных специалистов не ниже уровня оплаты труда по основной должности;
- 4) недопущение прекращения муниципального стажа.

Привлечение внешнего специалиста для участия в проектной деятельности администрации должно предполагать соблюдение следующего алгоритма:

- 1) составление запроса на выполнение проектных работ, включая формирование детального технического задания;
- 2) исследование рынка экспертных услуг по открытым источникам («пассивная диагностика»);
- 3) организация взаимодействия с поставщиками экспертных услуг в целях уточнения проблемных вопросов («активная диагностика»);

4) подбор подходящего исполнителя условий технического задания и заключение с ним договора подряда либо договора возмездного оказания услуг;

5) обеспечение контроля за выполнением проектных работ, а также за их соответствием поставленной цели проекта;

6) внесение поправок в техническое задание, при необходимости – выполнение дополнительных работ.

6. Анализ положений о структурных подразделениях администрации, ответственных за реализацию системы проектного управления и отдельных проектов.

7. Включение в положения о структурных подразделениях администрации, де-факто реализующих проекты, функционала проектной деятельности, основанного на выстроенной методологии.

8. Анализ должностных инструкций муниципальных служащих на предмет степени заданности и определенности их функционала в области проектной деятельности.

9. Включение в должностные инструкции муниципальных служащих, участвующих в реализации проектов, функционала проектной деятельности, основанного на выстроенной методологии.

10. Интеграция проектной деятельности с текущей работой в администрации муниципального образования. Необходимо принимать во внимание то, что реализация проектов государственными и муниципальными служащими способствует их профессиональному и личностному развитию, расширению кругозора, а значит, может помочь не только в достижении результатов, на которые направлен проект, но и в решении текущих задач. Следовательно, должна быть востребована и учитываться в рейтингах способность специалиста генерировать проектные инициативы либо целостные проекты в отношении насущных проблем, с которыми сталкиваются административные органы.

Решение **третьей задачи** «Упорядочение номенклатуры, назначения и тематического содержания проектов, реализуемых муниципальными учреждениями» предполагает следующее.

Прежде всего, необходимо определиться с тем, проекты каких типов реализуются административными органами; муниципальными учреждениями; совместными усилиями органов и учреждений; бизнесом и институтами гражданского общества.

Очевидно, что в рамках местного сообщества учреждения играют роль посредника между органами местного самоуправления и гражданским обществом. Отсюда в нормативных актах необходимо предусмотреть, что роль учреждений в проектной деятельности может быть многоплановой:

- учреждение – исполнитель проектов, реализуемых региональными органами исполнительной власти либо органами местного самоуправления муниципального образования;
- учреждение – инициатор и исполнитель собственного проекта, направленного на улучшение социальной среды местного сообщества;
- учреждение – инициатор и исполнитель собственного проекта, направленного на оптимизацию условий деятельности;
- учреждение – ресурсная база, куратор либо социальный партнер в деле реализации социальных проектов институтами гражданского общества.

Должна быть обеспечена возможность того, чтобы собственные проекты муниципальных учреждений могли быть инициированы как их руководством, так и рядовыми работниками, желающими предложить инновационный способ решения некоторой социальной либо внутриорганизационной проблемы.

Команды исполнителей проектов, реализуемых полностью либо частично за счет средств учреждения, могут определяться на конкурсной основе. Для этого необходимо создать условия, чтобы работники в установленном порядке подавали на конкурс свои идеи с кратким изложением способов достижения поставленных целей. Далее руководство

учреждения должно отбирать наиболее целесообразные предложения и предлагать работникам концептуально и последовательно раскрывать их в виде проектов. Далее проекты, наиболее отвечающие требованиям, будут допускаться к этапу их реализации. При этом возможно предусмотреть коллективную работу авторов проектных идей – например, в форме краудсорсинга<sup>1</sup>.

В локальных нормативных актах учреждения следует предусмотреть возможность инициирования внутриорганизационного проекта самими работниками. Иными словами, необходимо возродить традицию поощрения рацпредложений, которые, будучи оформлены не в виде пожеланий, а в виде законченных проектов, позволят улучшить работу муниципальных учреждений. В самом деле, проектное мышление автора того или иного рацпредложения предполагает, что его инициатор понимает конечную цель и ожидаемые результаты своего нововведения, имеет представления об объеме и источниках необходимых ресурсов – временных, материальных и кадровых. Больше должны цениться рацпредложения, в отношении которых заблаговременно сформирована команда исполнителей, а также определен пошаговый алгоритм действий.

Проектная деятельность должна быть органично встроена в стратегию либо программу развития муниципального учреждения. Стратегии (программы) развития учреждений должны включать выявление ресурсного, кадрового и иного потенциала организационного развития на основе анализа статистической и бухгалтерской отчетности; миссию, цели и задачи учреждения; концептуальное описание основных направлений деятельности на перспективу; система показателей эффективности; изложение правового, организационного, финансового и иных механизмов ее практической реализации. Проекты должны включаться в стратегические документы на

---

<sup>1</sup> Быхтин О.В., Юркова О.Н. Применение технологий краудсорсинга в муниципальном управлении // Управление городом: теория и практика. 2014. № 4. С. 69-72.

уровне отдельных мероприятий с тем условием, что их реализация обеспечит позитивную динамику показателей.

Очень важно формировать базу данных лучших практик проектной деятельности учреждений, а также ошибок и недостатков. Это позволит реализовать SWOT-анализ функционирования системы проектного управления, предполагающий систематизацию ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Выявленные недостатки должны не только обеспечивать корректировку реализации текущего проекта, но и служить материалом для совершенствования системы проектного управления в целом.

Решение **четвертой задачи** «Интеграция инвестиционных проектов в систему проектного управления» предполагает следующее.

В настоящее время вопросы поддержки инвестиционных проектов можно считать особенно актуальными в российской региональной и муниципальной практике. В последние годы было создано достаточно мощное правовое и методическое обеспечение инвестиционной деятельности. Большую роль в этом сыграли инициативы Агентства стратегических инициатив (АСИ) при Президенте Российской Федерации, в частности разработка Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата региона, Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Вместе с тем решение задачи по повышению инвестиционной привлекательности территорий осуществлялось изолированно от задачи по внедрению проектного управления, в результате чего за сходными понятиями инвестиционного проекта и проекта в смысле Постановления Правительства РФ № 1050 стоит разная нормативная база.

В данной ситуации как раз и уместно предусмотреть систему мер, направленных на интеграцию концепций проектного управления и управления инвестиционными проектами.

Задача интеграции инвестиционных и управленческих проектов требует совершенствования нормативной базы инвестиционной деятельности на территории муниципального образования, в частности Регламента сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна».

Администрациям муниципальных образований следует задать стратегический ориентир, состоящий в том, чтобы большинство проектов, выносимых на обсуждение, носило инвестиционный характер, т.е. чтобы вложение бюджетных и внебюджетных средств в развитие коммунальной, социальной и иной инфраструктуры предполагало отдачу в будущем в виде социальных, да и материальных благ.

Следует провести сопоставление понятий инвестиционного и управленческого проекта. Так, под инвестиционным проектом понимается документ, содержащий обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков осуществления финансирования, в том числе проектно-сметная документация, а также описание практических мер по осуществлению инвестиций (бизнес-план). По сути любой проект в системе проектного управления также должен быть экономически целесообразен, содержать подробную информацию в части его финансирования и план действий по его реализации.

Если в настоящее время инвестиционные проекты большей частью реализуются по инициативе бизнеса, то в будущем следует повышать роль органов местного самоуправления в части определения перспективных направлений размещения производства и оказания социальных услуг на данной территории. Это очень важно, особенно если признать, что уровень приживаемости многих разрозненных бизнес-проектов, не учитывающих фактор среды, очень низок. В связи с этим в регламенте сопровождения инвестиционных проектов следовало бы предусмотреть процесс целенаправленного подбора инвестиционных предложений для конкретной отрасли, в том числе по инициативе органов местного самоуправления.

Критериями отбора проектов должны быть:

1. Степень проработанности проекта и степень надежности инвестора.
2. Уровень полезности проекта для конкретной территории: обеспечение рабочими местами местного населения, отсутствие негативного воздействия на окружающую среду.
3. Объем финансирования, который инвестор готов вложить в данный проект, в том числе объем собственных средств.
4. Уровень значимости результата для местного сообщества.
5. Запланированные механизмы инвестирования, включая возможности использования механизмов государственно-частного партнерства.

Интеграции инвестиционных проектов в систему проектного управления будет способствовать их статусное регулирование. Под статусным регулированием подразумевается отнесение каждого рассматриваемого проекта к нормативно определенному статусу, например «приоритетный проект», «особо важный проект», «стратегический проект» и т.д. В зависимости от присвоенного проекту статуса будут дифференцироваться меры поддержки данного проекта.

В целом интеграция систем проектной и инвестиционной деятельности в муниципальных образованиях будет способствовать, с одной стороны, повышению позиций региона в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата, а с другой, проработанности финансовых аспектов реализации проектов.

Решение **пятой задачи** «Интеграция социальных проектов в систему проектного управления» предполагает следующее.

1. Концептуальное обоснование важности интеграции управленческих и социальных проектов в единую систему. В данном случае предполагается, прежде всего, сравнительный анализ понятий управленческого и социального проекта. Под социальным проектом в данном случае понимается документально оформленное предложение по улучшению некоторого аспекта жизнедеятельности населения, содержащее концептуальное

обоснование и план работ во взаимосвязке с исполнителями, ресурсами и критериями эффективности. По большому счету многие управленческие проекты относятся к социальным, поскольку предполагают различные улучшения в социальной сфере. Между тем, в узком смысле к категории социальных проектов относятся лишь те, которые реализуются по инициативе и с участием общественности.

2. Организация и проведение конкурсов социальных проектов на регулярной основе. Конкурсные механизмы взаимодействия администрации муниципального образования с институтами гражданского общества выгодны тем, что в реализацию социально-значимых мероприятий они добавляют момент состязательности, конкурентной борьбы. Организация конкурсов социальных проектов позволяет своевременно обращать внимание на потенциал, имеющийся у молодежи и других активных социальных групп, и обращать его в ресурс развития местного сообщества. По итогам конкурсной деятельности должно наблюдаться сближение интересов активных жителей и объективных потребностей территории, на которой они проживают. Основой интереса граждан к участию в конкурсах социально-значимых проектов является потребность в самореализации, которая особенно заметна в молодежной среде.

Итак, интеграция системы проектного управления с системой поддержки социальных проектов позволяет увеличивать круг инициаторов проектов, расширять социальную базу проектного управления, а также создает условия для самореализации перспективных молодых людей на своей территории, предотвращая их отток в мегаполисы.

Решение **шестой задачи** «Обеспечение мотивации активного участия в проектной деятельности различных субъектов местного самоуправления» предполагает следующее.

1. Совершенствование системы должностного роста в части того, чтобы успешная реализация муниципальным служащим каждого следующего проекта поднимала его статус не только в системе рангов

проектного управления, но и во внутреннем кадровом резерве. Именно успешно реализованные проекты как опредмеченные результаты проектного мышления должны быть решающим фактором при назначении муниципального служащего на вышестоящую должность, а также при решении вопроса о принятии работника извне на муниципальную службу в органах местного самоуправления.

2. Учет проектной деятельности муниципальных служащих в индивидуальных планах профессионального развития, которые все шире внедряются в практику кадровой работы как особая интегративная кадровая технология, направленная на повышение профессионализма муниципальных кадров. Индивидуальный план профессионального развития интегрирует различные виды обучения, которые проходит или должен пройти муниципальный служащий в течение определенного времени – от профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации до активных форм и методов обучения на рабочем месте, таких как научно-практическая деятельность, выступления в СМИ, выполнение особых поручений руководства, ротация, наставничество, участие в конкурсах профессионального мастерства. В этом ряду важное место должно занимать и участие муниципального служащего в проектной деятельности, причем в различных функциональных ролях системы проектного управления: руководитель, исполнитель, администратор проекта и т.д. В данной системе реализация служащими проектов будет прицельно работать на повышение их профессионального уровня.

3. Обеспечение регулярного обучения муниципальных служащих основам проектного управления. Поскольку в органах местного самоуправления города Белгорода наблюдается довольно высокая текучесть кадров, получается, что из тех специалистов, кто проходил обучение в рамках «первой волны» 2010-2011 гг., многие уже перешли на работу в другие структуры, а их место заняли другие служащие, зачастую не имеющие базовой подготовки в области управления проектами.

4. Обучение проектной деятельности представителей студенческой молодежи, которых можно рассматривать как кадровый резерв системы проектного управления.

5. Информирование муниципальных служащих, интересующихся проектной деятельностью, о возможностях участия в научно-практических мероприятиях соответствующего профиля: конференциях, круглых столах, дискуссионных площадках, с целью обмена опытом и наработки методологического и методического опыта.

6. Обеспечение достойного и справедливого вознаграждения за участие в проектной деятельности муниципальных служащих и иных ее субъектов.

При переводе работников администрации на должность, непосредственно предполагающую реализацию конкретного проекта, оклад руководителя проекта и исполнителей, привлеченных на временной основе, не должен быть ниже их оплаты труда по месту работы на штатной основе.

Вознаграждение проектных специалистов за положительные результаты их деятельности должно включать следующие премиальные выплаты:

- 1) премирование за выполнение проекта в запланированные сроки с надлежащим качеством реализации деятельности в рамках текущей фазы проекта;
- 2) премирование по итогам работы за год;
- 3) премирование после завершения проекта.

Вне связи вознаграждения членов проектной команды с успешным выполнением конкретных проектов и их отдельных фаз невозможно реализовать фундаментальные принципы проектного управления.

Необходимо отметить, что регулярная ежемесячная заработная плата, даже включающая премию за достижение результатов по конкретным проектам, в корне не соответствует идеологии проектного управления и таким образом ведет к утрате мотивации служащих к результативному труду.

При этом дело не столько в размере заработной платы, сколько в том, чтобы участник проектной деятельности осознавал, что результаты его работы подлежат оплате сразу же после их достижения. При этом сам факт и размер оплаты должен напрямую зависеть от того, в какой мере удалось достичь заданных значений показателей, в том числе отражающих социальный эффект.

Под **ожидаемыми результатами** проекта понимаются измеримые составляющие полезного эффекта, которые должны оцениваться с позиции воздействия созданной системы проектного управления на институты, составляющие социальную сферу, а также на местное самоуправление и население в целом. Предполагается, что решение вышеперечисленных задач по созданию системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования приведет к достижению целого ряда ожидаемых результатов:

1. Привлечение ресурсов бизнеса и гражданского общества в объеме не менее 1 млн. рублей в целях оперативного реагирования на возникающие проблемы территории и ее жителей, что будет свидетельствовать об усилении социально-управленческого потенциала органов местного самоуправления.

2. Более оперативное решение проблем и задач развития социальной сферы в части социальной защиты населения, общественной безопасности, пропаганды здорового образа жизни, организации временных работ для нуждающихся, культурного развития микрорайонов и т.п. за счет преимуществ проектных методов управления (достижение стратегических показателей на 100% от запланированных значений).

3. Налаживание партнерского взаимодействия между властью, социально-ответственным бизнесом, общественными организациями и населением территории: проведение не менее 20 совместных мероприятий в год.

4. Рост уровня гражданской активности населения, направленной на решение социально-бытовых проблем на 20% и достижение за счет этого более высокого качества жизни.

5. Сокращение безработицы на 0,3%, создание не менее 20 новых рабочих мест в год за счет систем деятельности, создаваемых в рамках реализации различных проектов.

6. Укрепление патриотизма, увеличение доли молодых людей, связывающих свою личностную самореализацию с интересами территории проживания, до 50%.

7. Формирование позитивного имиджа администрации муниципального образования: увеличение числа публикаций о городе позитивной направленности во внешних информационных источниках до 70 ед. в год.

**Оценка эффективности проекта.** Для оценки эффективности проекта будут использованы следующие показатели:

1. Число проектов в муниципальном портфеле – не менее 60 ед.  
2. Число молодых людей – участников проектной деятельности – не менее 300 чел.

3. Доля работников администрации города, вовлеченных в проектное управление – не менее 80%.

4. Доля успешно реализованных проектов, не менее 95%.

5. Доля проектов органов местного самоуправления, реализованных по инициативе специалистов среднего и нижнего звена – не менее 30%.

6. Степень позитивной динамики показателей состояния социальной сферы, заявленных в проектах в качестве ожидаемых результатов, не менее 75% показателей.

7. Доля муниципальных служащих и работников муниципальных учреждений, прошедших обучение по основам проектной деятельности в течение последних трех лет, не менее 33%.

8. Годовой объем материального стимулирования муниципальных служащих и иных категорий работников за результативное участие в проектной деятельности, 1 000 тыс. руб.

9. Число рабочих мест, созданных в результате успешной реализации проектов в отчетный период – не менее 20 ед. ежегодно.

**Ресурсное обеспечение проекта.** Ресурсное обеспечение проекта включает в себя последовательность мер по его нормативно-правовому, кадровому информационному и материально-техническому обеспечению, а также мониторингу и контролю.

Планируемые виды расходов на реализацию проекта отражены в Таблице 2.

Таблица 2.

## Смета расходов на реализацию проекта

<b>Вид расходов</b>	<b>Объем, тыс. руб.</b>
Привлечение внешних консультантов для анализа нормативных актов, регламентирующих вопросы стратегического, программно-целевого и проектного управления муниципальным образованием	150,0
Привлечение внешних консультантов в целях разработки практических рекомендаций по совершенствованию организационных основ проектного управления, в том числе структуры администрации и функционала муниципальных служащих, ответственных за разработку и реализацию проектов	150,0
Фонд финансовой поддержки наиболее перспективных проектов, реализуемых органами местного самоуправления и муниципальными учреждениями	900,0
Привлечение внешних консультантов в целях интеграции проектной и инвестиционной деятельности, а также проектного управления в администрации и реализации социальных проектов	120,0
Фонд финансовой поддержки наиболее значимых инвестиционных проектов	1200,0
Фонд финансовой поддержки наиболее значимых социальных проектов, реализуемых институтами гражданского общества	500,0
Обучение муниципальных служащих, работников учреждений и общественных активистов основам проектной деятельности	270,0
Фонд премирования муниципальных служащих и работников учреждений за достижение социальных результатов по итогам реализации проектов	850,0
Оплата командировочных расходов муниципальных служащих в целях ознакомления с практиками проектной деятельности в соседних регионах	90,0
<b>ИТОГО</b>	<b>4230,0</b>

Итак, общий объем расходов на реализацию данного проекта оценивается в 4,23 млн. рублей.

Источником расходов будет являться местный бюджет. При этом возможно получение субсидий на обеспечение проектной деятельности из регионального бюджета. Предполагается софинансирование инвестиционных проектов из средств бизнес-организаций. Социальные проекты могут быть профинансированы, в том числе, за счет грантовой поддержки на федеральном и региональном уровнях.

Наиболее затратными статьями являются формирование фондов финансовой поддержки проектов, а также фонда премирования муниципальных служащих за успешную реализацию проектов.

### **Оценка рисков внедрения проекта**

Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере сопряжено с рисками, которые включают технические и финансовые риски, риски транзакционных издержек, политические и юридические риски, а также риски обстоятельств непреодолимой силы. Рассмотрим отдельные риски более детально.

1. Риск превращения проектной деятельности в пустую формальность. Наступление данного риска означает, что объем затрат на содержание подразделений администрации и специалистов в сфере проектной деятельности может заметно превышать отдачу от социальных результатов проекта. К сожалению, в органах местного самоуправления достаточно широко распространены имитационные практики, которые детально исследовал В.П. Бабинцев<sup>1</sup>. Избежать данного риска, на наш взгляд, позволяет проработанная система мотивации участников проекта. Для руководителя проекта ведущим можно считать мотив авторства, который

---

<sup>1</sup> Бабинцев В.П. Интеллектуальная деконструкция имитационного консенсуса как возможность // Власть. 2012. № 6. С. 25-30; Бабинцев В.П., Виняр В.А. Имитационные практики как угроза деградации муниципального управления // Безопасное развитие территории: экономика, экология, социальная сфера, правоохранительная деятельность: Сборник научных статей / Под ред. С.А. Боженова, Ю.В. Астахова, К.В. Харченко. Белгород, 2015. С. 80-87.

реализуется через публикацию сведений о руководителях проектов на странице официального сайта администрации муниципального образования, а также посредством освещения проектной деятельности в местных СМИ, в том числе в форме интервью с руководителями проектов.

2. Риск финансирования проектов не в полном объеме. Наступление данного риска опасно тем, что это в большинстве случаев влечет за собой достижение лишь части запланированных результатов, а также размывание ответственности. Получается, что члены команды проекта утрачивают возможности самореализации, которые по определению дает им проектная деятельность, по не зависящим от них причинам. Частично снизить негативные последствия от наступления данного риска можно за счет определения нескольких источников финансирования на этапе планирования проекта, а также посредством введения определенных правил сокращения номенклатуры и масштаба запланированных мероприятий при условии сохранения самой сущности проекта.

3. Риск недостатка компетенций в области проектной деятельности у членов команды проекта. Проблема нехватки достаточного объема знаний и навыков у руководителя и исполнителей проекта может повлечь за собой ошибки в процессе реализации предусмотренных проектом мероприятий, что грозит снижением показателей эффективности реализации проекта. Снизить вероятность наступления данного риска позволит проведение систематического обучения потенциальных членов проектных команд, а также кадрового резерва. Обучение должно проводиться как в области методологии и технологий управления проектами, так и в предметных областях деятельности, актуальных для реализации конкретных проектов. Компетентность членов проектных команд будет определяться преимущественно путем их тестирования на знание основных положений проектного менеджмента.

4. Риск трансакционных издержек. Вполне вероятно, что в силу социальных противоречий не будет обеспечено беспрепятственного

взаимодействия власти, бизнеса и общественных объединений по вопросам решения проблем территории. Чтобы данный риск не наступил, необходимо заблаговременно до реализации проекта создавать сети социального партнерства, публиковать в СМИ соответствующие материалы, организовывать дискуссионные площадки и организационно-деятельностные игры.

Нами приведены лишь основные риски в области организации полисубъектной проектной деятельности. Совершенствование этой деятельности предполагает дальнейшее выявление новых наиболее вероятных рисков и формирование мер по нейтрализации их последствий.

Таким образом, реализация предложенного нами проекта позволяет повысить активность муниципальных служащих, а также работников учреждений, представителей бизнеса и общественности в деле воплощения в жизнь социально-значимых проектов. В свою очередь, активная проектная деятельность, с одной стороны, обеспечивает профессиональный и личностный рост ее участников, а с другой, способствует решению социальных проблем и повышению качества жизни населения.

Анализ направлений совершенствования организации проектного управления в социальной сфере позволяет сделать следующие **выводы**.

1. Создание системы управления проектами, в том числе в социальной сфере, не должно быть обособленным видом деятельности органов местного самоуправления. Существенный эффект может быть получен, если данная система будет рассматриваться в качестве органической части, с одной стороны, стратегического и программно-целевого управления, а с другой, текущего функционирования.

2. Нами предложен проект «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования», который предполагает интеграцию ресурсов и возможностей различных субъектов местного сообщества во имя решения социальных проблем и задач за счет обеспечения участия в проектной деятельности

представителей местной администрации, муниципальных учреждений, социально-ответственного бизнеса, общественных организаций и населения в целом. Проект направлен на решение задач совершенствования нормативных и организационных основ проектной деятельности органов власти и учреждений; на интеграцию в систему проектного управления инвестиционных и социальных проектов, а также на обеспечение мотивации активного участия в проектной деятельности широкого круга субъектов.

3. Ключевые мероприятия проекта включают анализ и совершенствование локальных актов, регламентирующих разработку проектов и иных документов стратегического планирования; мониторинг реализации отдельных значимых проектов; анализ организационных основ проектной деятельности и проектирование необходимых совещательных органов и согласительных комиссий; совершенствование порядка привлечения менеджеров проекта; упорядочение функциональных ролей учреждений в системе проектной деятельности и типов реализуемых ими проектов; анализ и совершенствование регламентов сопровождения инвестиционных проектов; организацию и проведение конкурсов социальных проектов на регулярной основе; интеграцию систем проектного управления и профессионального развития муниципальных кадров, а также усиление их мотивации к результативной деятельности.

4. Ожидаемые результаты проекта состоят в усилении социально-управленческого потенциала органов местного самоуправления, более оперативном решении проблем и задач развития социальной сферы; формировании партнерских отношений между ключевыми субъектами местного самоуправления; росте уровня социальной активности населения; улучшении социальных показателей и улучшении имиджа администрации муниципального образования.

5. Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере сопряжено с рисками, в частности это технические и финансовые риски, риски транзакционных издержек, политические и

юридические риски, а также риски обстоятельств непреодолимой силы. Специфическими рисками являются превращение проектной деятельности в пустую формальность, финансирование проектов не в полном объеме, недостаток компетенций в области проектной деятельности у членов команды проекта, а также риск транзакционных издержек. В целом реализация предложенного нами проекта позволяет повысить активность муниципальных служащих, а также работников учреждений, представителей бизнеса и общественности в деле воплощения в жизнь социально-значимых проектов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе была предпринята попытка систематизировать нормативно-правовые и организационные условия совершенствования проектной деятельности в органах местного самоуправления и учреждениях социальной сферы.

Анализ правовых и методологических основ организации проектного управления в органах власти и учреждениях социальной сферы позволил сделать вывод о том, что управление проектами является сейчас, пожалуй, наиболее востребованным и действенным инструментом повышения эффективности работы бюджетного сектора экономики.

Нами были идентифицированы факторы, обуславливающие актуальность и необходимость перевода органов и учреждений бюджетной сферы в проектный режим работы: это динамизм современной эпохи, демократизация жизни и девальвация ценности иерархических отношений, потребность во внедрении инноваций и профессиональном развитии кадров, для которых успешное участие в проектах – реальная альтернатива карьерному росту.

В качестве значимого основания начала проектной деятельности в российских органах власти нами рассматривается административная реформа, среди задач которой немаловажное место занимает повышение эффективности бюджетных расходов.

В работе было определено место проектного управления среди современных видов управленческой деятельности: это срединная позиция между стратегическим планированием и программно-целевым управлением, с одной стороны, и текущим функционированием, с другой. Проекты должны выделяться из текущей деятельности, прорабатываться с позиции целевых ориентиров и организационных технологий, а затем включаться в муниципальные программы в целях финансирования и интеграции социального эффекта от различных мероприятий. В свою очередь,

программы должны соответствовать целям и задачам стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Анализ процесса внедрения проектного управления в деятельность федеральных органов власти Российской Федерации позволил выделить три этапа. На первом этапе «зарождения», в 2005-2010 гг., были запущены приоритетные национальные проекты, а также проектный подход был заявлен в рамках основных направлений деятельности Правительства РФ, правда, без концептуальной проработки его содержания. На втором этапе «вызревания», в 2011-2015 гг., были утверждены ГОСТы в области проектного управления, а также разработаны первые профильные методические рекомендации. На третьем этапе «активного внедрения», который начался в 2016 г., были сформированы ведомственные проектные офисы, издана система методических рекомендаций, внесены изменения в нормативные акты.

Вместе с тем, сопоставление правовых и методологических основ проектной деятельности позволило выявить ряд проблемных моментов, требующих совершенствования методологии и практики управления проектами. Теоретический анализ обнаружил необходимость в уточнение базового понятия проекта применительно к муниципальной практике. Нами было предложено определение, в котором под проектом понимается обособленная в пространственно-временном измерении деятельность, уникальная для данных социально-экономических и организационных условий, имеющая целью создание систем (вос)производства социальных благ либо улучшение работы ведомств за счет новаторских технологий. Также были уточнены терминологические границы понятия проекта, позволяющие отделить проектную деятельность от текущей.

Анализ закрепленного в правовых актах определения проектной деятельности потребовал его уточнения, поскольку фактически под ним подразумевался жизненный цикл отдельного проекта. В результате мы пришли к выводу, что проектная деятельность охватывает как работу по

созданию систем проектного управления на различных уровнях, так и реализацию, а также сопровождение (экспертизу, курирование, администрирование) конкретных проектов.

Также теоретический анализ показал, что в настоящее время отсутствует понимание специфики проектной деятельности в органах местного самоуправления и учреждениях по сравнению с проектной деятельностью в органах власти. Был обоснован тезис о том, что учреждения должны стать не только площадками для реализации проектов органов власти, но и активными субъектами собственной проектной деятельности, что будет обеспечивать как социальный эффект, так и организационное развитие.

В рамках практической части работы нами был предпринят анализ практики и проблем организации проектного управления в социальной сфере на территории города Белгорода.

Нами было проанализировано Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород». Анализ Положения показал, что в рамках созданной системы проектного управления проекты дополняют и конкретизируют содержание документов стратегического планирования; также Положение содержит типологию проектов, задает подходы к формулированию целей и ожидаемых результатов проекта; определяет функциональные роли участников проектной деятельности и основные этапы жизненного цикла проекта, – все это, безусловно, его сильные стороны. Вместе с тем, выявленными недостатками Положения являются узкое понимание субъектов проектной деятельности, в качестве которых видятся только административные органы и учреждения; отсутствие регламентации межмуниципальных проектов; недостаточная проработка понятий экономических и социальных проектов.

Анализ проектов социальной сферы, в разное время инициированных на территории города Белгорода, обнаруживает, что эти проекты интегрированы друг с другом на стратегическом уровне в рамках общего

стратегического направления «Инвестиции в человека». Интеграции проектов способствовали стратегические сессии, проводимые с участниками проектной деятельности на регулярной основе, начиная с 2011 года. Стратегические сессии способствовали налаживанию межведомственного взаимодействия и постепенному включению в проектную деятельность служащих, вновь принимаемых на работу в последующие годы.

Анализ данных ведомственной статистики показал, что в 2017 году администрацией города Белгорода и подведомственными ей учреждениями реализовывалось 148 проектов, 45,3% из которых относились к социальной сфере. Из общего числа проектов успешно реализован был 91 проект, или 61,0%, остальные 57 проектов запланированы к реализации в 2018-2019 годы.

Благодаря реализованным проектам были созданы дополнительные места в детских садах, подвижные дворовые игры стали неотъемлемой частью физического воспитания дошкольников, пожилым людям была предоставлена возможность обучения, система поддержки одаренных детей стала более действенной за счет планов индивидуального развития и института кураторства. В целом проектная деятельность администрации города Белгорода была оценена как масштабная, комплексная и последовательная.

В целях выявления текущего состояния и перспектив развития проектного управления в социальной сфере на территории городского округа «город Белгород» был проведен социологический опрос «Представления муниципальных служащих и работников учреждений социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности» (N=100). Как показали результаты исследования, муниципальные служащие и работники бюджетных учреждений социальной сферы города Белгорода имеют в целом верное представление об особенностях, проблемах и перспективах проектной деятельности. Синтез данных участниками опроса трактовок проектной деятельности позволил определить ее как органичное сочетание четкой организации труда и

творческой инициативы. Как отметили респонденты, тематика управления проектами на данный момент достаточно слабо представлена в СМИ, в результате чего люди незаслуженно редко рассматривают участие в проектной деятельности как источник своего профессионального развития и личностной самореализации. Среди проблем организации управления проектами респондентами отмечается размытость границ между проектом и текущей работой, формализм и бюрократизация в деле управления проектами, а также низкая гражданская активность населения.

По итогам анализа направлений совершенствования организации проектного управления в социальной сфере мы пришли к выводу о том, что система управления проектами должна быть органической частью, с одной стороны, стратегического и программно-целевого управления, а с другой, текущего функционирования. Более того, мы убедились в том, что реально повлиять на социальную ситуацию можно только в том случае, если проектной деятельностью будут охвачены не только муниципальные служащие и работники учреждений, но и широкий круг субъектов местного сообщества.

В связи с этим нами предложен проект «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования», который предполагает интеграцию ресурсов и возможностей различных субъектов местного сообщества во имя решения социальных проблем и задач за счет обеспечения участия в проектной деятельности представителей местной администрации, муниципальных учреждений, социально-ответственного бизнеса, общественных организаций и населения в целом.

Проект направлен на решение задач совершенствования нормативных и организационных основ проектной деятельности органов власти и учреждений; на интеграцию в систему проектного управления инвестиционных и социальных проектов, а также на обеспечение мотивации активного участия в проектной деятельности широкого круга субъектов.

Ключевыми мероприятиями проекта являются анализ и совершенствование локальных актов, регламентирующих разработку проектов и иных документов стратегического планирования; мониторинг реализации отдельных значимых проектов; анализ организационных основ проектной деятельности и проектирование необходимых совещательных органов и согласительных комиссий; совершенствование порядка привлечения менеджеров проекта; упорядочение функциональных ролей учреждений в системе проектной деятельности и типов реализуемых ими проектов; анализ и совершенствование регламентов сопровождения инвестиционных проектов; организация и проведение конкурсов социальных проектов на регулярной основе; интеграция систем проектного управления и профессионального развития муниципальных кадров, а также усиление их мотивации к результативной деятельности.

Ожидаемые результаты проекта состоят в усилении социально-управленческого потенциала органов местного самоуправления, более оперативном решении проблем и задач развития социальной сферы; формировании партнерских отношений между ключевыми субъектами местного самоуправления; росте уровня социальной активности населения; улучшении социальных показателей и улучшении имиджа администрации муниципального образования.

В ходе работы над проектом нами были выявлены технические и финансовые риски, риски транзакционных издержек, политические и юридические риски, а также риски обстоятельств непреодолимой силы. В качестве специфических рисков рассмотрены превращение проектной деятельности в пустую формальность, финансирование проектов не в полном объеме, недостаток компетенций в области проектной деятельности у членов команды проекта, а также риск транзакционных издержек.

По результатам исследования нами сформулированы практические рекомендации.

Отделу проектного управления организационно-контрольной и аналитической работы администрации города Белгорода:

– внести изменения в нормативные документы об организации проектной деятельности в части уточнения понятий проекта и проектной деятельности, корректировки представленной типологии проектов, интеграции инвестиционных, социальных и управленческих проектов в единую систему проектного управления;

– проводить мониторинг реализации проектов муниципальными учреждениями на предмет их соответствия методологии проектной деятельности, включая действенность системы стимулирования работников;

– оказывать информационную, консультационную, образовательную и иную поддержку субъектам проектной деятельности в целях увеличения числа и улучшения качества иницилируемых проектов.

МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»:

– продолжить практику генерации новых проектов по результатам проведения стратегических сессий с приглашением в качестве модераторов ведущих отечественных методологов, а в качестве участников – не только муниципальных служащих, но и иных активных субъектов местного сообщества.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М.: Приор, 2008. – 32 с.
2. Европейская Хартия о местном самоуправлении [Текст] // Местное самоуправление в Российской Федерации: Сб. нормативных документов. – М.: Юрист, 1998. – 230 с.
3. Бюджетный кодекс РФ: Федеральный закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
7. О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам: Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
8. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г.

№ 1288 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

9. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации: Утвержден Постановлением Правительства РФ от 2 августа 2010 г. № 588 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
10. О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. № 1242 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
11. План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы: Утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р.
12. План мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2018 год: Утвержден Постановлением Правительства РФ от 25 января 2018 г. № 80-р.
13. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Утверждены Распоряжением Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
14. Послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ от 01 марта 2018 г.: Офиц. текст. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/page/23>
15. Поручение Президента Российской Федерации от 14 июля 2015 г. № Пр-13661 [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/50024>.

16. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельности органов исполнительной власти: Утверждены Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
17. Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Утверждено Постановлением Правительства области от 31 мая 2010 года № 202-пп (в ред. от 18 апреля 2018 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».
18. Положение об управлении проектами в городском округе «Город Белгород»: Утверждено Постановлением администрации города Белгорода от 1 октября 2012 г. № 195 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Белгородская область». Разд. «Законодательство».
19. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. – М.: Стандартинформ, 2011.
20. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. – М.: Стандартинформ, 2011.
21. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. – М.: Стандартинформ, 2011.
22. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»: Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по

техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. – М. : Стандартинформ, 2011.

23. Аксютин, Ю.В. Конкурсы социально значимых проектов как механизм экономической интеграции территориального общественного самоуправления (опыт г. Перми) [Текст] / Ю.В. Аксютин // Современный город: власть, управление, экономика. – 2016. – Т.1. – С. 95-107.
24. Амбарцумян, Р.М. Социально-образовательный проект как социальное действие [Текст] / Р.М. Амбарцумян // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2017. № 2 (46). – С. 108-112.
25. Аникина, Ю.С. Стратегическое управление инновационными проектами [Текст] / Ю.С. Аникина, В.А. Марушкина, Д.К. Чулкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 4-8. – С. 38-39.
26. Анисина, Е.А. Социальные проекты как стратегия реализации социальной ответственности бизнеса [Текст] / Е.А. Анисина // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 1-2. – С. 105-109.
27. Асауленко, Е.В. Использование проектного подхода органами государственной власти в целях стимулирования инновационной деятельности [Текст] / Е.В. Асауленко, А.Ю. Струк // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 6. – С. 166-170.
28. Бабинцев, В.П. Имитационные практики как угроза деградации муниципального управления [Текст] / В.П. Бабинцев, В.А. Виняр // Безопасное развитие территории: экономика, экология, социальная сфера, правоохранительная деятельность: Сборник научных статей / Под ред. С.А. Боженова, Ю.В. Астахова, К.В. Харченко. – Белгород: БГТУ, 2015. – С. 80-87.

29. Бабинцев, В.П. Интеллектуальная деконструкция имитационного консенсуса как возможность [Текст] / В.П. Бабинцев // Власть. – 2012. – № 6. – С. 25-30.
30. Бабинцев, В.П. Технология разработки проектов и программ в муниципальном управлении городом [Текст] / В.П. Бабинцев, Г.Ф. Ушамирская, В.А. Сапрыка // Социально-экономические и правовые проблемы развития территориально-производственных систем. – Волгоград, 2006. – С. 67-74.
31. Бакланова, Ю.О. Проектное управление инновациями: Монография [Текст] / Ю.О. Бакланова. – Киров: МЦНИП, 2012. – 312 с.
32. Бикалова, Н.А. Усовершенствование программно-целевого бюджетирования инвестиционных и инновационных проектов [Текст] / Н.А. Бикалова // Экономика. Налоги. Право. 2013. – № 3. – С. 53-60.
33. Бондаревская, А.А. Организационная зрелость по управлению проектами в муниципальных органах власти Пермского края [Текст] / А.А. Бондаревская, Д.С. Вязникова // Стратегическое и проектное управление: Сборник научных статей / Под ред. В.Г. Прудского. – Пермь, 2010. – С. 132-134.
34. Борисейко, В.А. Социальный проект как эффективная форма гражданско-патриотического воспитания школьников [Текст] / В.А. Борисейко // Развитие современного образования: теория, методика и практика. – 2017. – № 1 (11). – С. 213-214.
35. Булатова, А.Е. Теоретические аспекты совершенствования системы стратегического управления проектами [Текст] / А.Е. Булатова, О.А. Соколова // Аллея науки. – 2017. – Т.5. – № 16. – С. 299-302.
36. Быхтин, О.В. Применение технологий краудсорсинга в муниципальном управлении [Текст] / О.В. Быхтин, О.Н. Юркова // Управление городом: теория и практика. – 2014. – № 4. – С. 69-72.

37. Вихарева, С.Л. Социальный проект "мастерская добра" [Текст] / С.Л. Вихарева // Научно-методический журнал "Наука и образование: новое время". – 2018. – № 1 (8). – С. 53-55.
38. Ворошилина, Н.Н. Социальная политика в регионах: управление социальными проектами в организации [Текст] / Н.Н. Ворошилина // Современная наука и инновации. – 2017. – № 1 (17). – С. 254-267.
39. Галимова, А.И. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти [Текст] / А.И. Галимова, Д.М. Маликова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2017. – № 1 (30). – С. 15-17.
40. Грей, К.Ф. Управление проектами [Текст] / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и сервис, 2003. – 527 с.
41. Данилов, Р.В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р.В. Данилов // Муниципальная академия. – 2012. – № 2. – С. 51-53.
42. Даровских, Ю.Е. Управление проектами на стратегическом уровне [Текст] / Ю.Е. Даровских, В.В. Пилипенко // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2016. – № 2. – С. 124-128.
43. Дитхелм, Г. Управление проектами [Текст] / Г. Дитхелм. – СПб.: Бизнес-пресса, 2004. – 400 с.
44. Донкин, В.А. Место конкурсов социальных проектов в решении вопросов местного значения [Текст] / В.А. Донкин // Экономические науки. – 2008. – № 41. – С. 260-263.
45. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 400 с.
46. Дядьков, О.Н. Особенности оценки эффективности деятельности общедоступных библиотек в контексте внедрения проектного управления в органах государственной власти (на примере Московской области)

- [Текст] / О.Н. Дядьков // Образование в России: история, опыт, проблемы, перспективы. – 2017. – № 2 (7). – С. 61-78.
47. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США [Текст] / Л.И. Евенко. – М.: Наука, 2010. – 343 с.
48. Жуковская, Е.Е. Управление социальными процессами через церковно-общественные проекты [Текст] / Е.Е. Жуковская // Власть. – 2016. – № 2. – С. 119-125.
49. Зайцев, И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти [Текст] / И.В. Зайцев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 6 (88). – С. 15.
50. Закинчак, А.И. Элементы проектного управления в деятельности органов исполнительной власти (защита населения от чрезвычайных ситуаций) [Текст] / А.И. Закинчак, М.В. Чумаков, С. В. Найденова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2018. – № 1. – С. 41-49.
51. Зарницына, К.В. Возможности применения инструментов управления проектами в муниципальных органах власти [Текст] / К.В. Зарницына, С.В. Суханов // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сборник научных статей. – Пермь: ПермГТУ, 2010. – С. 24-35.
52. Зильберштейн, О.Б. Основы управления социальными проектами бизнеса [Текст] / О.Б. Зильберштейн, Т.Ю. Шахнес // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т.6. № 3-1 (23). – С. 50-55.
53. Карлина, А.А. Обзор зарубежных практик управления социальными проектами в сфере здоровьесбережения населения [Текст] / А.А. Карлина, И.В. Наливайко // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – № 1. – С. 93-102.
54. Кизеев В.М., Подрезова П.А., Пырьева Т.А. Управление проектами как инструмент достижения стратегических целей // Инновационная наука. – 2016. – № 6-1. – С. 120-122.

55. Ковалёва, В.А. Социальный проект в образовательном учреждении [Текст] / В.А. Ковалёва, Н.Б. Тимофеева // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 5. – С. 80.
56. Кожевников, С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти [Текст] / С.А. Кожевников // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 5 (35). – С. 2-12.
57. Кошкина, В.С. Социальное проектирование в управлении муниципальной системой спортивно-оздоровительной работы [Текст] / В.С. Кошкина, С.Ю. Чукина // Вестник ТОГИРРО. – 2013. – № 2. – С. 141-142.
58. Крутицкая, Е.В. PR-технологии как инструменты управления социальными проектами [Текст] / Е.В. Крутицкая // Власть. – 2016. – № 3. С. 186-193.
59. Крутицкая, Е.В. Социальные проекты как PR-способ позиционирования политики социальной ответственности компаний [Текст] / Е.В. Крутицкая // Этносоциум и межнациональная культура. – 2016. – № 4 (94). – С. 18-28.
60. Кузнецова, Е.С. Оценка эффективности проектов в сфере государственного и муниципального управления [Текст] / Е.С. Кузнецова, А.С. Богданова // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2012. – Т.15. – № 1. – С. 195-198.
61. Лиховозова, Г.А. Социально значимые проекты с участием социально-педагогических партнеров [Текст] / Г.А. Лиховозова // Региональное образование: современные тенденции. – 2016. – № 3 (30). – С. 52-56.
62. Локк, Д. Основы управления проектами [Текст] / Д. Локк. – М.: НИРРО, 2004. – 239 с.
63. Малицкая, Е.А. Программно-целевой подход в управлении проектами комплексного развития территории [Текст] / Е.А. Малицкая // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 56-68.

64. Меркулова, Т.К. Социальный проект как форма сохранения исторической памяти [Текст] / Т.К. Меркулова // Наука и школа. – 2017. – № 2. – С. 97-103.
65. Мильнер, Б.З. Организация программно-целевого управления [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: Наука, 2012. – 376 с.
66. Никитенко, В.К. Социальный проект комплексного автообслуживания спальных районов [Текст] / В.К. Никитенко // Вестник науки и образования. – 2018. – Т.2. – № 5 (41). – С. 73-76.
67. Пантелеева, А.В. Культурная компетентность школьников и её формирование через интегрированный социальный проект [Текст] / А.В. Пантелеева // Мир науки, культуры, образования. – 2017. – № 6 (67). – С. 181-182.
68. Петухов, И.Е. Актуальные проблемы осуществления проектной деятельности в органах государственной власти в Российской Федерации [Текст] / И.Е. Петухов // Аллея науки. – 2017. – Т.1. – № 15. – С. 420-425.
69. Пехова, Н.Ю. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами: социологический анализ [Текст] / Н.Ю. Пехова [Текст] // Муниципальная служба. – 2013. – № 4 (64). – С. 53-59.
70. Пехова, Н.Ю. Стандарты качества управления муниципальными проектами [Текст] / Н.Ю. Пехова // Социология власти. – 2011. – № 6. – С. 22-33.
71. Погорелов, Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Электрон. ресурс] / Д.В. Погорелов. – Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/6/>
72. Пономарева, Е.А. Компетентность менеджера как фактор эффективного управления социальными проектами в Казахстане [Текст] / Е.А. Пономарева, А.В. Степанов, К.О. Умирова // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 4 (25). – С. 81-82.

73. Попова, К.Г. Молодежь управляет социальным проектом [Текст] / К.Г. Попова // Молодежь и социум. – 2011. – № 4 (8). – С. 46-48.
74. Привалов, Н.Г. К вопросу о социальном факторе в инвестиционном проекте [Текст] / Н.Г. Привалов, Ф.А. Горобец // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 5 (43). – С. 26-30.
75. Простов, А.Ф. Политическая кибернетика: экспертное обеспечение проектной деятельности региональных правительств и органов местного самоуправления [Текст] / А.Ф. Простов, С.В. Патрушев // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. – № 11. – С. 82-92.
76. Рогач, О.В. Возможности использования проектного управления в деятельности современных органов государственной власти [Текст] / О.В. Рогач, Т.М. Рябова // Новое поколение. – 2018. – № 1 (15). – С. 106-110.
77. Романенко, О.А. Социальные проекты как средство развития коллективного проектного мышления школьников [Текст] / О.А. Романенко // Актуальные вопросы развития образовательной области "Технология". – 2014. – № 1. – С. 120-124.
78. Соломахин, А.Н. Практика применения проектного подхода в деятельности исполнительных органах государственной власти: состояние и задачи [Текст] / А.Н. Соломахин, Н.А. Щербинина // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2017. – № 3 (11). – С. 14.
79. Степанская, А.Ю. Использование стратегического анализа в управлении проектами [Текст] / А.Ю. Степанская // Наука. Мысль. – 2016. – № 12. – С. 135-140.
80. Стрельч, А.С. Социальный эффект проекта и технологии по его измерению [Текст] / А.С. Стрельч // Вектор экономики. – 2017. – № 5 (11). – С. 77.
81. Табачникова, М.Б. Управление социальными проектами: поиски концепции [Текст] / М.Б. Табачникова // Вестник Воронежского

- государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 24-31.
82. Тинасилов, М.Д. Стратегическое управление инновационными проектами и их методы обоснования [Текст] / М.Д. Тинасилов, М.Т. Баймолдаева // Наука и инновационные технологии. – 2017. – Т.3. № 2 (3). – С. 48-50.
83. Тихомирова, Д.С. Социальные проекты вуза как средство социального воспитания студентов [Текст] / Д.С. Тихомирова // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2012. – Т.18. № 1-2. – С. 36-38.
84. Глисов, А.Б. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности [Текст] / А.Б. Глисов, Н.Н. Киселева // Управленческое консультирование. – 2016. – № 12 (96). – С. 49-54.
85. Товмасын, В.В. Участие в социальном проекте как новация в развитии человеческого капитала [Текст] / В.В. Товмасын // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Теория и практика управления. – 2016. – № 17 (22). – С. 145-152.
86. Успенская, Н.Т. Стратегическое управление инновационными проектами [Текст] / Н.Т. Успенская // Экономика и социум: современные модели развития. – 2013. – № 6. – С. 110-121.
87. Фехтел, Е.В. Социальные проекты для социального туризма: цели и возможности [Текст] / Е.В. Фехтел // Вестник Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области социальной работы. – 2013. – № 3. – С. 93-101.
88. Хабибуллин, И.И. Формирование проектной деятельности в органах государственной власти [Текст] / И.И. Хабибуллин, О.Б. Бавыкин // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 2. – С. 306-307.

89. Харченко К.В. Организация и совершенствование проектного управления на муниципальном уровне // Практика муниципального управления. – 2015. – № 6. – С. 15-23.
90. Харченко, К.В. Проекты и мероприятия в сфере молодежной политики [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2013. – № 8. – С. 32-40.
91. Харченко, К.В. Управление проектами в сфере культуры [Текст] / К.В. Харченко // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2014. – № 6. – С. 18-27.
92. Чижова, Е.А. Вербальные и невербальные технологии управления социальным проектом [Текст] / Е.А. Чижова // Язык и социальная динамика. – 2014. – № 14-1. – С. 165-171.
93. Шапиро, Д.В. Управление проектами [Текст] / Д.В. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2010. – 959 с.
94. Шебураков, И.Б. Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах государственной власти на основе применения комплекса кадровых технологий [Текст] / И.Б. Шебураков // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. – 2016. – № 7-8. – С. 63-69.
95. Шилкина, М.В. Православные братства русской православной церкви: религиозный и социальный проекты [Текст] / М.В. Шилкина // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2018. – № 2 (144). – С. 225-242.

**ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**  
**«Представления муниципальных служащих и работников учреждений**  
**социальной сферы города Белгорода об особенностях, проблемах и**  
**перспективах проектной деятельности»**

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1. Обоснование проблемы исследования**

*Актуальность исследования* состоит в том, что от восприятия проектной деятельности ее субъектами во многом зависит результативность реализации проектов, а значит, обеспечение населения необходимыми социальными благами.

**Степень изученности темы исследования**

Несмотря на сравнительно большое число публикаций, предмет внимания которых – управление проектами в целом и социальное проектирование, наблюдается недостаток публикаций, в которых освещаются особенности проектной деятельности в органах местного самоуправления и муниципальных учреждениях. В числе последних укажем, в частности, работы И.В. Зайцева, А.И. Закинчак, М.В. Чумакова и С.В. Найденовой, А.Ф. Простова и С.В. Патрушева, А.Н. Соломахина и Н.А. Щербининой, А.Б. Тлисова и Н.Н. Киселевой<sup>1</sup>.

**Проблема исследования** состоит в противоречии между объективной потребностью органов местного самоуправления и муниципальных учреждений в оптимизации их работы путем внедрения методов управления проектами, с одной стороны, и недостаточным пониманием особенностей, проблем и перспектив развития проектной деятельности ее субъектами, с другой.

**2. Формулировка объекта, предмета, цели и задач исследования**

**Объект исследования** – работники органов местного самоуправления и муниципальных учреждений городского округа «город Белгород».

---

<sup>1</sup> Зайцев И.В. Российская практика внедрения проектной деятельности в органах государственной власти // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2016. № 6 (88); Закинчак А.И., Чумаков М.В., Найденова С.В. Элементы проектного управления в деятельности органов исполнительной власти (защита населения от чрезвычайных ситуаций) // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 1; Простов А.Ф., Патрушев С.В. Политическая кибернетика: экспертное обеспечение проектной деятельности региональных правительств и органов местного самоуправления // Уровень жизни населения регионов России. 2011. № 11; Соломахин А.Н., Щербинина Н.А. Практика применения проектного подхода в деятельности исполнительных органах государственной власти: состояние и задачи // Регион: государственное и муниципальное управление. 2017. № 3 (11); Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96).

**Предмет исследования** – субъективное восприятие особенностей, проблем и перспектив развития проектной деятельности на территории городского округа «город Белгород».

**Целью** исследования является оценка текущего состояния, идентификация проблем и выявление понимания перспектив проектной деятельности в практике работы органов местного самоуправления и муниципальных учреждений города Белгорода.

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**.

1. Оценить качество информирования работников органов местного самоуправления и учреждений о возможностях, открывающихся в связи с развитием проектной деятельности.
2. Оценить актуальное состояние системы управления проектами.
3. Выявить применяемые на практике границы между проектной и текущей деятельности в органах местного самоуправления и учреждениях.
4. Оценить вероятность позитивных организационных изменений в связи с развитием системы управления проектами.
5. Оценить необходимые пределы регламентации проектной деятельности.
6. Идентифицировать субъективно полагаемые существенные особенности проектной деятельности, а также проблемы и преимущества от реализации проектов.
7. Определить представления о необходимых компетенциях специалистов, занимающихся проектной деятельностью.
8. Оценить уровень гражданской активности представителей местного сообщества – потенциальных участников проектной деятельности.

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили, среди прочего, системная теория, теория социальных представлений, теория социальных технологий, а также институциональный и структурно-функциональный подходы.

**Практическая значимость результатов исследования.** Результаты настоящего исследования являются значимыми, в первую очередь, для руководства администраций муниципальных образований и муниципальных учреждений, занимающихся вопросами внедрения и развития системы управления проектами, а также для работников, занимающихся разработкой, реализацией и администрированием проектов.

### **3. Уточнение и интерпретация основных понятий**

**Проект** (согласно федеральному законодательству) – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

**Проектная деятельность** – деятельность по созданию и развитию системы проектного управления, а также по разработке, реализации, курированию и администрированию проектов.

**Проектные компетенции** – совокупность знаний, навыков и личностных особенностей специалистов, способствующих реализации ими проектной деятельности на профессиональной основе.

**Представления** – установки сознания социальных групп, на основе которых люди формируют свое поведение в рамках повседневной (текущей) деятельности и отношение к объектам окружающей действительности.

**Общественное мнение** – это совокупное мнение общественности, т.е. социально-активной части общества, функционирующее на правах мнения большинства.

#### **4. Формулировка гипотез исследования**

- Информационное поле местного сообщества характеризуется фрагментарной информацией о возможностях проектной деятельности, что не позволяет работникам связывать свою личностную самореализацию с участием в проектах.

- В настоящее время границы между проектной и текущей деятельностью достаточно размыты, что не позволяет в полной мере пользоваться преимуществами проектного управления.

- Большинство работников административных органов и муниципальных учреждений считают проектную деятельность актуальной, однако недооценивают перспективы внедрения системы проектного управления в органах власти и учреждениях, считая, что это приведет к формализму.

- Служащие в достаточной мере представляют себе характерные особенности проектного подхода, круг проблем, связанных с его внедрением, а также объем компетенций, необходимых для эффективного участия в проектной деятельности.

### **ПРОЦЕДУРНЫЙ РАЗДЕЛ ПРОГРАММЫ**

#### **Обоснование системы выборки единиц наблюдения**

Для целей исследования планируется опросить 100 муниципальных служащих, приравненных к ним работников администрации, а также работников муниципальных учреждений социальной сферы.

Опрос будет проводиться по месту служебной деятельности. Квотирование будет осуществляться по полу, возрасту, стажу, видам деятельности в рамках социальной сферы.

#### **Основные процедуры сбора и анализа исходных данных**

Решение поставленных задач предполагает использование таких принципов, как многомерность, системный, структурно-функциональный и личностно-ориентированный подходы, а также таких методов, как сравнительно-сопоставительный и математико-статистический анализ, логико-содержательный анализ нормативных документов. Сбор первичной социологической информации планируется осуществить путем анкетного опроса работников административных органов и муниципальных учреждений.

Основным инструментом исследования является анкета.

Анализ количественных данных будет осуществлен с помощью программного пакета SPSS. Анализ будет состоять в получении простых распределений, построении и анализе таблиц сопряженности вопросов, соответствующих исследовательским параметрам, с социально-демографическими характеристиками. В отдельных случаях предполагается выявить значимые межпараметрические связи. Качественные данные, полученные в ходе анализа ответов на открытые и полуоткрытые вопросы, послужат выявлению актуального проблемного поля и перспектив проектной деятельности.

Использование совокупности методов анализа позволит проверить выдвинутые гипотезы и адекватность системы исследовательских параметров на предмет соответствия поставленной цели.

**Уважаемый участник опроса!**

Институт управления НИУ «БелГУ» проводит социологическое исследование, направленное на изучение проблем и перспектив проектной деятельности в городе Белгороде. Просим Вас заполнить эту анкету. Опрос анонимный, нам нужны только обобщенные данные. Анкета предназначена для работников административных органов и муниципальных учреждений.

- 1. Насколько часто, на Ваш взгляд, в информационном поле звучит тезис о необходимости активизации проектной деятельности?**
  1. Постоянно.
  2. Периодически.
  3. Редко.
  4. Никогда.
  
- 2. Как Вы оцениваете качество поступающей к Вам информации о конкурсах проектов?**
  1. Информации о конкурсах достаточно
  2. Информация поступает нерегулярно либо она некорректна.
  3. Такой информации практически нет.
  
- 3. Приходилось ли Вам разрабатывать либо реализовывать проекты по роду Вашей деятельности?**
  1. Да.
  2. Нет.
  
- 4. Как Вы думаете, реализация каких проектов наиболее актуальна для Вашей территории либо организации?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_
  
- 5. Какой из видов текущей работы, которую Вы выполняли, по сути подходит под понятие проекта, хотя формально так не называется?**
  1. Это, например, \_\_\_\_\_
  2. Такого нет
  
- 6. Известны ли в Вашей практике случаи, когда проектом именовали то, что по сути является видом текущей деятельности?**
  1. Да, например: \_\_\_\_\_
  2. Нет
  
- 7. Если в Вашей организации создана система проектного управления, какова вероятность следующего:**
  1. Работа организации будет больше соответствовать ее основному назначению.
  2. Работники будут более творчески подходить к своему делу.
  3. Практически ничего не изменится.
  4. Станет больше отчетности, формализма в работе.
  
- 8. Каким образом, на Ваш взгляд, должна регламентироваться проектная деятельность?**
  1. Все типовые ситуации должны быть отражены в нормативной базе.
  2. Следует ограничиться лишь рамочным регулированием, больше моментов оставлять на усмотрение руководителя проекта.
  
- 9. Какие проблемы, связанные с организацией проектной деятельности в Вашем органе (организации, учреждении), могут возникнуть?**

\_\_\_\_\_
  
- 10. Какие преимущества для своей работы Вы могли бы получить, реализуя проекты?**

\_\_\_\_\_

**11. Какие профессиональные компетенции Вам были бы необходимы для успешной реализации проектов?**

---

**12. Как Вы оцениваете уровень гражданской активности представителей местного сообщества, которые могли бы стать участниками проектов?**

1. Очень высокий.
2. Выше среднего.
3. Ниже среднего.
4. Низкий.
5. Затрудняюсь ответить.

**13. Опишите максимально емко и содержательно, в чем состоит суть проектной деятельности?**

---

---

**14. Вы – работник...**

1. Администрации муниципального образования.
2. Муниципального учреждения.
3. Иное \_\_\_\_\_

**15. Укажите Ваш вид деятельности:**

1. Социальная защита населения.
2. Образование.
3. Культура.
4. Спорт.
5. Молодежная политика.
6. Иное \_\_\_\_\_

**16. Укажите Ваш стаж работы:**

1. До года.
2. От одного года до пяти лет.
3. Более пяти лет.

**17. Укажите Ваш возраст:**

1. 22-30 лет.
2. 31-54 (59) лет.
3. 55 (60) лет и старше.

**18. Ваш пол:**

1. Мужской
2. Женский

## Паспорт проекта

### «Создание системы полисубъектной проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования»

<b>Цель проекта</b>	К 2024 году создать систему проектной деятельности в социальной сфере на территории муниципального образования, предполагающую одновременную и последовательную реализацию не менее 60 проектов, взаимосвязанных между собой по участникам, охвату целевых групп и результатам
<b>Способ достижения цели (ключевые мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ и совершенствование локальных актов, регламентирующих разработку проектов.</li> <li>2. Мониторинг реализации проектов.</li> <li>3. Анализ и совершенствование организации проектной деятельности.</li> <li>4. Совершенствование регламентов сопровождения инвестиционных проектов.</li> <li>5. Проведение конкурсов социальных проектов.</li> <li>6. Профессиональное развитие и обеспечение должной мотивации участников проектной деятельности</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение ресурсов бизнеса и гражданского общества в объеме не менее 1 млн. рублей.</li> <li>• Достижение стратегических показателей на 100% от запланированных значений.</li> <li>• Проведение не менее 20 совместных мероприятий с бизнесом и общественностью.</li> <li>• Рост уровня гражданской активности населения на 20%.</li> <li>• Сокращение безработицы на 0,3%, создание не менее 20 новых рабочих мест в год.</li> <li>• Увеличение доли молодых людей, связывающих свою личностную самореализацию с интересами территории проживания, до 50%.</li> <li>• Увеличение числа публикаций о городе позитивной направленности во внешних информационных источниках до 70 ед. в год</li> </ul>
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превращение проектной деятельности в пустую формальность.</li> <li>• Финансирование проектов не в полном объеме.</li> <li>• Недостаток компетенций.</li> <li>• Трансакционные издержки участников взаимодействия</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	Муниципальные служащие и работники учреждений, занимающиеся проектной деятельностью. Социально-ответственный бизнес. Общественные объединения. Население муниципального образования