УДК 332

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ МОНОГОРОДОВ

Елена А. Рыбкина [a, @, ID]

[a] *Казанский государственный энергетический университет, 420066, Россия, г. Казань, ул. Красносельская, 51*
[@] *fishkarea@mail.ru*
[ID] *https:/orcid.org/0000-0001-8932-8405*

Поступила в редакцию 02.02.2018. Принята к печати 29.06.2018.

Ключевые слова: управление проектами, инструменты управления, инвестиции, монопрофильные муниципальные образования, программа развития, заинтересованные стороны

Аннотация: В статье актуализируются вопросы развития монопрофильных муниципальных образований через призму методологии управления проектами, которая ранее применялась лишь к инвестиционным проектам частных компаний и к муниципальному уровню отношение имела в большинстве своём только теоретическое. Статья представляет собой укрупненный взгляд на подход к внедрению методологии управления проектами в моногородах и попытку прогнозирования успешности данного процесса. В статье описаны шаги, сделанные на пути внедрения проектного управления на муниципальном уровне в период 2015–2017 гг., включающие процесс формирования управленческих компетенций у представителей команд, управляющих проектами развития муниципальных образований с монопрофильной экономикой. Систематизированы и представлены промежуточные итоги приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» по направлению Обучение команд, управляющих проектами развития моногородов. Рассмотрены и проанализированы затраты на данное направление. Предпринята попытка соотнесения затрат с результатами, запланированными программой. В заключение сделан вывод о количественном характере изменений, обусловленных затратами на обучение команд, управляющих проектами развития моногородов, а также об отсутствии изменений на качественном уровне, что могло бы в перспективе привести к инициации и реализации жизнеспособных и устойчивых инвестиционных проектов, способствующих синергетическому развитию экономики моногорода.

Для цитирования: Рыбкина Е. А. Проектное управление развитием моногородов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 119–123. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-119-123

Введение

Актуальность вопросов применения методологии управления проектами в реальном секторе экономики обуславливается неэффективностью применения подходов традиционного функционального управления, не способного адаптироваться под требования быстроменяющейся современной среды. Так, вопросы управления экономикой монопрофильного муниципального образования актуальны на протяжении многих десятилетий [1, с. 69; 2–4]. Для их решения инициируют программы государственной поддержки в форме субсидирования градообразующих предприятий или размещения на них государственных заказов, позволяющих загрузить производственные мощности предприятий, и тем самым избежать массового увольнения его сотрудников. Однако данные формы поддержки не носят системного характера и стратегической ориентации, а лишь временно снимают социально-экономическое напряжение в муниципальном образовании с монопрофильной экономикой, которое возникает вновь и вновь при очередных кризисных явлениях в стране и мире.

Эффективный инструмент управления муниципальным образованием

Популярность применения методологии управления проектами к решению вопросов развития моногородов обусловлена в первую очередь стратегической ориентацией результатов, а также высокой надежностью достижения поставленных целей проекта в оптимальные сроки и в рамках выделенного бюджета на его реализацию. Поэтому применение подходов проектного управления в настоящее время является эффективным инструментом управления как на уровне хозяйствующего субъекта, так и на уровне муниципальных образований. Именно эти возможности и определяют

желание инициировать внедрение в процессную деятельность методологии управления проектами.

Особое внимание применению методологии управления проектами на муниципальном уровне было обращено высшим руководством страны 17 июня 2016 г. на пленарном заседании XX Петербургского международного экономического форума[1]. Так проектное управление легло в основу приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов»[2], реализация которой должна обеспечить:

− создание 230 тыс. новых рабочих мест, не связанных с деятельностью градообразующих предприятий муниципальных образований;

− преобразование инфраструктуры городской среды 319 моногородов за счет привлечения дополнительных инвестиций в размере 170 млрд руб.

Первые шаги на пути внедрения проектного управления

Процесс внедрения проектного управления в программе начинается с формирования управленческих компетенций у представителей команд, управляющих проектами развития моногородов. В рамках программы за календарный год в период с декабря 2016 г. по декабрь 2017 г. предполагалось обучить 319 команд. По факту обучение проектному управлению проводилось на базе НОУ «Московская школа управления СКОЛКОВО» совместно с представителями ООО «Проектные сервисы». Обучение осуществлялось посредством реализации программы дополнительного профессионального образования – программы профессиональной переподготовки в очно-заочной форме (в модульном формате) сроком освоения не менее 250 часов с выдачей документа о профессиональной переподготовке установленного образца[3]. Курс состоял из 5 модулей, включающих введение в проектное управление; систему управления; практику постановки целей и разработки паспорта проекта; планирование, координацию и контроль процесса реализации проекта. В процессе обучения команды разработали и представили ключевые инвестиционные проекты, ориентированные на повышение инвестиционной привлекательности своего моногорода, улучшение условий для развития предпринимательства в нем, а также повышение экономических показателей моногорода.

Роль проектного офиса, т. е. структуры, стандартизирующей процессы руководства проектами и способствующей обмен ресурсами, методологиями, инструментами и методами[4], выполняет проектный офис НО «Фонд развития моногородов»[5]. Единственным учредителем некоммерческой организации является государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности» (Внешэкономбанк). НО «Фонд развития моногородов» оказывает содействие региональным властям и местному самоуправлению в инициации и реализации проектов и программ, направленных на повышение уровня социально-экономического развития в городах с монопрофильной экономикой. Для этих целей создана система курирования, а функции линейных менеджеров или кураторов моногородов закреплены за сотрудниками департамента развития моногородов фонда.

Таким образом, с позиции внедрения проектного управления заявленные шаги логичны и стратегически обоснованы: наделяем компетенциями, инициируем инвестиционную активность, реализуем инвестиционные проекты, координируем действия, осуществляем контроль и как следствие – создаем новые рабочие места и снимаем социально-экономическую напряженность. И более того, внедрение методологии управления проектами в процессы развития моногородов должно позволить синхронизировать реализацию государственных программ развития и мероприятий таких приоритетных проектов, как «Здравоохранение», «Образование», «Жилищно-коммунальное хозяйство и городская среда».

Масштаб и бюджет

Масштаб и бюджет процесса формирования проектных команд моногородов и наделения членов команд соответствующими компетенциями (базовыми) в области управления проектами продемонстрируют данные таблиц 1[6] и 2.

Мероприятия по формированию и обучению команд, управляющих проектами развития моногородов, проводятся в соответствии с реализацией приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов», финансируемой из федерального

[1] Пленарное заседание Петербургского международного экономического форума. 17.06.2016, 16:20. Режим доступа: http://www.kremlin.ru/events/president/news/52178 (дата обращения: 30.01.2018).

[2] Паспорт приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» (в редакции протокола от 30.11.2016 № 11) // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282731 (дата обращения: 30.01.2018).

[3] Фонд развития моногородов. Режим доступа: http://www.frmrus.ru (дата обращения: 30.01.2018).

[4] A guide to the project management body of knowledge. Fifth ed. Project Management Institute, 2013. 586 p.

[5] Там же.

[6] Закупки. Режим доступа: http://www.frmrus.ru/buys/finished (дата обращения: 30.01.2018).

бюджета Российской Федерации[7]. Следовательно, для государства услуга только по наделению базовыми компетенциями в областях стратегического

Таблица 1. Итоги конкурсов за право оказывать образовательные услуги
Table 1. Results of competitions for the right to provide educational services

Год	Предмет конкурса	Победитель конкурса	Сумма контракта, млн руб.	Протокол оценки и сопоставления заявок на участие в конкурсе
2015	Договор на оказание образовательных услуг по обучению команд, управляющих проектами развития моногородов	НОУ «Московская школа управления СКОЛКОВО», г. Москва	45	От 09.09.2015
2016		ФГБОУ ВО «РАНХиГС», г. Москва	1 314	От 24.10.2016 Реестровый номер закупки COM19091600058
2017				
Итого			1 359	–

Таблица 2. Расчёт стоимости услуг по обучению команд, управляющих проектами развития моногородов
Table 2. Calculation of the cost of services for training teams that manage development projects in single-industry towns

Плановое число проектных команд[8], шт.	Минимальное количество членов команды проекта[9], человек	Минимальное количество обученных, человек	Стоимость услуги, млн руб.	Удельная стоимость, млн руб. / человек
319	5	1 595	1 359	0,85
319*	–	319		4,17

Прим.: * при условии, что под командой в программе понимается 1 человек.

планирования и проектного управления обойдётся в 850 тыс. руб. за 1 проектного сити-менеджера. Это разовая, т. е. единовременная инвестиция. Далее приоритетная программа «Комплексное развитие моногородов» на регулярной основе предполагает организовывать и проводить семинар для глав моногородов, а также оценивать деятельность глав и формировать их рейтинг. Ответственными за данный этап программы являются НО «Фонд развития моногородов» и Министерство экономического развития РФ. Согласно данным о закупках НО «Фонд развития моногородов» организация и проведение разового семинара по вопросу современных технологий менеджмента и их использования при реализации приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» обходится бюджету страны в 8,862 млн руб. При этом мероприятие должно быть организовано в помещении вместимостью 319 человек[10].

Получается, если приоритетной программой развития моногородов предусмотрено обучение 319 команд (человек), то стоимость обучения 1 человека превышает 4 млн руб. Так или иначе, цель данной статьи не заключается в расчёте удельной стоимости обучения проектных команд муниципальных образований. Она ориентирована на укрупненный взгляд по отношению к подходу к внедрению методологии управления проектами в моногородах и попытку прогнозирования успешности данного процесса. Для этого предпринята попытка приближенно оценить стоимость системного решения проблем развития моногородов с применением методологии управления проектами. Важно, что в процессе оценки не приняты в расчёт затраты на:

− создание и содержание проектного офиса НО «Фонд развития моногородов», представляющие собой не переменные, а постоянные (ежемесячные) затраты;

− формирование и автоматизацию информационной системы управления проектами на федеральном уровне и на уровне муниципальных образований (моногородов);

− мотивацию сити-менеджера и его команды к применению методологии управления проектами в возглавляемом им моногороде, т. к. знание

[7] Паспорт приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» (в редакции протокола от 30.11.2016 № 11) // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282731 (дата обращения: 30.01.2018).

[8] Паспорт приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» (в редакции протокола от 30.11.2016 №11) // СПС «Консультант Плюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282731 (дата обращения: 30.01.2018).

[9] Положение о формировании команд, управляющих проектами развития моногородов, и организации их обучения. Режим доступа: http://www.frmrus.ru/documents (дата обращения: 30.01.2018).

[10] Закупки. Режим доступа: http://www.frmrus.ru/buys/finished (дата обращения: 30.01.2018).

материала не обеспечивает автоматическое его применение на практике.

Согласно программе «Комплексное развитие моногородов» в результате формирования и обучения команд, управляющих проектами развития моногородов, их участники получат необходимые знания в областях стратегического планирования, проектного управления, взаимодействия с институтами развития и инвесторами, повышения качества городской среды и развития человеческого капитала, а также пройдут мотивационные и командообразующие сессии, что позволит повысить эффективность реализации программ развития моногородов.

Реализация полученных знаний на практике позволит повысить качество муниципального управления, управления коммерческими организациями и институтами развития регионального и местного уровня, что положительно скажется на успешности реализации проектов и программ развития моногородов в экономической и социальной сферах, в сфере благоустройства городской среды.

В приоритетной программе «Комплексное развитие моногородов» не приводятся критерии и показатели для оценки эффективности финансовых вложений в обучение команд, управляющих проектами развития моногородов. В дальнейшем можно будет проанализировать, будут ли иметь повышение квалификации вышеназванных команд и приток инвестиций в экономику муниципального образования прямую корреляционную связь. Но скорее всего, приток инвестиций будет зависеть не только от новых компетенций команд, но и от ряда других факторов.

Рассчитывать финансовые показатели, такие как рентабельность вложений в обучение команд, тоже пока рано, поскольку ещё не получен ожидаемый экономический эффект – привлеченные в экономику моногорода инвестиции.

Заключение

Прежде чем принять решение о внедрении методологии управления проектами, следует знать, что не во всех частных компаниях она внедряется и успешно функционирует. Необходимо помнить, что большая часть руководителей частных компаний, подразумевая под управлением проектами панацею, приглашает внешних консультантов, экспертов (носителей знаний), обучает управлению проектами руководителей высшего и среднего звена своей компании, приобретает программный продукт для автоматизации информационной системы управления проектами и на этом останавливается. Также важно помнить, что затраты на внедрение системы управления проектами на уровне хозяйствующего субъекта или муниципального образования (находящегося в кризисной ситуации) должны рассматриваться как инвестиции и отражаться на продукте / услуге. Соответственно, должны определяться показатели экономической эффективности проекта внедрения. У данного проекта должен быть заинтересованный в результате заказчик и куратор проекта. Мы считаем, что до тех пор, пока роль заказчика и куратора проекта внедрения проектного управления выполняют не относящиеся к числу заинтересованных сторон физические и юридические лица (stakeholders), а некоммерческие организации (фонды), выполняющие операторскую роль распределения бюджетных средств, применение методологии управления проектами для решения проблем моногородов не принесёт ожидаемого синергетического эффекта.

С большей долей вероятности можно предвидеть улучшение основных показателей социально-экономического развития моногорода: снижение уровня безработицы, увеличение численности экономически активного населения и количества рабочих мест и др. Они будут соответствовать заданным программой. Будут созданы рабочие места, привлечены финансовые средства, однако в краткосрочной перспективе, на отчётный период. К сожалению, в долгосрочной перспективе данные проекты неустойчивы и нежизнеспособны, ведь управление проектами – это изменение сознания, это вирус, меняющий образ жизни специалиста, инициирующего и реализующего проекты, и им невозможно «заразить» за 250 часов очно-заочного обучения.

Литература

1. Кутергина Г. В., Лапин А. В. Управление развитием моногородов: отечественные и зарубежные подходы к моделированию // Вестник Пермского университета. Серия: экономика. 2015. № 3. С. 69–77.

2. Рыбкина Е. А., Нестулаева Д. Р., Гумерова А. Ф. Город как инвестиционный проект // Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики: материалы I Всероссийской науч.-практ. конф. с междунар. участием (2 марта 2017 г.). Набережные Челны, 2017. С. 249–253.

3. Божко Л. Л., Лескова Л. Г. Совершенствование методологических подходов к управлению развитием моногородов в Республике Казахстан // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 3. С. 16–26.

4. Сабанчева М. В., Мосина Л. А. Проблемы моногородов России: теоретические и практические аспекты решения // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 12. С. 23–27.

PROJECT MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SINGLE-INDUSTRY TOWNS

Elena A. Rybkina [a, @, ID]

[a] *Kazan State Energy University, 51, Krasnoselskaya St., Kazan, Russia, 420066*
[@] *fishkarea@mail.ru*
[ID] *https:/orcid.org/0000-0001-8932-8405*

Received 02.02.2018. Accepted 29.06.2018.

Keywords: project management, management tools, investments, single-industry municipalities, development program, stakeholders

Abstract: The research features the issues of development of monoprofile municipal formations through the prism of project management methodology, which was previously applied to investment projects of private companies and had mostly theoretical relation to the municipal level. The paper presents a consolidated view on the approach to the implementation of project management methodology in single-industry towns and an attempt to predict the outcome of this process. The author describes the steps taken towards implementation of project management at the municipal level in 2015–2017, including the process of managerial competences formation in project managers dealing with the projects of development of municipal formations with a single-industry economy. The research systematizes the intermediate results of the priority program «Complex development of single-industry towns» in the direction «training of teams managing projects of development of single-industry towns». An attempt was made to relate costs to results planned by the program. The author believes that the training cost resulted in quantitative changes in the development of single-industry towns. However, no changes were recorded at the qualitative level, which could eventually lead to the initiation and implementation of viable and sustainable investment projects that contribute to the synergetic development of the economy of single-industry towns.

For citation: Rybkina E. A. Proektnoe upravlenie razvitiem monogorodov [Project Management of the Development of Single-Industry Towns]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, no. 4 (2018): 119–123. DOI: 10.21603/2500-3372-2018-4-119-123

References

1. Kutergina G. V., Lapin A. V. Upravlenie razvitiem monogorodov: otechestvennye i zarubezhnye podkhody k modelirovaniiu [Managing the development of single-industry towns: domestic and foreign approaches to modeling]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriia: ekonomika =Perm University Herald. Economy*, no. 3 (2015): 69–77.

2. Rybkina E. A., Nestulaeva D. R., Gumerova A. F. Gorod kak investitsionnyi proekt [The city as an investment project]. *Territorii operezhaiushchego sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia: voprosy teorii i praktiki: materialy I Vserossiiskoi nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem (2 marta 2017 g.)* [The territory of advanced socio-economic development: theory and practice: Proc. I all-Russian Sci.-Prac. Conf. with international participation (March 2, 2017)]. Naberezhnye Chelny, 2017, 249–253.

3. Bozhko L. L., Leskova L. G. Sovershenstvovanie metodologicheskikh podkhodov k upravleniiu razvitiem monogorodov v Respublike Kazakhstan [Improvement of methodological approaches to the development management of single-industry towns in the Republic of Kazakhstan]. *Munitsipalitet: ekonomika i upravlenie = Municipality: Economics and management*, no. 3 (2015): 16–26.

4. Sabancheva M. V., Mosina L. A. Problemy monogorodov Rossii: teoreticheskie i prakticheskie aspekty resheniia [Problems of single-industry towns in Russia: theoretical and practical aspects of the solution]. *Gosudarstvennaia vlast' i mestnoe samoupravlenie = State power and local self-government*, no. 12 (2015): 23–27.