



УДК 33

<https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-56-62>

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Н.Д. Базаев

Вологодский научный центр РАН, Вологда, Российская Федерация

Аннотация. В исследовании представлены основные признаки понятия проект, которые отражены в основных мировых стандартах по проектной деятельности. Сделан вывод, что реализация проектного управления в Российской Федерации осуществляется с учетом интеграции основных принципов, заложенных в мировые стандарты, в проектную деятельность в нашей стране. Рассмотрена нормативно-правовая база Белгородской области, которая является отправной точкой развития проектного управления в органах исполнительной власти. Представлена организационно-управленческая модель рассматриваемого региона по проектной деятельности, где ключевую роль играет Областной проектный офис. В исследовании представлено разграничение региональных органов власти по направлениям деятельности на процессные и проектные. Показаны статистические данные по количеству реализуемых проектов на территории Белгородской области и заострено внимание на том, что большинство проектов не является масштабными. Представлены некоторые мероприятия, осуществляемые в рамках проектной деятельности, и показаны результаты по итогам их реализации. Рассмотрены проектные портфели 3-х районов Белгородской области. Раскрыты основные особенности работы информационных систем, созданных для обеспечения проектной деятельности в области. Отмечена важность создания и развития информационных систем для дальнейшего развития и повышения эффективности проектного управления, реализуемого в исполнительных органах власти на региональном уровне.

Ключевые слова: проект; проектное управление; стандарты; проектный офис; проектный портфель; информационная система

Благодарность: Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН «Вологодский научный центр РАН» по теме НИР № 0168-2019-0004 «Совершенствование механизмов развития и эффективного использования потенциала социально-экономических систем».

Для цитирования: Базаев Н.Д. Внедрение проектного управления в деятельность органов исполнительной власти (на примере Белгородской области) // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. №2. С. 56-62. <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-56-62>

Конфликт интересов отсутствует

THE INTRODUCTION OF PROJECT MANAGEMENT INTO THE ACTIVITIES OF EXECUTIVE BODIES (ON THE EXAMPLE OF BELGOROD REGION)

Nikita D. Bazaev

Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russian Federation

Abstract. The study presents the main features of the concept of project, which are reflected in the main world standards for project activities. It is concluded that the implementation of project management in the Russian Federation is carried out taking into account the integration of the basic principles laid down in the world standards in the project activities in our country. The legal framework of the Belgorod region, which is the starting point for the development of project management in the Executive authorities, is considered. The organizational and management model of the considered region on project activity where the key role is played by Regional project office is presented. The study presents the differentiation of regional authorities in the areas of activity on the process

and project. Statistical data on the number of projects implemented in the Belgorod region are shown, and attention is drawn to the fact that most of the projects are not large-scale. Some activities carried out within the framework of project activities are presented, and the results of their implementation are shown. Reviewed design portfolios 3 districts of the Belgorod region showed the main features of information systems designed to ensure project activities in the region. The importance of the creation and development of information systems for further development and efficiency of project management implemented in the Executive authorities at the regional level.

Keywords: project; project management; standards; project office; project portfolio; information system

Acknowledgment: The article was prepared in accordance with the Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences on the subject of research No. 0168-2019-0004 “Improving the mechanisms for the development and effective use of the potential of socio-economic systems.”

For citation: Bazaev N.D. The introduction of project management into the activities of executive bodies (on the example of Belgorod region). Scientific bulletin of the Southern Institute of Management. 2019; (2): 56-62. (In Russ.) <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-56-62>

There is no conflict of interests

Вопрос внедрения проектного управления в деятельность органов исполнительной власти является одним из самых актуальных в последнее время. Его развитие как перспективной формы управления базируется на методологии и использовании инструментария менеджмента, в котором основой выступает понятие проекта, включающего содержательную характеристику предмета и объекта управления. В свою очередь, практическая проектная дея-

тельность осуществляется на основе национальных и/или международных подходов, рекомендаций и стандартов, разработанных в результате обобщения практического опыта деятельности, как в коммерческой сфере, так и в сфере государственного управления. Для более ясного понимания, что же из себя представляет управление проектами, обратимся к различным стандартам, в которых раскрыты основные характеристики понятия «проект» (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые признаки понятия «проект», раскрытые в международных и национальных стандартах¹

№ п.п.	Стандарт	Признаки
1	ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. Bremen : Eigenvertag, 1999. P. 23.	– предприятие, обладающее уникальностью условий деятельности, заключающихся в особенностях постановки задач и использования временных и материальных ресурсов; – некое усилие, направленное на управление человеческими, финансовыми и временными ресурсами в рамках решения количественных и качественных задач, направленных на коренные изменения; – набор скоординированных действий с определённым началом и завершением.
2	ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management – Guidelines to quality in project management. P. 1.	– уникальный процесс, состоящий из набора взаимосвязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, направленный на достижение задач в соответствии с требованиями и с учётом ограниченности времени, затрат и ресурсов.
3	AIPM – Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management. Guidelines, 1996. P. 18.	– уникальный набор действий с конкретной датой начала и окончания, направленный на успешное достижение поставленных целей.
4	British Standard BS 60791:2000 Project management. Part 1: Guide to Project Management. P. 2. (Великобритания).	– уникальная совокупность действий, предпринятых индивидуально или организацией для достижения определенной цели с учётом ограниченности ресурсов.
5	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2008. Fourth ed. Project Management Institute. P. 5	– это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

¹ Составлено автором по: Скурихин М.Н. Управление проектами. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. 204 с.

На данный момент реализация проектного управления в России связана с уже внедрёнными и адаптированными западными стандартами. В данный момент осуществляется активное развитие проектной деятельности на уровне субъектов. Одним из признанных лидеров по внедрению проектного управления является Белгородская область. Выбор Белгородской области также был обусловлен тем, что в 2018 году область заняла 1 место по

индексу проектной деятельности, который был рассчитан Федеральным проектным офисом, и который отражает уровень зрелости региона по проектному управлению². Для обеспечения успешного внедрения проектного подхода к управлению в Белгородской области была создана соответствующая нормативно-правовая база, способная обеспечить открытость и эффективность деятельности органов власти (табл. 2).

Таблица 2

Нормативно-правовая база проектного управления в Белгородской области³

Год принятия	Документы
2010	Положение об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области (постановление Правительства области от 31 мая 2010 г. №202-пп)
2011	Механизм формирования и использования премиальных выплат участникам разработки и реализации проекта (постановление Губернатора области от 12 января 2011 г. №2; Порядок работы отраслевых экспертных комиссий (распоряжение Губернатора области от 29 апреля 2011 г. №279-р); Формы документов по управлению проектами и методические рекомендации по их заполнению (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 27 декабря 2011 г. №136);
2012	Порядок определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов (распоряжение Губернатора области от 22 июня 2012 г. №408-р); Порядок тестирования проектных специалистов на знание основных положений проекта и на определение знаний и навыков в области проектного управления (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 13 июля 2012 г. №22); Порядок организации и проведении проверок реализации проектов в органах власти Белгородской области (распоряжение первого заместителя Губернатора области от 26 сентября 2012 г. №76); Регламент администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области (распоряжение Губернатора области от 22 ноября 2012 г. №794-р).



Рисунок 1. Организационная модель проектного управления на уровне субъекта⁴

² Источник: Официальный сайт Белгородского района [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://belrn.ru/2017-god-regionalnye-pokazateli>

³ Составлено автором по данным официального сайта Правительства Белгородской области. Режим доступа: <https://belregion.ru>

⁴ Составлено автором по: Кирилова И.Ю. Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области [Электронный ресурс]. URL: <http://docplayer.ru/37101727-Опыт-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-na-primere-belgorodskoy-oblasti.html>

Так, с момента начала реализации внедрения проектного управления нормативно-правовая база была создана за 3 года. Нормативно-правовую базу можно разбить на несколько групп по управленческой направленности:

- непосредственно направленная на организацию проектной деятельности в органах власти;
- направленная на реализацию кадровой политике, в том числе на мотивационный аспект;
- создание механизмов контроля.

На основе ее в Белгородской области была создана организационная модель проектного управления (рис. 1).

Ключевое место в данной структуре занимает проектный офис, который обеспечивает точность применения методологии проектного управления при подготовке и рассмотрении проектов. В его состав входят:

- руководитель отдела, задачами которого являются управление развитием, внедрение и развитие методологии проектного управления;
- специалист по контролю и мониторингу проектов (непосредственно занимается администрированием, рассмотрением и мониторингом достижения целевых показателей проектов);
- специалист по кадровым ресурсам (формирование и оценка компетенций, материальная и нематериальная проектная мотивация);
- специалист по АИС (разработка технического задания и ведение базы проектов);

Созданная в Белгородской области автоматизированная информационная система (АИС) «Проектное управление» осуществляет целый ряд функций:

- ведение реестра (базы) проектов;
- календарное и бюджетное планирование проектов;
- мониторинг реализации региональных и муниципальных проектов;
- распределение полномочий и ответственности членов команды проектов;
- управление изменениями проектов;
- система оповещений о наступающих и наступивших событиях по проектам;
- проектный документооборот;
- автоматизированная аналитическая отчетность;
- интеграция с электронным правительством области.

Данная АИС играет на наш взгляд связующую роль в развитии проектного управления в Белгородской области. Она позволяет оперативно получать информацию и узнавать о реализации проектов на соседних территориях, что несомненно улучшает скорость обмена опытом.

Промежуточным контролем в этой системе занимается ОАУ «Институт региональной кадровой политики» и кроме того осуществляет кадровое обучение сотрудников проектного офиса.

Органом власти, непосредственно отвечающим за внедрение проектного управления, является Департамент кадровой и внутренней политики. В свою очередь деятельность экспертных комиссий различных уровней направлена на принятие решений об открытии и закрытии проектов. Межведомственная комиссия по вопросам проектной деятельности занимается принятием решений о премировании участников завершенных проектов, рассмотрением иных вопросов в проектной деятельности, требующих межведомственного решения. Другие звенья в организационной структуре помогают реализовывать проектную деятельность в пределах своих компетенций.

Строго выстроенная структура подготовки кадров позволила достичь показателя вовлечения в проектную деятельность более 50% государственных и муниципальных служащих [2].

Для стимулирования деятельности была сформирована мотивационная политика⁵. Данная политика предусматривает формирование премиального фонда⁶. Еще одним стимулом является присваивание государственным служащим рангов.

Также в рамках реализации проектного подхода в Белгородской области были отмечены органы власти, в деятельность которых проектное управление наиболее интегрировано:

Департамент внутренней и кадровой политики области;

Департамент экономического развития области;

Департамент строительства, транспорта и ЖКХ области;

Департамент агропромышленного комплекса;

Департамент образования области;

Департамент природопользования и охраны окружающей среды области;

Управления и комиссии области.

В рамках исследования были рассмотрены практические результаты проектной деятельности в Белгородской области. Основные результаты представлены в таблице 3.

⁵ О формировании и использовании премиальных выплат участникам разработки и реализации проектов [Текст]: Постановление Губернатора Белгородской области от 12.01.2011 г. № 2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project>

⁶ О порядке распределения ассигнований, направляемых на материальное стимулирование участников проектов. Распоряжение Правительства Белгородской области от 17.06.2013 г. № 287-рп [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dkp31.ru/activity/project>

Таблица 3

Основные проекты и результаты реализации в Белгородской области⁷

Проекты	Результаты
Создание мясного кластера (17 зерновых кампаний, 95 площадок по откорму птицы, 72 площадки по производству свинины, 15 мясоперерабатывающих заводов, 12 заводов по убою и переработке мяса свиней, 24 комбикормовых завода, 11 элеваторов)	Производство свинины и птицы составило 1 миллион 850 тыс. тонн, что составляет четверть всего объема производства в сельскохозяйственных предприятиях страны
Проект по производству широкого спектра продуктов микробиологического синтеза	Освобождение посевных площадей от химического синтеза, что позволяет улучшить экологическую обстановку в области
Создание тепличного кластера	Более 600 гектаров теплиц, что является лучшим показателем в ЦФО
Проект «Семейные фермы Белогорья»	Средний показатель объема производства сельхозпродукции и оказания услуг – около 3 млн. руб. на 1 семейное предприятие
Создание 6 промышленных и технопарков	Создание условий для развития инфраструктуры и повышение конкурентоспособности продукции
Развитие транспортной системы	90% дорог имеют твердое покрытие; современные 4-х полосные магистрали, дороги и кольцевые развязки соединили все 22 района в регионе.

Кроме того, по состоянию на 2015 год в базе проектов было зарегистрировано 2300 проектов, из которых 950 имеют статус завершенный и 850 – реализуется [5]. Но следует отметить, что такое количество проектов обуславливается, прежде всего, тем, что они не являются масштабными, а направлены в большинстве своем на решение локальных задач.

Развитие проектного управления в Белгородской области не остановилось только на уровне субъекта. Муниципальные образования вслед за областью начали создание проектных офисов на муниципальном уровне. Так, в рамках исследования было рассмотрено несколько районов Белгородской области, чтобы узнать о структурном и количественном составе портфеля проектов на уровне районов. На рисунке 2 показан состав проектного портфеля в Корочанском районе.

Всего в районе в 2018 году реализуется 79 проектов. Из них наибольшую долю составляют социальные проекты (68%), далее экономические (14%), организационные (10%), технические (5%), сохранение культуры (3%). Общий бюджет составил 271,6 млн. рублей. Наибольшая реализация социальных проектов, по нашему мнению, обусловлена прежде всего тем, что они являются наименее затратными и

меньшими по объему, но решающими конкретные проблемы населения на данной территории. Поэтому их доля в проектном портфеле района составляет более половины.

По данным, размещенным на сайте Красногвардейского района на 2019 год состав портфеля проектов будет прежде всего направлен на повышение качества образования, развитие культурного потенциала, улучшение демографической ситуации и укрепление здоровья населения, то есть имеет явную социальную направленность. Всего же в портфель было включено 34 проекта, из которых 19 – инициированных и 15 – переходящих⁸.

Структура портфеля проектов Белгородского района представлена на рисунке 3.

Основным отличием данного портфеля проектов от рассмотренных ранее является то, что он направлен, прежде всего, на развитие экономического направления. Несмотря на то, что в отчетном документе Администрации Белгородского района нет объединения всех проектов в портфель, проекты неэкономической направленности так же указаны. Так, в документе указано, что реализуются проекты по здравоохранению и здоровью населения; дошкольному, общему и дополнительному образованию; физической культуре и спорту.

⁷ Составлено автором по Перцеву В. Н. Проектное управление как фактор социально-экономического развития территорий Белгородской области. Сборник материалов конференции. 2017. С. 285-291.

⁸ Официальный сайт Красногвардейского района [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.biryuch.ru/deyatelnost/proektnaya-deyatelnost2>

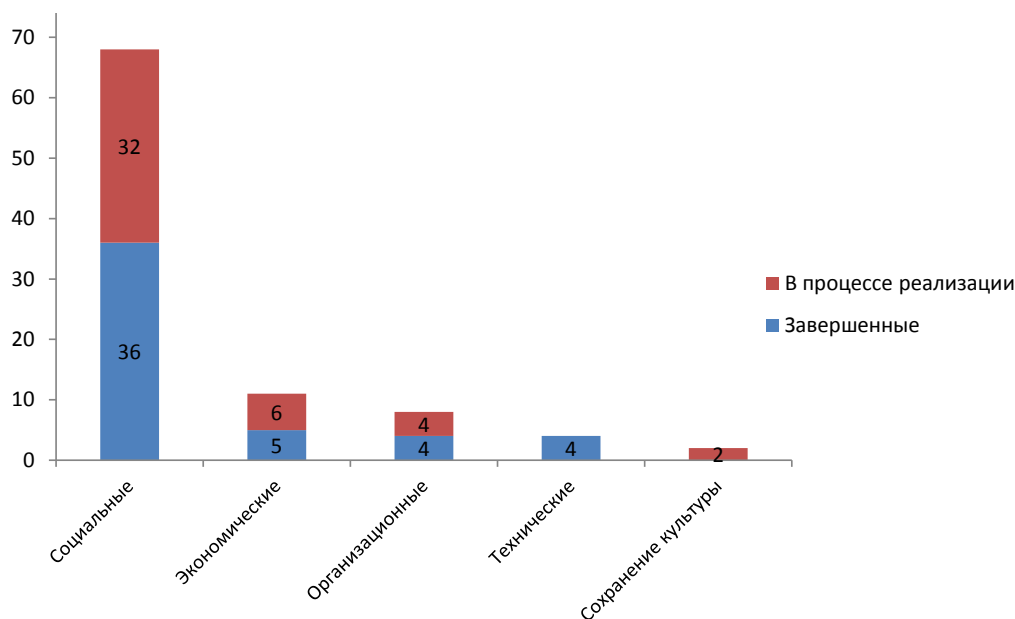


Рисунок 2. Состав портфеля проектов в Корочанском районе в 2018 г.⁹

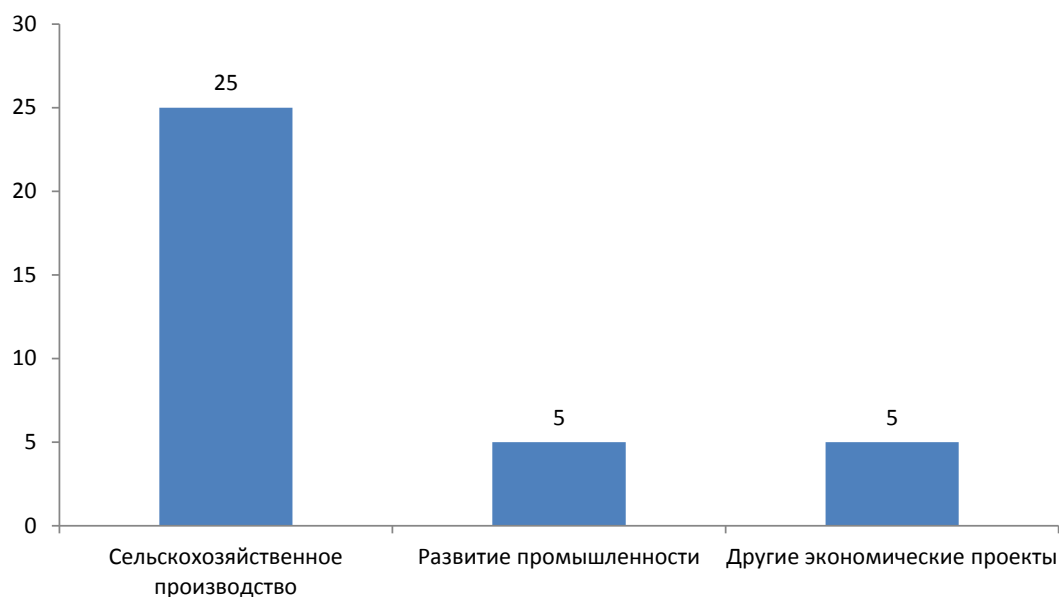


Рисунок 3. Состав экономического портфеля проектов в Белгородском районе в 2017 г.¹⁰

Переход на развитие проектного управления на муниципальном уровне, по нашему мнению, является наиболее востребованным на данный момент, так как позволит решать локальные проблемы населения на территории, что в конечном счете найдет прямое отражение на уровне жизни. Важно так же отметить, что для дальнейшего повышения эффективности управленческой деятельности в

сфере проектного управления необходимо и дальше адаптировать информационные технологии под нужды проектных офисов. В современных реалиях мы имеем большой объем информации, которая нуждается в качественной обработке, для чего и нужны автоматизированные системы, а с учетом того, что информация имеет устойчивую тенденцию к накоплению и увеличению объема, то одним

⁹ Составлено автором по данным официального сайта Корочанского района [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.korocha.ru/dokumenty/informacionnye-materialy/?rb=46&rb=126&rb=186&order=creation_date_desc

¹⁰ Составлено автором по данным с официального сайта Белгородского района [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://belrn.ru/2017-god-regionalnye-pokazateli>

из важнейших направлений развития проектной деятельности, на наш взгляд, является совершенствование имеющихся автоматизированных информационных система и создание новых.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кирилова И.Ю. Опыт внедрения проектного управления на примере Белгородской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docplayer.ru/37101727-Opyt-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-na-primere-belgorodskoy-oblasti.html>
2. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. №5 (35). С. 1-17.
3. Перцев В.Н. Проектное управление как фактор социально-экономического развития территорий Белгородской области // Сборник конференции. 2017. С. 285-291.
4. Скурихин М.Н. Управление проектами: учебное пособие / Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. 204 с.
5. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. 2017. №4. С. 7-27.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Базаев Никита Дмитриевич,

инженер-исследователь лаборатории пространственного развития и размещения производительных сил отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах Вологодского научного центра РАН, г. Вологда, Россия. Тел. (8172) 59 78 25, e-mail: nbazaev@bk.ru

REFERENCES

1. Kirilova I.Yu. Experience of project management implementation on the example of Belgorod region [Internet]. Available from: <http://docplayer.ru/37101727-Opyt-vnedreniya-proektnogo-upravleniya-na-primere-belgorodskoy-oblasti.html> (In Russ.)
2. Kozhevnikov S.A. Project management as a tool to improve the efficiency of state Executive authorities. Issues of territorial development. 2016; (5): 1-17. (In Russ.)
3. Pertsev V.N. Project management as a factor of socio-economic development of the Belgorod region. Proceedings of the Conference. 2017. p. 285-291. (In Russ.)
4. Skurikhin M.N. Project management. Novosibirsk, Publishing House of the Siberian Institute of Management, 2016. 204 p. (In Russ.)
5. Uskova T. V., Kopytova E. D. On the implementation of project management in government. Problems of territory development. 2017; (4): 7-27. (In Russ.)

ABOUT THE AUTHORS

Bazaev Nikita Dmitrievich,

Engineer-researcher at the Laboratory for Spatial Development and Placement of Productive Forces of the Department for Problems of Socio-Economic Development and Management in Territorial Systems of the Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia. Ph. (8172) 59 78 25, e-mail: nbazaev@bk.ru

Статья поступила в редакцию 4.06.2019