

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Влияние проектного управления на развитие региона

УДК 005.8:332.142.025

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Трушкина Марина Валерьевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Томск – 2021 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

Никулина И.Е.

(Подпись) (Ф.И.О.)

(Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
3AM91	Трушкиной Марине Валерьевне

Тема работы:

Влияние проектного управления на развитие региона

Утверждена приказом директора (дата, номер) от 14.04.2021 г. № 104-31/С; изменение от 13.11.2019 г. №10422/С

Срок сдачи студентом выполненной работы: 8 июня

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования магистерской диссертации – проектное управление социально-экономическим развитием региона на примере Томской области 1. Законодательные акты 2. Научно-литературные источники 3. Нормативные материалы 4. Материалы преддипломной практики 5. Материалы НИРМ
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Выявление теоретических основ управления проектами на различных уровнях экономики; 2. Исследование предпосылок использования проектного подхода в обеспечении управленческих процессов в экономике регионов; 3. Разработка процесса проектного управления в экономике региона.
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Компоненты интегрированного проекта Рисунок 2 – Национальные проекты в структуре государственных программ Рисунок 3 – Цикл управления проектом Рисунок 4 – Этапы процесса разработки проекта Рисунок 5 – Графическое изображение реализации проекта Методом освоенного объёма Рисунок 6 – Бюджет национальных проектов РФ до 2024 г

	<p>Рисунок 7 – Структура бюджета Национальных проектов РФ</p> <p>Рисунок 8 – Бюджет региональных проектов Томской области 2019-2024 гг. (млн. руб.)</p> <p>Рисунок 9 – Цели и целевые показатели проекта «Демография»</p> <p>Рисунок 10 – Цели и целевые показатели проекта «Здравоохранение»</p> <p>Рисунок 11 – Цели и целевые показатели проекта «Экология»</p> <p>Рисунок 12 – Ролевая структура по направлению «Экология»</p> <p>Рисунок 13 – Цели и целевые показатели проекта «Наука»</p> <p>Рисунок 14 – Цели и целевые показатели проекта «Цифровая экономика»</p> <p>Рисунок 15 – Цели и целевые показатели проекта «Международная кооперация и экспорт»</p> <p>Рисунок 16 – Ролевая структура по направлению «Международная кооперация и экспорт» Томская область</p> <p>Рисунок 17 – Обоснование эффективности внедрения инструментов проектного управления в экономике региона</p> <p>Рисунок 18 – Инструмент "Waterfall"</p> <p>Рисунок 19 – Инструмент "Agile"</p> <p>Рисунок 20 – Инструмент «Scrum»</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Англий язык	Лахотюк Любовь Андреевна
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1 Theoretical foundations of project management at various levels of the economy 1.1 Project management methodology 1.2 Project Management Process	1 Теоретические основы управления проектами на различных уровнях экономики 1.1 Методология проектного менеджмента 1.2 Процесс управления проектом

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	13.11.2019 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е	д.э.н., профессор		13.11.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Трушкина Марина Валерьевна		13.11.2019

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ 91	Трушкиной Марине Валерьевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 «Менеджмент»
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Официальный сайт Департамента труда и занятости Томской области; официальный сайт «Ассоциации менеджеров»</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Закон № 11-ОЗ «О социальном партнерстве в Томской области»; ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ программ внутренней социальной ответственности бизнеса, реализуемых на территории Томской области (безопасность труда; стабильность заработной платы; поддержание социально значимой заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников и т.д.)</p>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ программ внешней социальной ответственности бизнеса, реализуемых на территории Томской области (спонсорство и корпоративная благотворительность; содействие охране окружающей среды; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях; ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) и т.д.)</p>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; 	<p>Анализ закона № 11-ОЗ «О социальном партнерстве в Томской области» и изучение ГОСТа Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»</p>

<p>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</p> <p>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Реестр социально-ответственных работодателей Томской области</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	Кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ 91	Трушкина Марина Валерьевна		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой

ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Оглавление

Реферат.....	9
Введение	10
1 Теоретические основы управления проектами на различных уровнях экономики	13
1.1 Методология проектного менеджмента	13
1.2 Процесс управления проектом	21
1.3 Роль проекта в управлении региональной экономикой.....	32
2 Исследование предпосылок использования проектного подхода в обеспечении управленческих процессов в экономике региона.....	39
2.1 Анализ социально-экономического развития Томской области	39
2.2 Условия и предпосылки проектного управления в регионах	48
2.3 Оценка уровня развития организационно-экономических проектов в регионе	52
3 Процесс проектного управления в регионе	72
3.1 Новые инструменты развития проектного управления экономикой региона	72
3.2 Исследование комплекса проектов управления экономикой региона.....	80
3.3 Практические разработки для улучшения организации проектного менеджмента в регионе.....	91
4 Роль корпоративной социальной ответственности в управлении регионом	98
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	98
4.2 Реализация программ (КСО) на территории Томской области	100
Заключение.....	105
Список публикаций магистранта	108
Список использованных источников	109
Приложение А Theoretical foundations of project management at various levels of the economy	119

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 135 страниц, 38 рисунок, 15 таблиц, 83 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: проектный менеджмент, национальные проекты, экономика региона, инструменты проектного управления, государственные программы.

Объектом исследования является проектное управление социально-экономическим развитием региона на примере Томской области.

Цель работы: поиск и обоснование подходов к совершенствованию процессов развития проектного управления в экономике региона.

В процессе исследования проводились: раскрытие теоретических основ управления проектами на различных уровнях экономики, исследование предпосылок использования проектного подхода в обеспечении управленческих процессов в экономике регионов, разработка процесса проектного управления в экономике региона, анализ программ корпоративной социальной ответственности на территории Томской области.

В результате исследования были предложены практические разработки для улучшения организации проектного менеджмента в регионе.

Степень внедрения: результаты исследования могут использоваться как практические разработки для улучшения деятельности Департамента экономики государственной власти.

Область применения: предлагаемый в диссертации процесс проектного управления может быть использован при проведении конкурсных процедур и выборе проектов для дальнейшего инвестирования

Экономическая эффективность / значимость работы заключается в развитии процесса проектного управления экономикой региона; в разработке методики оценки совершенствования процесса управления проектами в региональной экономике.

Введение

В настоящее время экономический прогресс требует решения ряда взаимосвязанных задач в субъектах Российской Федерации. Их значительная часть касается проблемы эффективности использования потенциала предприятий и организаций, функционирования в различных отраслях и сферах национальной экономики. Следовательно, для реализации экономического потенциала необходимы соответствующие процессы управления, а также совершенствование процедуры оценки инвестиционных проектов.

Проблема исследования состоит в том, как проектное управление влияет на развитие региона, решение которой представляет существенный практический и теоретический интерес для экономики региона.

Цель исследования – поиск и обоснование подходов к совершенствованию процессов развития проектного управления в экономике региона.

Для реализации заданной цели исследования были определены следующие задачи:

- выявить теоретические основы управления проектами на различных уровнях экономики;
- исследовать предпосылки использования проектного подхода в обеспечении управленческих процессов в экономике регионов;
- разработать процесс проектного управления в экономике региона;
- проанализировать реализацию программ корпоративной социальной ответственности на территории Томской области.

Объект исследования – проектное управление социально-экономическим развитием региона на примере Томской области.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие при управлении проектами в рамках региональной экономики.

Научная новизна, заключается в развитии процесса проектного управления экономикой региона; в разработке методики оценки совершенствования процесса управления проектами в региональной экономике.

Теоретическая значимость заключается в расширении методик управления проектами для обоснования совершенствования управленческих процессов в экономике регионов.

Практическая значимость состоит в том, что предлагаемый в диссертации процесс проектного управления может быть использован при выборе проектов для дальнейшего инвестирования; результаты исследования могут использоваться как практические разработки для улучшения деятельности Департамента экономики государственной власти.

Исследование проводится с использованием систематического анализа научной литературы, методов сравнения и агрегирования. В процессе работы изучалась основная и периодическая литература отечественных и зарубежных авторов по вопросам организации проектного подхода в управлении проектами, государственного и муниципального управления, применения статистических и вероятностных методов в управлении, а также законодательных и нормативных актов по теме исследования.

Работа состоит из четырёх основных глав:

- в первой главе рассматривается важность методов и методологии в управлении проектами;
- во второй главе представлено краткое изложение нынешнего состояния рассматриваемой области;
- третья глава посвящена отражению взглядов на ряд различных направлений и точек зрения, которые улучшат процесс управления экономикой региона;
- четвертая глава посвящена анализу программ корпоративной социальной ответственности, реализуемых на территории Томской области за последние пять лет.

Результаты исследования были представлены на VII Международной научно-практической конференции «Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты».

1 Теоретические основы управления проектами на различных уровнях экономики

1.1 Методология проектного менеджмента

В настоящее время для обеспечения всестороннего развития экономики страны важно понимать, как взаимодействуют экономики отдельных регионов. Программы, проекты и портфели проектов можно считать новой экономической инфраструктурой. Для создания этой мегаинфраструктуры требуются определенные условия, объединяющие политическую, экономическую и управленческую составляющие, что предполагает необходимость всестороннего изучения теоретических основ проектов регионального развития с учетом особенностей функционирования российской экономики. Оценка результатов деятельности региона является неотъемлемой частью управления экономикой РФ, которая позволяет определить влияние решений по управлению национальными проектами на результаты деятельности, а также направление результатов и решения, которые необходимо принять для их улучшения.

Методология управления проектом — это, набор руководящих принципов и процессов для управления проектом. Цель методологии проекта заключается в том, чтобы обеспечить контроль, который будет осуществляться за счет эффективного принятия решений и решения проблем. Такое поведение приведет к увеличению успешности некоторых процессов.

Термин «методология» происходит от греческого слова “*μεθοδολογία*” и определяется как система методов, используемых в конкретной области обучения или деятельности. В области управления проектами методология определяется как система практик, техник, процедур и правил, используемых теми, кто работает в дисциплине.

Можно также сказать, что методология обеспечивает подробное описание каждого шага, чтобы руководитель проекта знал, что делать, чтобы

выполнить работу в соответствии с графиком, бюджетом и предпочтениями клиента. Проектный менеджмент обеспечивает основу для планирования, контроля, учета, анализа выполнения и реализации проектов любого типа, размера и характера. Выбранный методологический подход формирует структуру, которая ориентирована на реализацию желаемых результатов. Таким образом, основной аспект, который требует контроля и управления — это изменения. Как лучше всего управлять изменениями определяет структура проектного менеджмента. Таким образом, в методологию управления проектами можно отнести и уровень структуры проектного менеджмента [25,29].

Методология управления проектом включает в себя принципы управления проектом, предпосылки, а также основные подходы и методы управления проектом (рисунок 1)



Рисунок 1 – Структура методологии управления проектом (УП)

Методология проекта является неотъемлемой частью основной структуры проекта, поскольку все компании, использующие методологию проекта, ожидают значительного улучшения эффективности проекта. Каждая компания должна выбрать наилучший подход для выбора наиболее подходящей методологии и выбрать один или несколько вариантов методологии.

Методология проекта неоднородна по составу, и все части (элементы) методологии играют определенную роль в поддержке проектной команды на протяжении всего жизненного цикла проекта для достижения целей проекта. Исследования показывают связь между успехом проекта и отраслью. Влияние отрасли проекта на успешность может быть одной из причин постоянно низких показателей успешности.

Результаты различных исследований показывают, что внешние факторы влияют на использование методологии проекта и его элементов в целом и это приводит к повышению успеха проекта. Следует подчеркнуть важность понимания происхождения методологии проектного менеджмента и способа категоризации уровней настройки методологии при рассмотрении влияния факторов окружающей среды для каждого уровня настройки.

Полученные результаты должны принести пользу, позволив понять влияние методологии проекта на успешность, которая моделируется средой проекта. Необходимо понять обязательность настройки методологии проектов своей организации в соответствии с типом проекта и окружающей средой. Для руководства, которое рассматривает вопрос о замене институционализированной методологии (в том числе производной от своей основной методологии), выводы подчеркивают важность понимания контекста и того, как это отражается в их действующей методологии, чтобы можно было принять обоснованное решение о том, как они должны заменить действующую методологию проекта.

Для проектов, в которых используются методологии проектов, высоки показатели неудач. Это предполагает проблемы в выборе инструментов и методов методологии проекта и / или соответствующего опыта управления проектом.

Модели зрелости, такие как «РМММ1 Управления государственной торговли» или «Модель зрелости управления организационными проектами», которые были разработаны в ответ на запросы как государственного, так и частного секторов в отношении контрольного показателя, по которому они

могут оценить и продемонстрировать свои возможности по управлению корпоративными проектами. Модели зрелости помогли улучшить успех проекта на повторяемой основе, но только с правильной организационной культурой. Существует риск, когда компания реализует методологию проекта и улучшает ее, как указано в модели зрелости, но не учитывает один или несколько факторов окружающей среды, таких как культура, тип проекта, управление, типология, адекватность информации, стиль руководства, и их влияние на методологию и использование.

Модели зрелости могут помочь гарантировать, что методология и ее элементы внедрены в компании, но не дают указания на то, какие элементы методологии подвержены использованию или не используются (включены или выключены) из-за воздействия среды проекта. Поэтому некоторые компании внедряют методологии с расчетом на достижение высоких показателей успешности проекта, но не знают, что контекст проекта имеет большое влияние на эффективность методологии проекта. Взаимосвязь между методологией и успехом проекта нельзя рассматривать изолированно из-за потенциального воздействия среды проекта, что оправдывает использование теории непредвиденных обстоятельств.

Набор процедур, методов, помогают разработчикам системы в внедрении новой информационной системы. Методология проектного менеджмента включает в себя этапы, которые, в свою очередь, включают в себя подэтапы. Такая структура помогает разработчикам систем выбрать методы, которые могут быть уместны на каждом этапе проекта, а также обеспечивают планирование, управление, контроль и оценку информационных систем проекта.

Элементы методологии лежат в основе переменных факторов успеха проекта. Разница между элементом методологии и переменной фактора успеха находится в описании. Переменная фактора успеха содержит прилагательное, используемое для описания его синтаксической роли для определения базового элемента методологии. Например, планирование проекта является

элементом методологии, тогда как эффективное планирование проекта является переменной фактора успеха.

Взятие одного методологического элемента за один раз и определение влияния на успех проекта не дает однородной картины того, как элементы методологии влияют на характеристики успеха проекта. Некоторые элементы методологии оказывают большее влияние на характеристики успеха проекта, чем другие. Литература описывает это с помощью термина «переменная фактора успеха проекта», что подразумевает важность базового элемента методологии. Не все элементы методологии описываются в синтаксической роли как переменные фактора успеха, что подразумевает либо то, что они оказывают меньшее влияние на характеристики успеха проекта, либо что исследования не раскрыли их важность. В течение жизненного цикла проекта важность элемента методологии варьируется в зависимости от фазы жизненного цикла. Это одинаково для каждой переменной фактора успеха проекта. Элементы методологии используются или не используются (эффективно включаются или исключаются) в зависимости от необходимости. Аналогичным образом, переменные фактора успеха должны быть на месте и выполняться при необходимости в течение жизненного цикла проекта. Это приводит к пробелу в исследованиях, чтобы понять, как элементы в любой данной методологии влияют на характеристики успеха проекта [31,32,33].

Все подходы в управлении проектами, относящиеся к методологии проекта, можно поделить на традиционные и современные.

Комплексное управление проектами (IPM). Интегрированное управление проектами (IPM) - иногда также называемое «Комплексная реализация проектов» - является распространенной методологией управления проектами в творческих отраслях. Эта методология подчеркивает совместное использование и стандартизацию процессов во всей организации [57,59].

Интегрированный проект имеет компоненты, представленные на рисунке 2 ниже:



Рисунок 2 – Компоненты интегрированного проекта

Интегрируя процессы в рамках всей организации, IPM позволяет руководителям проектов лучше понять проект и получить доступ к нужным ресурсам. Это делает IPM особенно подходящим для креативных агентств [61].

Устойчивые методы интеграции проектов - PRiSM - это методология управления проектами, разработанная Green Project Management (GPM) Global. PRiSM в основном подходит для крупных и сложных объектов недвижимости и промышленных проектов, где устойчивость является ключевым вопросом.

Проекты в контролируемых средах PRINCE2.

PRINCE2 (Проекты в контролируемых средах) — это официальная методология управления проектами правительства Великобритании (что означает, что ее использует большинство проектов правительства Великобритании). Можно даже получить сертификат PRINCE2, чтобы упростить работу менеджера проектов в Великобритании.

PRINCE2 основан на 7 принципах, 7 темах и 7 процессах. Например, 7 принципов PRINCE2:

- 1) Продолжение бизнес-обоснования.
- 2) Изучение предыдущего опыта.
- 3) Необходимость определения обязанностей и ролей.
- 4) Поэтапное управление.
- 5) Допускаются исключения.
- 6) Фокус на продукции.
- 7) Индивидуальный подход к среде проекта.

Преимущества PRINCE2.

Запуск проекта PRINCE2 требует обширной документации. Кроме того, одним из руководящих принципов PRINCE2 является «учиться на собственном опыте». Этот акцент на документацию и прошлый опыт может помочь снизить риск.

Недостатки PRINCE2.

Недостаток обширной документации PRINCE2 состоит в том, что изменения могут быть трудно приспособляемыми. Если требования изменятся, вам придется переделать документацию и перераспределить ресурсы, что может помешать реализации проекта.

Вот несколько факторов, которые следует учитывать при оценке: опыт команды, обучение, возможности самоорганизации, готовность команды, местоположение команды (удаленно, на месте и т. д.). По сути, желательно выбирать методологию, которая подходит команде вместо того, чтобы заставлять команду соответствовать методологии.

То, как ваша компания организована, ее культура и ее прошлые записи будут иметь большое влияние на выбор методологии управления проектами. Некоторые методологии работают только с крупными организациями с установленной иерархией. Другие больше подходят для небольших. При выборе методологии учитывается участие заинтересованных сторон. Некоторые методы требуют, чтобы заинтересованные стороны регулярно привлекались на каждом этапе проекта. Если заинтересованные стороны заняты, выбирать метод нужно такой, который требует более низкого участия заинтересованных сторон.

Требования к заинтересованным сторонам: как работают заинтересованные стороны? Что требуют от менеджера проекта? Если известно, что заинтересованные стороны часто меняют масштаб проекта, нужно будет выбрать более гибкую методологию. Точно так же, если заинтересованные стороны требуют ежедневных обновлений, выберите методологию, которая может удовлетворить этот спрос. Учитывая важность

изучения заинтересованных сторон в успехе проекта, учет их требований поможет сделать более успешным проект.

Инструменты управления проектами редко являются методологически независимыми. Они обычно предназначены для работы с определенной методологией. Следовательно, программные средства, к которым есть доступ и опыт, повлияют их выбор.

В идеале выбранная методология должна работать с существующим набором инструментов. Если придется приобретать новые инструменты, придется не только тратить больше денежных средств, но и терять критическое время на переподготовку команды. Проведение этой углубленной оценки поможет выбрать методологию, которая идеально соответствует целям, возможностям команды и требованиям заинтересованных сторон. Использование совершенно другого взгляда на методологии может дать дополнительное понимание того, почему некоторые элементы методологии оказывают большее влияние на характеристики успеха проекта, чем другие.

Естественно-научная сравнительная модель Joslin & Müller (2013) сравнивает элементы методологии проекта с генами организма. Гены организма являются строительными блоками организма (включая наблюдаемые характеристики), называемыми фенотипом (Malcom & Goodship, 2001) [64]. Гены включаются и выключаются на протяжении всей жизни организма, что, как утверждают авторы, является той же концепцией, что и элементы методологии, применяемой, когда это необходимо, к проекту на протяжении его жизненного цикла. Некоторые из генов в организме являются высоко плеiotропными, что означает, что их влияние можно увидеть в фенотипе организма, например, цвет волос, глаза и рост. Сравнение объясняет, что это верно и для элементов применяемой методологии проекта. Элементы высоко плеiotропной методологии заметно влияют на характеристики успеха проекта.

Из сказанного выше ясно, что разные методы проектного менеджмента лучше подходят для разных проектов. Важно понимать какой тип работы

подходит большего всего и какой результат в итоге надо получить. Теоретические основы проектного менеджмента подробно описывают методологию поведения при различных типах проектов.

Таким образом, было подробно изучено и описано содержание термина методология проектного менеджмента, его особенности и набор методов, используемых в проектном менеджменте.

1.2 Процесс управления проектом

Процесс управления – это комплекс инструментов, процедур, которые взаимодействуют между собой, организуя отношения людей, нацеленных на решение общих задач. К структуре процесса управления относятся: информационное обеспечение менеджмента, нормативное обеспечение менеджмента, показатели эффективности менеджмента, правовое обеспечение менеджмента, инструменты менеджмента. К инструментам менеджмента можно отнести совокупность методов, моделей и средств. Они могут использоваться для решения задач управления, их информационного, организационного и методического обеспечения.

Инструментарий менеджмента чрезвычайно разнообразен. В него входят инструменты разного уровня сложности, значимости, назначению, условиям применения и другим признакам. К инструментам процесса управления относят следующие составляющие: принципы управления, нормативное обеспечение функционирования инструментов, функции управления, методы управления, информационное обеспечение функционирования инструментов, структуры управления.

Инструментарий менеджмента можно условно разделить на две группы:

1. Группа средств управления условно хорошо изучена и может быть перенята организацией, при условии некоторых корректировок, из внешней

среды. Сюда можно отнести принципы управления, методы и структуры управления.

2. Группа средств управления. Организация создаёт их сама, следовательно, они индивидуальны для каждой организации.

Но готовые инструменты менеджмента не могут быть полностью заимствованы из внешней среды организации. Возникающие трудности в использовании того или иного инструмента требуют правильного подхода и решения. Многие инструменты, представляют не малые сложности в практическом их использовании и нуждаются в адаптации к условиям и технологиям работы организации.

Наряду с классическими и изученными уже современными принципами управления организация может сформировать целый комплекс своих корпоративных принципов. Примеры специфических принципов организации:

- ресурсоэффективность - организация будет использовать все свои функции, если у нее есть средства и дополнительные источники ресурсов;
- доверительность и выборность клиентов - взаимоотношения организации со своими клиентами должны основываться на рыночных отношениях;
- ответственность за свою деятельность;
- стремление организации к получению максимальной прибыли;
- обязательное исполнение законодательных норм, экономических и корпоративных нормативов и других правил, регулирующих деятельность организации.

Важной составляющей инструментария менеджмента являются методы управления процессом проекта, обеспечивающие постоянное участие высшего руководства в процессе принятия решений в области управления деятельностью организации, а также предусматривающие стимулирующее воздействие на сотрудников в их совместной работе [43]. Мотивирующие факторы определяются наличием потребностей и интересов сотрудников. В

процессе управления деятельностью организации применяются различные способы, подходы, приемы, которые способствуют достижению поставленных целей управления.

Процесс управления предметной областью проекта.

Матрица «Интерес–Влияние» (рисунок 3) позволяет разделить всех заинтересованных сторон на четыре категории с тем, чтобы для каждой категории в дальнейшем разработать различные стратегии вовлечения в проект (рисунок 4). Рекомендованная последовательность анализа заинтересованных сторон представлена на рисунке 5.

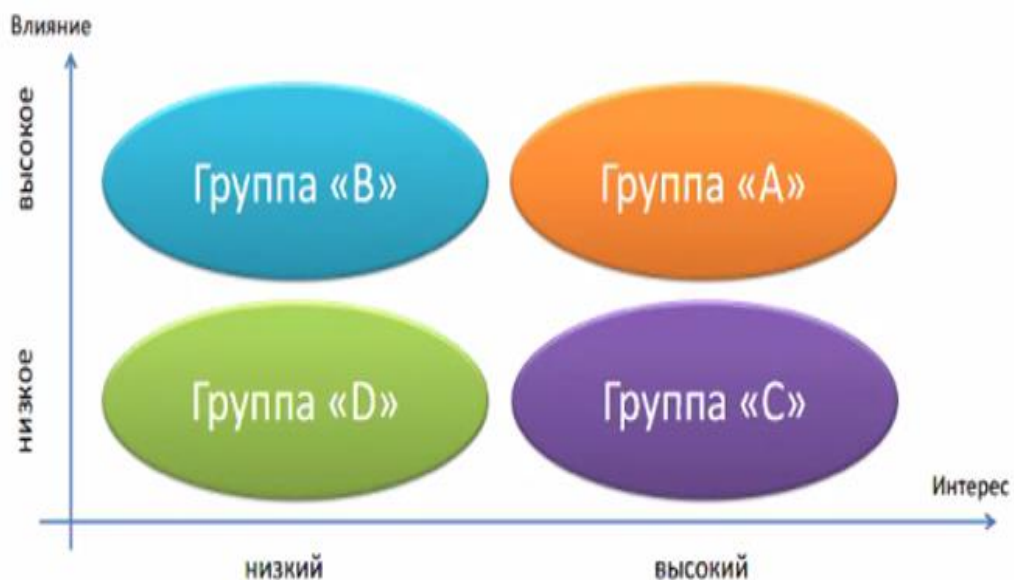


Рисунок 3 – Матрица «Интерес–Влияние»

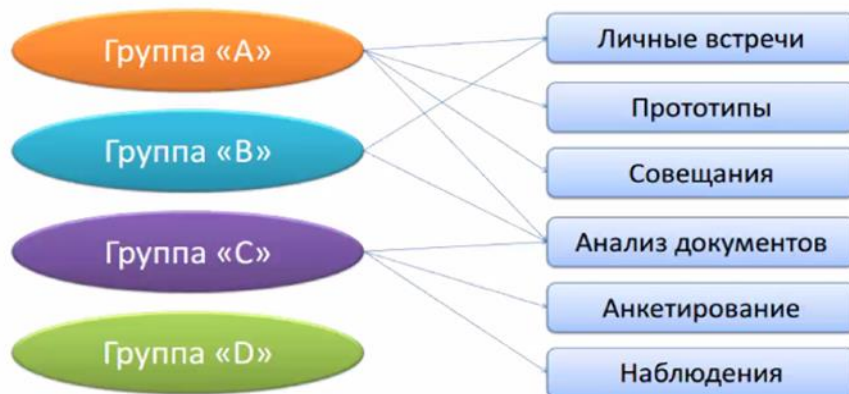


Рисунок 4 – Стратегия вовлечения в проект заинтересованных сторон

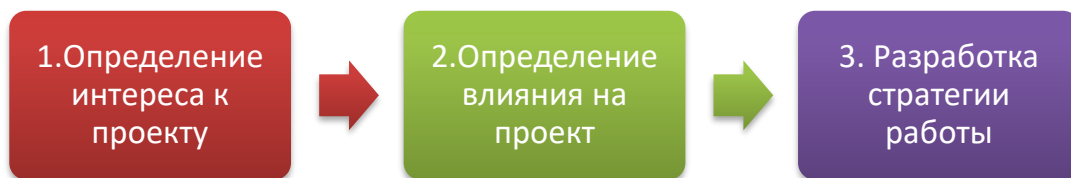


Рисунок 5 – Анализ заинтересованных сторон

Процесс управление стоимостью проекта.

Управление стоимостью проекта включает в себя 5 видов оценки. Каждому виду соответствует своя погрешность и стоимость проведения оценки (рисунок 6).

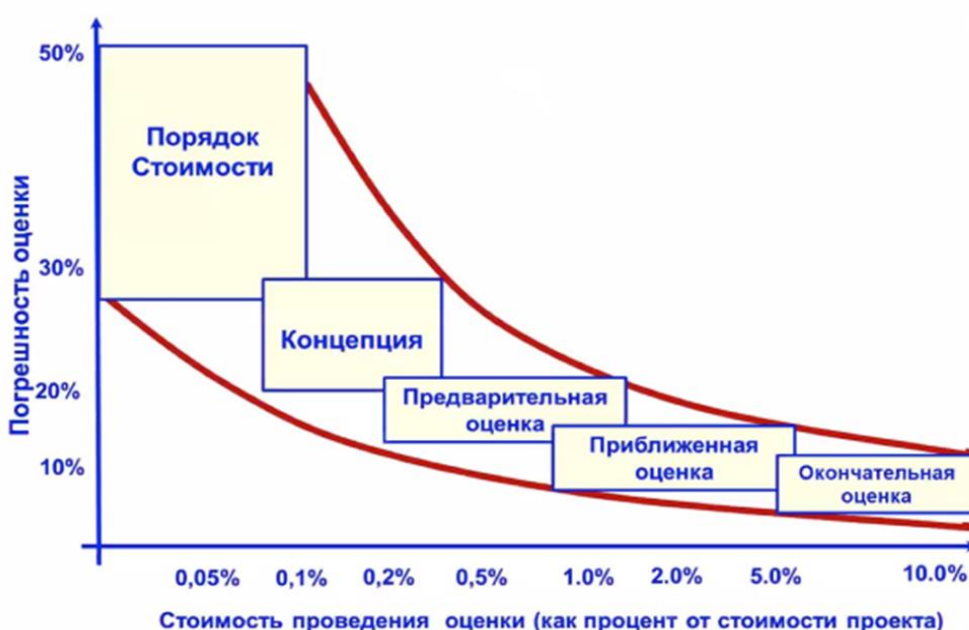


Рисунок 6 – Процесс управления стоимостью проекта

Из множества определений, данных методам управления в литературе по менеджменту, более понятным и доступным является то, в котором методы трактуются как система правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на целеполагание и целереализацию. В жизни методы управления реализуются через способы воздействия на работников организации в целом, отдельного сотрудника или процесса ресурсного управления. Объективно методы управления, как инструмент менеджмента, связаны со спецификой отношений в процессе трудовой деятельности организации и определенных правил их роста и развития. Методы

реализуются в комплексе, организуя таким образом систему методов управления, но есть возможность преобладания тех или иных методов, в зависимости от особенностей конкретных объектов управления.

Экономические методы управления проектом.

Экономические методы включают в себя практически все рычаги процесса хозяйствования: цена, заёмные средства, инвестирование, прибыль, хозяйственный расчет, заработная плата работников, премирование, налоги, страхование, арендная плата, дотации и т.д.

Социально-психологические методы управления проектом.

1. Социальные методы управления:

– методы социального нормирования (правила поведения, уставы и т.д.) позволяют путем введения различных социальных норм упорядочить отношения в коллективе;

– социально-политические методы (пропаганда и агитация, воспитание убеждений, привлечение трудящихся к управлению), по сути, являются воспитательными методами;

– методы социального регулирования (взаимные обязательства, договоры, система распределения социальных благ и т.д.);

– методы социальной преемственности (посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные смотры и собрания и т.д.);

– методы активизации социального почина и новаторства.

2. Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе [43].

Организационно-распорядительные методы менеджмента.

Организационно-распорядительные методы устанавливают отношения управления (начальства и подчинение) и определяют место в коллективе, в частности отдельных работников в области производства и управления; их права и обязанности, ответственность, координация действий, оценка эффективности и т.д.

Функции (от лат. *functio* – исполнение, совершение) управления впервые описал Анри Файоль. Анри Файоль создатель классической теории управления, определивший пять основных функций менеджмента, ставших основой процесса управления проектами (рисунок 7).



Рисунок 7 – Основа процесса управления проектами

В наше время авторами были разработаны новые функции. Если рассмотреть управление как процесс, то существует он через множество постоянных взаимосвязанных действий - функций менеджмента. Таким образом, существует возможность выделить группы, являющихся наиболее общими для всех видов организаций с разными условиями функционирования.

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью организации. Они в равной степени нужны как в стратегическом, так и в оперативном менеджменте. Общие функции дополняют друг друга и организуют целостную систему менеджмента, которая даёт возможность дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации. К общим функциям можно отнести: целеполагание, анализ, планирование, организация, регулирование,

стимулирование, учет и контроль. К технологическим функциям относят: принятие управленческих решений, делегирование, коммуникации.

На сегодняшний день выделяют ряд процессов управления проектами на различных уровнях региональной экономики, среди которых: финансирование проектов, менеджмент по взаимодействию между всеми участниками проекта, механизм стимулирования в УП (управление проектами) и др. На вышеуказанных процессах и подтипах остановимся подробнее.

Следует указать, что в процессе управления проектами всегда существуют следующие этапы:

- инициирование проекта;
- планирование проект и его дизайн;
- реализация проекта;
- контроль и анализ;
- тестирование проекта;
- завершение [34].

У первого вида процессов – т.е. финансирование проектов в настоящее время существует несколько различных подвидов, о которых, в свою очередь, будет рассказано ниже в данной курсовой работе.

Первый подтип – это процесс самокупаемости (его ещё зачастую называют самофинансированием).

Одной из ключевых и основополагающих задач, стоящих непосредственно и напрямую перед руководством абсолютно любой организации, проекта, фирмы или компании является минимизация всех имеющихся затрат на выпуск произведённой данным субъектом продукции или реализацию окончательно сформированного проекта.

Следует отметить, что в настоящее время современными считаются ряд проектов, указанных ниже:

- простые (их ещё называют короткие) проекты;

- проекты с изменчивым ресурсным оснащением и которые целиком и полностью зависят от документации организации;

- проекты, которые всегда имеют довольно фиксированные, устойчивые требования.

Разберем конкретный пример. Руководитель какой-то проекта имеет некоторую денежную сумму денег (обозначим n), и если этот n больше x , то это говорит о том, что имеющихся в наличии у руководителя проекта денег хватит на все необходимые растраты или операции в той последовательности, которая нужна в рамках данного проекта.

Данный алгоритм работает и в совершенно противоположном направлении. Если n меньше, чем x , то тут возникает острая нехватка денежных средств и требуется механизм самокупаемости. Точнее, его разработка и внедрение. Этот процесс установит ту последовательность операций, которая поможет проекту получить денежные ресурсы и будет окупать затраты на произведенные операции проекта. Так происходит самофинансирование в управлении проектами.

В данных условиях могут проявиться различные варианты развития событий. Несмотря на это, все вариации объединяет одно – все задачи, возложенные оптимизировать последовательность операций, составляют процесс самофинансирования, про который было рассказано выше. Если ввести дисконтирование, то получится добиться максимизации прибыли. Следующим видом процесса УП является смешанное финансирование.

Проекты глобального или просто большого размера и значения практически всегда финансируются из нескольких источников. Всевозможные средства из всех бюджетов (федерального, регионального), а также различных фондов и организаций хотят привлечь инициаторы задуманного проекта.

При оценке проекта следует учитывать нижеследующие характеристики:

- 1) Бюджет выбранного проекта.

- 2) Сроки проекта.
- 3) Размер и сложность данного проекта.
- 4) Ожидания заинтересованных сторон в существующем проекте.
- 5) Тип проекта и отрасль.

Идея и, можно сказать, смысл смешанного финансирования как раз заключается и состоит в бюджетировании средств или кредитов со льготами исключительно при условии, что, в свою очередь, фирма обязуется участвовать в финансировании данного проекта. Как правило, в действительности на практике устанавливается или фиксируется та самая доля средств, которую как раз должна обеспечить указанная выше фирма (25% — это средства бюджета, 75% – это собственные средства, например). Если доля будет слишком мала, будет незначительным и несущественным объем частных средств, и напротив, если доля велика, то, желающих вложить свои средства будет вероятнее всего слишком много, и компания будет вынуждена проводить ещё один вспомогательный отбор, а также уменьшается эффективность применения, и, как следствие, использования бюджетных средств.

Следующий процесс УП — это «затраты-эффект».

В непосредственном процессе управления проектами на различных уровнях региональной экономики в Российской Федерации, при реформировании предприятий возникает острая и ощутимая необходимость определения ряда набора важнейших неких мероприятий, реализация которых собственно и позволит достичь требуемого организации максимального эффекта при уже неизбежных существующих ограничениях.

Далее, если проект дает непрерывную, т.е. постоянную отдачу в расчёте на единицу денежных или вложенных средств (математически от нуля до c_i), то мы как раз имеем задачу, и ее оптимальное решение таково (собственно, процесс «затраты-эффект»): упорядочить все имеющиеся проекты по процессу убывания эффективности, а также проекты включать в

портфель последовательно с первого до тех пор, пока, разумеется, и не закончится абсолютно весь ресурс.

Теперь рассмотрим механизм управления процессом непосредственного взаимодействия среди всех участников проекта. Для реализации всех выбранных проектов, образуются так называемые временные объединения или сетевые организации. Несколько факторов, которые нужно учитывать при оценке организации:

- 1) Прошлые записи и опыт работы с различными методологиями.
- 2) Культура.
- 3) Иерархия организации.
- 4) Уровень гибкости.
- 5) Уровень зрелости организации.
- 6) Размер организации.
- 7) Доступные ресурсы, включая внешние ресурсы, такие как фрилансеры и подрядчики.

То есть, сетевые структуры – это такие структуры организационных систем (ОС), в которых одни и те же субъекты могут выступать как в роли управляющих органов, так и в роли управляемых субъектов, то есть вступать в сетевое взаимодействие. Известны следующие специфические особенности управления проектами в сетевых организациях:

- отсутствие жесткой централизованной структуры управления;
- временность и уникальность организационной структуры;
- равноправность участников;
- ориентированность организации на достижение результатов проекта.

Типовыми являются следующие случаи – в первом объектом управления выступает один проект, в рамках которого взаимодействуют несколько участников, во втором объектами управления являются несколько проектов, выполняемых в рамках одной организации. Во-первых, сформулирована и решена задача институционального управления,

закрывающаяся в нахождении таких допустимых ограничений и норм деятельности агентов, которые обеспечивали бы выбор ими наиболее благоприятных для центра действий. Во-вторых, исследована сравнительная эффективность институционального и мотивационного управления (побуждения агентов к совершению определенных действий за счет воздействия на их интересы и предпочтения).

При проведении целенаправленных изменений (реализации проектов) возникает необходимость комплексного учета и согласования внешних требований к результатам деятельности и целей, интересов участников проекта, что делает актуальной разработку адекватных процессов стимулирования в управлении проектами (УП). Каждый проект характеризуется достижением одной или нескольких целей (желаемых и измеримых результатов деятельности). Для достижения результатов руководитель проекта разрабатывает план (укрупненный, а затем и детальный график выполнения работ по проекту/фазе проекта). После согласования реализуемости плана исполнители выполняют назначенные им работы, совершая все необходимые действия в рамках выделенных ресурсов, технологических ограничений и требований к качеству.

Таким образом, в практике выделяют следующие виды процесса управления проектами на различных уровнях региональной экономики, среди которых: финансирование проектов; менеджмент по взаимодействию между всеми участниками проекта и процессы стимулирования в управлении проектами и др.

1.3 Роль проекта в управлении региональной экономикой

Исследование экономики региона является темой и моделью функционирования и роста национальной экономики. Региональную экономику можно отнести к молодой дисциплине и образованию. На Западе в

1950-х годах существовала отрасль знаний, известная как региональная экономика.

В настоящее время региональные экономические исследования были созданы на основе независимой экономики в 1970-х. В 1990-х годах, данная дисциплина приобрела статус академической, что касается отечественного опыта, первые исследования в данной области появились в 1970-х годах. Изначально, эта наука преподносилась в университетах как курс экономической географии, что является первым этапом экономического образования [77].

Академика Н.Н. Некрасова по праву можно назвать основателем российской региональной экономики. Он выдвигал предположение о том, что региональная экономика включает в себя все экономические и социальные факторы и явления, которые внутри региональной системы страны, в частности конкретного региона, определяют запланированное формирование и развитие производительных сил и социальных процессов. В качестве ключевого компонента региональной экономики Н.Н. Некрасов выделял расположение производительных сил по всей стране как ключевой фактор снижения издержек производства для повышения конкурентоспособности регионального производства.

А.Г. Гранберг утверждал: «Региональная экономика в широком смысле является сложной и многосторонней. Ее основными компонентами являются: экономика отдельных регионов, экономические связи между регионами и региональные системы».

Региональная экономика, поделенная компоненты, включает, помимо различных аспектов экономической жизни:

- систему государственного управления и регулирования региона;
- систему региональных бюджетов и межбюджетных отношений;
- систему межгосударственных трансфертов на федеральном, региональном и местном уровнях;

– а также систему социальных отношений региона, которая оценивает ряд параметров, указывающих на продолжительность жизни в регионе, которая характеризует размер внутреннего регионального рынка, разнообразие степени спроса на рабочую силу, связанное с социальной стратификацией, демографическими процессами в рабочей квалификации региона [78].

С учетом этого региональная экономика призвана отразить современные научные взгляды на проявления и тенденции социально-территориального разделения труда и межрегиональной экономической интеграции. С точки зрения петербургских исследователей, роль экономики региона заключается в изучении пространственных проблем развития народного хозяйства и определении путей и механизмов их решения. В этом случае объектом региональной экономики являются территориальные аспекты социально-экономической системы страны, функционирование территориальных подсистем региональной экономики.

Кроме того, экономика отдельных субъектов Российской Федерации, система взаимодействия этих элементов, а также процессы управления социально-экономическим развитием региона и национального регулирования территориального развития, восполняют пробелы, как в экономическом развитии, так и в развитии территории. В то же время инициатива по разработке таких мероприятий должна исходить от региональных властей, которые должны в первую очередь обосновать необходимость определенных программных мероприятий, их экономическое воздействие, необходимость выделения средств из федерального бюджета и т. д., а также структурировать соответствующее финансирование.

Также следует поощрять привлечение средств областного бюджета для реализации этих программ, чтобы повысить экономическую и политическую ответственность региональных властей за организационную поддержку всех мероприятий, запланированных в государственной программе.

В настоящее время широкое распространение получило новое для многих стран течение в управлении, а именно «проектный подход». Основой для его создания стала совокупность теорий различных наук, к которым относятся психология, менеджмент, маркетинг и иные. Задачей данного управленческого направления является содействие в разработке рационального управленческого решения. При компетентном применении методов и средств проектного менеджмента существует возможность разработки методологии осуществления проектного подхода, системно воплощать определенные способы и средства его исполнения.

Проектный подход в управлении экономическими процессами определяется как наиболее эффективный социально направленный инструмент менеджмента. При условии ограниченности ресурсов базовые принципы проектного подхода могут обеспечить выполнение заданных целей и достижение плановых показателей. Осуществление проектной деятельности в области экономики и финансов определяет необходимость установления предпосылок, задач и средств применения проектного подхода в рассматриваемом регионе при обеспечении управленческих процессов с целью дальнейшего совершенствования путей и методов реализации проектов, как на территории региона, так и РФ.

Территория Российской Федерации обладает значительным объемом, в связи с этим она разделена на 8 федеральных округов, в состав которых входят 85 регионов. Каждый отдельно взятый регион страны характеризуется особым ресурсным составом, особенностями размещения и освоения территорий, культурными и национальными признаками, уровнем развития экономики региона и прочее.

В связи с тем, что регионы в последнее время расширяют область самостоятельных социально-экономических решений и выступают как отдельные хозяйствующие субъекты, необходима организация системы эффективного управления региональным развитием, базирующейся на мониторинге, оценке и анализе процессов, протекающих внутри субъектов

(социально-экономических процессов). В условиях динамично развивающихся рыночных условий хозяйствования именно анализ социально-экономических процессов как инструмент диагностики уровня и динамики развития региона выступает необходимым условием обеспечения устойчивого социально-экономического развития территорий.

На сегодняшний день Российская Федерация реализует проектное управление региональной экономикой посредством разработки и внедрения национальных проектов. В 2018 г. по указу Президента Российской Федерации были разработаны 12 национальных проектов. Каждый из проектов нацелен на эффективное решение проблем в различных областях. Данные проекты определяют основные направления развития РФ, а также регионов РФ и являются неким ориентиром для них. Управление региональной экономикой может проходить не только с помощью проектного управления, но и с помощью программного управления. Подобный вид управления реализуется за счет государственных программ. Государственные программы – это более обширные мероприятия, чем национальные проекты. Более наглядно это можно представить в виде рисунка 8 [37]:

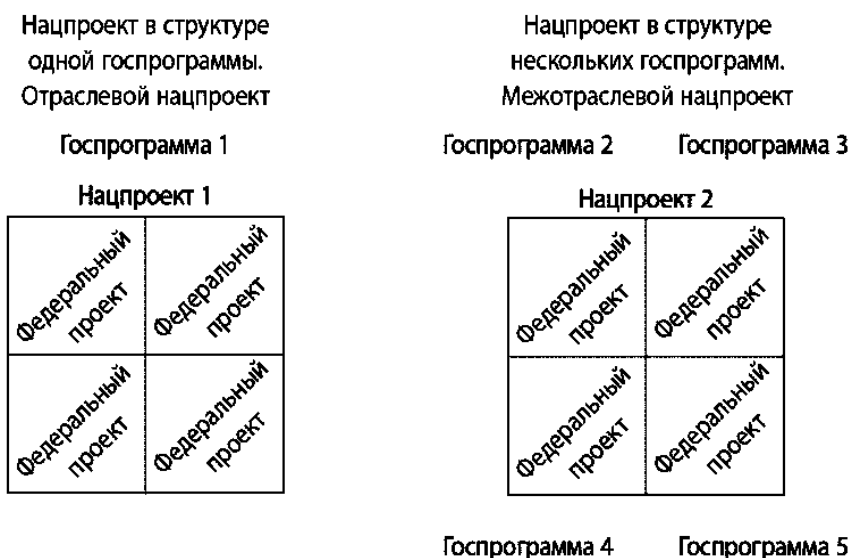


Рисунок 8 – Национальные проекты в структуре государственных программ

Исходя из данных, представленных на рисунке 4, можно отметить, что национальные проекты являются структурным элементом государственных программ. Национальные проекты, в свою очередь, делятся на более

локальные мероприятия – федеральные проекты. Стоит отметить, что один национальный проект может реализовываться в рамках нескольких государственных программ.

Также национальные проекты можно рассматривать в качестве своеобразных векторов направления развития экономической системы в стране [19]. Связано это с тем, что национальные проекты формируются исходя из того, какие направления экономики необходимо развивать в ближайшие годы. Важно отметить, что разработка национальных проектов осуществляется на 6-летний период.

Ключевое отличие национальных проектов от государственных программ заключается в том, что, как правило, национальные проекты имеют региональную направленность, а государственные программы являются базовым документом для всей страны.

Другим важным отличием национальных проектов от государственных программ является то, что за исполнение национальных проектов кураторы и руководители несут персональную ответственность. Такое отличие подчеркнул Президент Российской Федерации в своем интервью для информационного агентства «ТАСС» в 2020 г. [53].

Роль проекта в управлении региональной экономикой заключается в том, что:

1. Национальные проекты задают приоритетные векторы развития исходя из специфики каждого региона.
2. Национальные проекты позволяют более локально определить насущные проблемы конкретного региона и решать их более эффективно, чем при программном управлении.
3. Национальные проекты всегда сопровождаются бюджетным финансированием, при котором возможно внедрить новые технологии для эффективного развития экономики в регионе.

Таким образом, можно отметить, что проектное управление является частью государственных программ. Такой вид управления осуществляется

благодаря разработке и внедрению национальных проектов, при которых происходит определение наиболее важных векторов развития для каждого региона исходя из существующих потребностей.

В результате можно сделать вывод, национальные проекты имеют важную роль в региональной экономике. Также можно сделать вывод, что производительность труда на территории должна стать одним из основных показателей развития, а действия властей должны быть направлены на ее повышение не меньше, чем на сохранение (выживание) тех, кто отстает от советской эпохи [81].

Подводя итоги, стоит указать, что при оценке проекта следует учитывать характеристики: бюджет выбранного проекта, размер и сложность данного проекта, сроки проекта, тип проекта и отрасль, а также ожидания заинтересованных сторон в существующем проекте.

Можно сделать вывод, что не существует единого метода оценки эффективности методологии проектного менеджмента, которая была бы наиболее подходящей для всех проектов, выбор зависит от потребностей региона и целей стратегического развития.

2 Исследование предпосылок использования проектного подхода в обеспечении управленческих процессов в экономике региона

2.1 Анализ социально-экономического развития Томской области

К базовым традиционным методам исследования экономики отдельно взятого региона относится анализ социально – экономического развития территории, проведение которого строится на применении системы статистических показателей [13]. На основании данных проведенного статистического анализа делаются соответствующие выводы относительно основных явлений и процессов, происходящих в экономической системе региона. Основным мотивом для этого исследования служит выявление преобладающих проблем социально – экономического характера и потенциалов экономического роста с целью обоснования разработки стратегии социально – экономического развития конкретного региона, в нашем случае – Томской области.

Теоретические задачи проведения исследования социально – экономического развития:

- 1) определение природно - ресурсного потенциала территории субъекта РФ;
- 2) анализ оснований для ухудшения экологической среды региона;
- 3) рассмотрение демографических особенностей, к которым относятся изменение количества проживающих на рассматриваемой территории граждан и их половозрастная структура, а также миграционные процессы;
- 4) анализ использования трудовых ресурсов по наиболее существенным сферам экономики региона;
- 5) определение уровня и причин безработицы в регионе;
- 6) анализ уровня и качества жизни граждан, а также уровень развития социальной инфраструктуры;

7) определение степени развития субъекта РФ, в который входят: оценка экономического и промышленного развития и инфраструктуры для определения направлений целеполагания и разработки стратегий совершенствования рыночной экономики региона;

8) оценивание экономических отношений между регионами;

9) выявление экспортного потенциала производства;

10) анализ доходной части регионального бюджета, финансового состояния и статей расходования денежных средств;

11) поиск предприятий, которые потенциально подходят для использования в интересах граждан и экономики региона и характеризуются различными собственниками и разнообразностью имущества.

При проведении анализа исключительно развернутое и сбалансированное исследование особенностей жизнедеятельности региона сможет объективно определить уровень социально – экономического положение рассматриваемого субъекта РФ и определить направление последующего развития экономики региона. В ходе анализа, помимо прочего, определяется ресурсный потенциал территории с целью определения его соответствия присутствующим ресурсным возможностям и степени развития регионального хозяйства.

В ходе анализа особое значения государственные структуры уделяют размеру реальных доходов населения, наличию баланса финансовых доходов и расходов или его отсутствию, динамике производственных структур, обеспеченности граждан жильем и необходимой социальной инфраструктурой. Информация об указанных показателях развития региона необходима для своевременного и оперативного установления существующих проблем и диспропорций в хозяйстве региона и определения направления и путей разрешения имеющихся вопросов.

Стратегия социально-экономического развития Томской области была разработана на период до 2030 года. В ней были установлены основные приоритеты, цели и задачи социально-экономического развития данного региона, наиболее существенные направления их достижения в долгосрочной перспективе. Нормативно – правовой базой разработки стратегии развития Томской области стали: Федеральные законы [79], законы Томской области [17], Распоряжения Правительства РФ [54], Указы Президента страны [73] и иные нормативно – правовые акты.

По частным промежуточным показателям выполнения конкретных среднесрочных целей стратегических планов, которые входили в государственные программы, были получены следующие значения:

Цель 1 «Реализация модели интенсивного развития, включая развитие высокотехнологичных производств на основе потенциала научно-образовательного комплекса, создание условий для инвестиций, развитие предпринимательства».

Исполнение данной цели и некоторых задач представлено в таблице 1. Таблица 1 – Инвестиции в основной капитал по видам основных фондов в Томской области

	Млн. руб.				Прирост (2016;2019)
	2016	2017	2018	2019	
Всего	101575,1	98465,7	96223	96214,1	-5361
в том числе:					
жилье здания и помещения	16628,5	16179,5	15720,7	17754	1125,5
здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель	39887,1	30740,9	29165,4	32557,2	-7329,9
машины, оборудование, транспортный и хозяйственный инвентарь	25718	34063	31954,4	30247	4529
объекты интеллектуальной собственности	-	1973,3	3016,1	3112,5	-
прочие	19341,5	15509,1	16366,5	12543,3	-6798,2

В данной таблице можно увидеть тенденцию к уменьшению инвестиций в основной капитал, так в 2019 году он составил 96214,1 млн. рублей, что на 5361 млн. рублей меньше, чем 2016 году. Однако, инвестиции в объекты интеллектуальной собственности растут, что положительно влияет на развитие высокотехнологичных производств на основе потенциала научно-образовательного комплекса.

Цель 2 «Рациональное использование природного капитала Томской области, устойчивое развитие агропромышленного комплекса».

Одна из задач данной цели - обеспечить рациональное использование природных ресурсов Томской области. В качестве примера рассмотрим основные показатели работы организаций по виду экономической деятельности «Лесозаготовки» в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели работы организаций по виду экономической деятельности «Лесозаготовки»

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Лесовосстановление, га	28188	24565	27554	30774	2586
в том числе искусственное (создание лесных культур), га	1548	1280	1305	1685	137
Число организаций (на конец года)	209	162	156	144	-65
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), в процентах	-7,1	-14,5	-5,8	-19,2	-12,1

За рассматриваемый период (2016 – 2019 год) была отмечена положительная динамика по лесовосстановлению, прирост составил 2586 га. Уменьшилось число организаций, занимающихся «Лесозаготовками», с 209 до 144. Рентабельность по данному виду экономической деятельности имеет резонансную динамику, однако в каждом году рассматриваемого периода, она имеет отрицательное значение.

В таблице 3 указаны инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов в Томской области, которые имеют тенденцию к увеличению за анализируемый период.

Таблица 3 – Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов по Томской области

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
	Тысяч рублей (в фактических ценах)				
Инвестиции в основной капитал - всего	3056631	1234781	753975	4304303	1247672
в том числе:					
на охрану и рациональное использование водных ресурсов	182755	184630	239579	136420	-46335
на охрану атмосферного воздуха	2670300	792057	336424	3941593	1271293
на охрану рационального использования земель	178844	161403	164388	121897	-56947
на другие мероприятия	24732	96691	13584	104393	79661

Цель 3 «Повышение уровня и качества жизни населения на всей территории Томской области, накопление человеческого капитала».

Ключевым фактором успеха политики на данном направлении будет формирование возможностей для распространения выгод от интенсивного расширения производств в точках роста на всех жителей региона. Уровень и качество жизни населения характеризуется следующими показателями: демографические параметры, физическое психическое и социальное здоровье, материальный доход населения, досуговая деятельность и т.д. Рассмотрим эти и другие показатели в таблицах 4, 5, 6 и 7.

Таблица 4 – Основные социально-экономические характеристики Томской области

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Численность населения (на конец года), тыс. чел.	1078,9	1078,3	1077,4	1079,3	0,4
Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.	487,8	496,1	508,7	501,6	13,8
Численность безработных (по методологии МОТ), тыс.чел.	39,7	33,8	34,5	29,5	-10,2
Численность пенсионеров, тыс.чел.	297,1	299,8	302,8	301,2	4,1
Среднедушевые денежные доходы населения в мес, руб.	26165,2	26697,1	27296,4	28381	2215,8
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.	36032,4	37517,6	41900,9	45525,9	9493,5
Средний размер назначенных пенсий, руб.	13614	14552	15357	16216	2602
Валовый региональный продукт:					
всего , млн. руб.	480156	510950	579363	-	-
на душу населения, руб.	445486	473722	537512	-	-
Инвестиции в основной капитал, млн.руб.	104385,4	98465,7	96223	96214,1	-8171,3
Платные услуги населению, млн.руб.	46866,1	49425,1	51909,5	55160,4	8294,3

Таблица 5 – Число спортивных сооружений

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Стадионы с трибунами на 1500 мест и более	16	15	15	15	-1
Спортивные залы	541	612	578	579	38
Плавательные бассейны	29	32	32	33	4
Плоскостные спортивные сооружения (площадки поля)	799	748	808	849	50
Лыжные базы	38	40	35	37	-1
Сооружения для стрелковых видов спорта	46	49	50	47	1

Таблица 6 – Численность иностранных граждан и граждан РФ, размещенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения на территории Томской области

	2016	2019	Прирост
Численность граждан РФ, размещенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения, чел.	106451	183904	77453
Численность иностранных граждан, размещенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения, чел.	3881	7156	3275

Таблица 7 – Медицинские организации (на конец года)

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Число больничных организаций	49	48	48	49	0
Число врачебных амбулаторно-поликлинических организаций	155	174	203	186	31

Как видно из таблиц показатели уровня и качества жизни населения Томской области растут весьма незначительно, а некоторые и вовсе идут на спад. Следовательно, для достижения данной цели к 2030 году необходимо ежегодно отслеживать результаты показателей, своевременно вносит корректировки в стратегию, и стараться устранять негативные факторы, влияющие на данные параметры.

Цель 4 «Сбалансированное территориальное развитие за счет развития инфраструктуры в Томской области» обуславливает развитие транспортной, инженерной и информационно – коммуникативной инфраструктур. Так в таблицах 8 и 9 представлены данные за период с 2016 по 2019 год о перевозках пассажиров автомобильного транспорта общего пользования и об использовании информационных и коммуникационных технологий в организациях на территории Томской области.

Таблица 8 – Перевозки пассажиров автомобильного транспорта общего пользования

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Перевозка пассажиров					
всего, млн. человек	106,4	69,7	49,5	44,3	-62,1
в процентах к предыдущему году	105,0	65,5	71,0	89,5	-15,5

Таблица 9 – Использование информационных и коммуникационных технологий в организациях (в процентах от общего числа обследованных организаций)

	2016	2017	2018	2019	Прирост (2016;2019)
Организации, использовавшие:					
персональные компьютеры	87,1	76,6	85,3	86,3	-0,8
серверы	51,4	48	53,7	56,1	4,7
локальные вычислительные сети	64,6	58,5	66,2	66,2	1,6
электронную почту	84,2	75,2	83,6	84,6	0,4
Интернет	85,1	75,2	83,8	84,5	-0,6
Инtranет	22,5	24,3	30,4	31,7	9,2
Экстранет	17,9	18,7	21,7	20,7	2,8
"облачные" серверы	22,5	21,7	25,7	26,9	4,4
Организации, имевшие веб-сайт в сети Интернет	45,4	43,7	49,4	50,7	5,3

Показатель перевозок пассажиров автомобильного транспорта общего пользования имеет тенденцию к уменьшению и в 2019 году составил 44,3 млн. человек в то время, как в 2016 году он был равен 106,4 млн. человек. Однако, говорить о том, что снизилось качество предоставляемых услуг не совсем корректно. Возможно, данный показатель имеет отрицательную динамику в

связи с тем, что показатель наличия легковых автомобилей у населения Томской области растёт. По данным Управления ГИБДД Управления МВД по Томской области на конец 2016 года он составил 290958 единиц, а уже в 2019 году равен 315428 единиц. Как видно из таблицы 2.9 продолжилась позитивная динамика в Томской области по готовности к информационному обществу.

Цель 5 «Эффективное управление регионом» довольно сложно объективно оценить поскольку при распределении регионов по рейтингу эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ Томская область в 2020 году заняла 58 место, а в 2010 году 10 место рейтинга. Снижение динамики показателя обусловлено эффектом низкой базы предшествующих годов в ряде субъектов РФ незначительные корректировки социально-экономического положения, которые ведут к повышению позиции в рейтинге.

Базируясь на общей тенденции социально-экономического развития и динамики показателей выполнения целей и задач за период анализа прогнозируется, что достижение запланированных на 2030 год показателей не будет полностью обеспечено.

Таким образом, проведенный анализ некоторых социально – экономических показателей [13] развития Томской области продемонстрировал что многие факторы, определяющие эффективное осуществление деятельности (показатель лесовосстановления, численность населения, численность безработных, платные услуги населению, и др.) имели положительную динамику на протяжении длительного периода. Показали (инвестиции в основной капитал по видам основных фондов, рентабельность по виду экономической деятельности «Лесозаготовки», перевозки пассажиров и др.) динамика которых имеет тенденцию к уменьшению, существенно «уронили» многие параметры оценки деятельности Томской области и определили лишь 58 место в рейтинге 2020 года по эффективному управлению регионом.

2.2 Условия и предпосылки проектного управления в регионах

Управление проектами (УП) в России в настоящее время имеет следующие характеристики: применяются проектные подходы и информационные технологии, повысился уровень систем управления проектами (СУП), проекты стали средством реализации бизнес-стратегий, возросло значение корпоративного управления ресурсами, стало развиваться понимание качества проектов [14].

Цикл управления проектом представляет собой непростой процесс, который можно схематично представить следующим образом (рисунок 9):



Рисунок 9 – Цикл управления проектом

При разработке процесса управления проектной деятельностью можно выделить три этапа, поочередное определение составляющих которого может обеспечить грамотную схему эффективного достижения целей проекта (рисунок 10).



Рисунок 10 – Этапы процесса разработки проекта

Организации в регионе должны играть важную и ключевую роль в распространении современных практик проектирования, которые, по сути, задают планку качества технологий и механизмов управления, которая станет стандартом для всех участников рынка инвестиционных проектов. Информационные технологии расширяют и делают применение методов и инструментов управления проектами более эффективным, охватывая большие территории, обеспечивая эффективную координацию как небольших проектных команд, так и огромных проектно-ориентированных консорциумов, позволяют просматривать на планшетах руководства не только текущее состояние по проектам, программам и их портфелям, но и прогнозировать что и как может повлиять на успех проектов.

Системы управления проектами (СУП) в регионе становятся интеллектуальными, обучаемыми и, прежде всего, адаптируемыми к масштабам и сложности задач технологического переоснащения российской экономики. Географически рассредоточенные проекты и проектные группы (часто называемые виртуальными командами) теперь могут сотрудничать в режиме реального времени, независимо от их местоположения, используя недорогие системы Интернет, аудио, видео и цифровой телеконференцсвязи, основанные на высокоскоростных спутниковых и кабельных каналах.

Поскольку проекты становятся основными фондами, реализуя бизнес-стратегии в регионах, сегодня необходимо управлять портфелями проектов или программ, а не отдельно реализуемыми проектами или многопроектными программами. Проекты в каждом портфеле должны поддерживать стратегии развития РФ и способствовать их реализации.

Сегодня специализация управления проектами значительно выросла, она прошла значительный путь от вводных курсов по программному обеспечению до многосеместровых университетских курсов с целым рядом отраслевых специализаций и уникальной методологией управления проектами. Огромное разнообразие стандартов, предлагаемых конкурирующими профессиональными ассоциациями в разных частях мира, приводит к нескольким коллекциям («деревьям») знаний по управлению проектами, ряду моделей зрелости управления проектами и различным подходам к сертификации специалистов-практиков в этой области, что говорит о стремительном росте этого направления и его безусловной практической значимости.

Управление проектами было создано, помимо прочего, для противодействия рискам и неопределенностям, которые сопровождают любые инновационные и инвестиционные инициативы. То есть риски и неопределенности больше не воспринимаются как неизбежное зло.

Кроме того, было обретено осознание качества проектов не только как системы менеджмента качества и связанного с ней качества процессов, но также как понимание снижения проектных рисков за счет лучшей подготовки проектных материалов и более широкого использования формализованных методов анализа и отслеживания рисков как на этапе концепции проекта, так и на этапе его реализации [47], что далее стало одной из причин для использования проектного управления в регионах.

В последнее время возросла важность качества и глубины проработки проектной документации на стадии проектирования, ее исключительной полезности для обеспечения бесперебойной реализации последующих этапов инвестиционных проектов и программ, для мониторинга которых в полной мере может применяться Методика освоенного объема инвестиций в проект (смотреть рисунок 11).

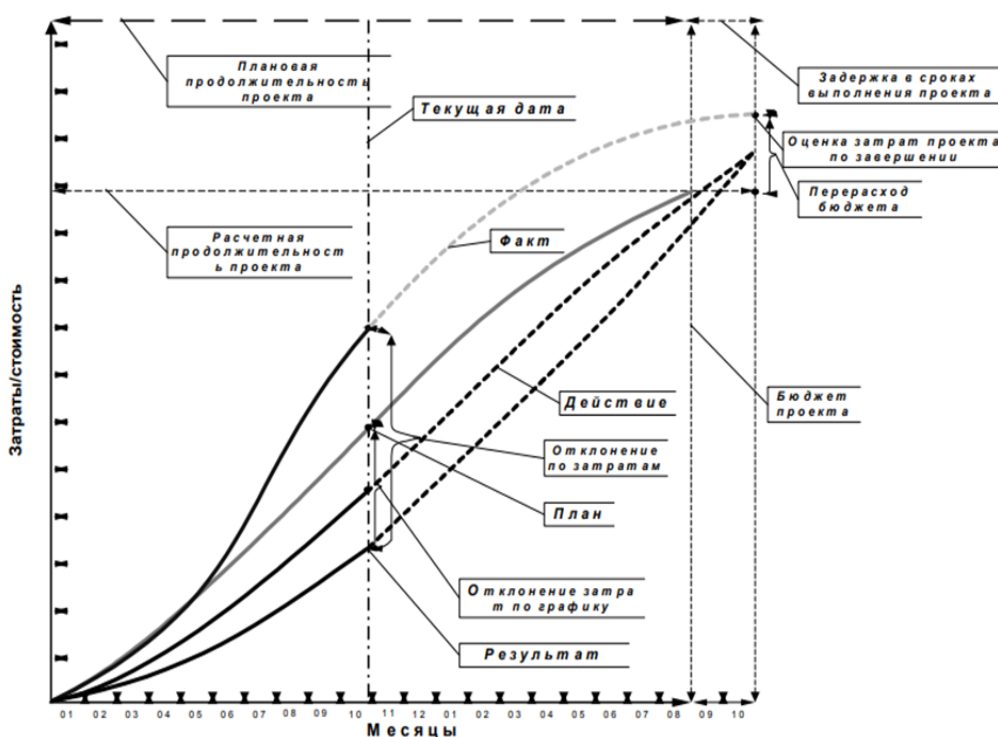


Рисунок 11 – Графическое изображение реализации проекта Методом освоенного объёма

Таким образом, текущее состояние управления проектами (УП) в России можно охарактеризовать как переход от теории к практике и развитие практических методов, некоторые из которых достигают уровня промышленной методологии и государственных стандартов. Проектные подходы стали применяться в отраслях энергетики, нефти и газа, металлургии, строительства и некоторых других интенсивно развивающихся отраслях народного хозяйства России. Массовое использование в универсальных инвестиционных проектах и программах с иностранным участием, а также их широкое использование в кредитно-финансовой сфере.

Следовательно, можно говорить о том, что развитие проектного подхода в России послужило **предпосылками** для развития проектного управления в регионах, а также Томской области.

Принято считать, что УП может кардинально изменить кризисную ситуацию в управлении регионом, для которого в XXI веке открываются принципиально новые **условия**:

- идея национальных проектов в РФ в настоящее время выходит на новый уровень, ведь сформированные национальные проекты по майскому указу 2018 года Президента РФ № 204 [72] можно охарактеризовать как более масштабные и конкретные. В них развернуто и представлено целеполагание, особое внимание уделено вопросам управления проектам и их реализации, а также ресурсной обеспеченности;

- говоря о национальных проектах, президент РФ подразумевает **прорыв** в технологиях, экономике и социальной сфере, который положительно отразится на жизни каждого гражданина нашей страны.

- по мнению губернатора Томской области, Национальные проекты, это не какой-то манифест или мечтание о далеком будущем, это перспективные планы, которые абсолютно реальны и учитывают текущее состояние рассматриваемой области и ее технико-экономическое развитие.

2.3 Оценка уровня развития организационно-экономических проектов в регионе

Осуществление оценки уровня развития организационно – экономических проектов на данный момент представляется довольно не простой задачей, поскольку многие текущие проекты были начаты в 2019 году и закончатся только к 2024 году. Бюджет национальных проектов РФ года представлен на рисунке 12.













НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ		ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ		БЮДЖЕТ, МЛРД РУБ.
	Здравоохранение	8	1725,8	
	Образование	10	784,5	
	Демография	5	3105,2	
	Культура	3	113,5	
	Безопасные и качественные автомобильные дороги	4	4779,7	
	Жилье и городская среда	4	1066,2	
	Экология	11	4041,0	
	Наука	3	636,0	
	Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5	481,5	
	Цифровая экономика	6	1634,9*	
	Производительность труда и поддержка занятости	3	52,1	
	Международная кооперация и экспорт	5	956,8	
	Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры	11	6348,1**	

Рисунок 12 – Бюджет национальных проектов РФ до 2024 г [38]

На сегодняшний день Томская область участвует в 12 национальных проектах. А именно, «Демография» и «Здравоохранение», «Жилье и городская среда», «Экология» и «Культура», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», «Международная кооперация и экспорт», «Производительность труда и поддержка занятости», «Цифровая экономика», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Образование» и «Наука». Также в регионе были утверждены паспорта региональных проектов, ответственные лица и сроки их исполнения. Структура бюджета национальных проектов РФ представлена на рисунке 13, бюджет региональных проектов на период с 2019 по 2024 гг. (рисунке 14). В таблице 10 приведены региональные проекты Томской области в разрезе национальных проектов РФ.

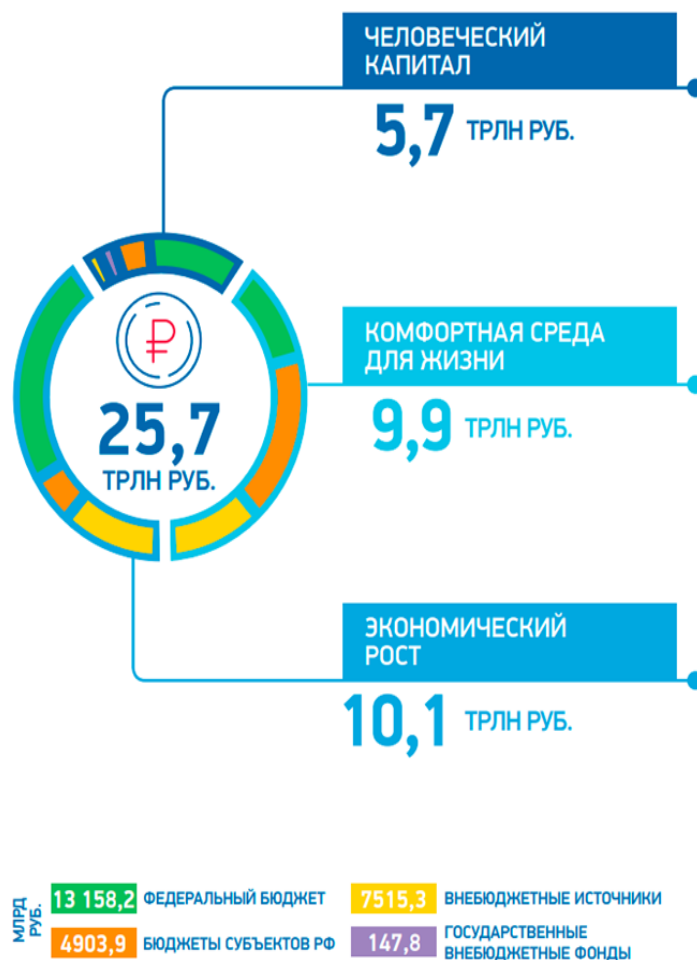


Рисунок 13 – Структура бюджета Национальных проектов РФ [38]

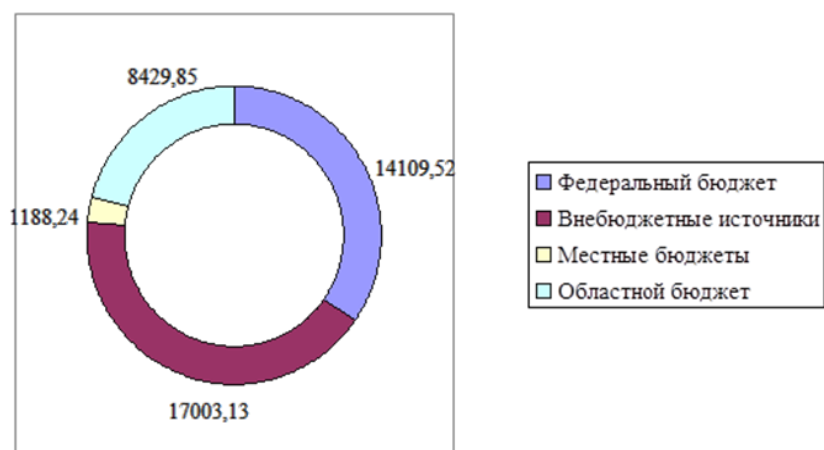


Рисунок 14 – Бюджет региональных проектов Томской области 2019-2024 гг. (млн. руб.)

Таблица 10 – Региональные проекты Томской области в разрезе национальных проектов РФ

Национальные проекты Российской Федерации	Количество федеральных проектов	Количество региональных проектов по Томской области
Здравоохранение	8	7
Образование	10	10
Демография	5	5
Культура	3	3
Безопасные и качественные автомобильные дороги	4	2
Жилье и городская среда	4	3
Экология	11	5
Наука	3	3
Малое и среднее предпринимательство поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы	5	5
Цифровая экономика	6	5
Производительность труда и поддержка занятости	3	3
Международная кооперация и экспорт	5	4

Так в Томской области утверждено 55 паспортов региональных проектов, их совокупность стратегически важна для развития региона.

Как видно из рисунка внебюджетные средства региона составляют чуть меньше половины источников покрытия расходов на осуществляемые проекты. Далее рассмотрим более подробно некоторые национальные проекты, реализуемые в Томской области.

Национальный проект «Демография».

Обеспечить результаты нацпроекта «Демография» на территории региона призваны федеральные проекты «Финансовая поддержка семей при рождении детей», «Старшее поколение», «Укрепление общественного здоровья», а также «Спорт — норма жизни». Цели и целевые показатели проекта представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Цели и целевые показатели проекта «Демография»

В рамках первого проекта не менее 8,5 тыс. томских семей получат ежемесячные выплаты в связи с рождением (или усыновлением) первого ребенка, не менее 20 000 семей, имеющих трех и более детей.

Для ребятишек до трех лет будут созданы 2,7 тыс. новых мест в детских садах и 1300 дополнительных мест для дошколят в негосударственном секторе дополнительного образования.

Увеличение рождаемости планируется за счет проведения циклов экстракорпорального оплодотворения семьям, страдающим бесплодием, из средств обязательного медицинского страхования. К 2024 г. томские медики планируют провести не менее 6 750 циклов ЭКО.

К 2024 г. продолжительность здоровой жизни в Томской области должна увеличиться до 67 лет. Планируется до 70 процентов увеличить долю людей пенсионного возраста, прошедших профилактические осмотры и диспансеризацию, а также создать гериатрическую службу на 40 гериатрических коек, где смогут пролечиться 1024 пациента.

Создание условий для активного долголетия и качественной жизни пожилых томичей регион продолжит в рамках «Старшее поколение». Внедрение системной поддержки (охват диспансеризацией, сбалансированное медобслуживание, медпомощь на дому, патронаж и другие меры). Дополнительно обучение людей старшего возраста востребованным в экономике навыкам и компетенциям, такое обучение ежегодно смогут проходить не менее 358 человек, а к 2024 г. — 2 148 жителей Томской области.

Национальный проект «Здравоохранение».

Данный проект является одним из важнейших в области проектного управления развития региональной экономикой. Цель проекта заключается в том, чтобы повысить качество медицинских услуг и сделать доступной медицинскую помощь для всех граждан Российской Федерации.

В 2020 г. была внедрена новая система «Бережливое производство», которая направлена на сокращение времени ожидания у регистратуры и у кабинета врача. Технология была применена в 66% медицинских организаций по всей стране. Благодаря «Бережливому производству» среднее время ожидания сократилось в 3 раза.

Стоит отметить, что качество услуг в целом повысилось. Об этом свидетельствует снижение младенческой смертности на 8%. Однако ситуацию со взрослой смертностью ухудшила пандемия COVID-19. Очевидно, что данный вирус не могли предвидеть разработчики национальных проектов. Правительство Российской Федерации практически за год смогло взять ситуацию под контроль и сейчас уже разработана вакцина для того, чтобы снизить взрослую смертность от этого вируса. Для каждого региона были выбраны пункты вакцинирования исходя из территориального расположения, в том числе и в Томской области.

В Томской области на проект будет направлено 26,9 млрд рублей. Он объединит восемь федеральных приоритетных проектов.

Один из главных проектов — развитие первичной медико-санитарной помощи и ее максимальная доступность для населения. Речь идет о часовой доступности медицинской организации для населенных пунктов, где проживает свыше ста человек. Сейчас на территории региона таких учреждений 260, в 2019-м в рамках проекта появятся пять новых фельдшерско-акушерских пунктов, а с 2020 г. начнется модернизация имеющихся ФАПов. Будет закуплено не меньше четырех мобильных медицинских комплексов, а вылеты санавиации возрастут с 260 до 450 часов до 2024 г.

Специализированной медицинской помощи касаются программы борьбы с онкологическими, сердечно-сосудистыми заболеваниями, а также проекты по обеспечению учреждений медицинским оборудованием и развитию инфраструктуры детского здравоохранения. В течение пяти лет смертность от болезней системы кровообращения должна снизиться с 494 до 372,2 случая на 100 тыс. населения, от новообразований — с 218,1 до 205 также на 100 тыс. населения. Будет построен хирургический корпус онкодиспансера, пройдет полное переоснащение всех региональных сосудистых центров.

Оснащение новым оборудованием детских медучреждений уже началось в 2018 г.: более 100 млн рублей из федерального и областного бюджетов направлено на оборудование детских поликлиники, а с 2019 г. средства будут выделяться на стационары для детей. Также нацпроект предполагает формирование единого цифрового контура, а в здравоохранении: к 2024 г. число пользователей кабинетов пациента на портале госуслуг должно увеличиться с 47,82 до 438,89 тысячи человек.

Цели и целевые показатели проекта представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Цели и целевые показатели проекта «Здравоохранение»
Национальный проект «Жилье и городская среда».

Проект включает четыре федеральных проекта: «Ипотека», «Жилье», «Формирование комфортной городской среды» и «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда». На него Томская область получит 8,8 млрд рублей.

В проекции на регион главным целевым показателем проекта «Жилье» должно стать увеличение ежегодного объема жилищного строительства до 723 тыс. кв. м к 2024 г. Достичь этого результата предполагается за счет модернизации строительной отрасли, снижения административной нагрузки на застройщиков, эффективного использования земли и оказания поддержки нуждающимся в улучшении жилищных условий.

На финансирование проекта «Формирование комфортной городской среды» в 2019 г. федеральный центр выделит региону 412 млн рублей, общий

бюджет до 2024 г. (с учетом средств областного и местных бюджетов) составит 2,4 млрд рублей.

Еще одной составляющей проекта станет проект по расселению аварийного жилья. На реализацию этого проекта до 2024 г. Томская область получит 6,4 млрд рублей. В течение пяти лет за счет этих средств нам предстоит расселить почти 7 тыс. человек, проживающих на 125 тыс. «квадратах» аварийного жилья.

Национальный проект «Экология».

В состав национального проекта «Экология» входит 11 проектов. Томская область заявила свое участие в пяти — «Сохранение лесов», «Сохранение уникальных водных объектов», «Чистая вода», «Чистая страна», «Комплексная система обращения с ТКО».

Цели и целевые показатели проекта представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Цели и целевые показатели проекта «Экология»

Региональный проект «Сохранение лесов на территории Томской области» предполагает увеличение к 2024 г. площади лесовосстановления на территории Томской области на 42,5 тыс. га. Эта мера обеспечит баланс

воспроизводства лесов на всех участках, вырубленных и погибших лесных насаждений. На реализацию проекта федеральный бюджет выделит Томской области 367,7 млн рублей. Общий объем финансирования превысит 1,6 млрд рублей, основную часть средств региональная власть планирует привлечь из внебюджетных источников. В числе основных мероприятий проекта — оснащение учреждений специализированной лесохозяйственной и лесопожарной техникой и строительство лесного селекционно-семеноводческого центра мощностью до 12 млн. штук саженцев в год.

По региональному проекту «Сохранение уникальных водных объектов» в Томской области будет восстановлена экология восьми озер и прудов, а также очищено 106 км берегов рек. Финансирование составит почти 552 млн рублей, около 513 млн рублей поступит из федерального бюджета. Это позволит улучшить экологические условия проживания вблизи водных объектов для 800 тысяч человек.

Общий объем финансирования проекта «Чистая вода» из бюджета составит 2,5 млрд рублей, в том числе 856,6 млн рублей поступит из федерального, 1,5 млрд рублей — из областного, 163 млн рублей — из муниципальных бюджетов. В рамках проекта планируется реконструкция 8 существующих водозаборов, модернизация и строительство станций водоочистки, а также новых сетей водоснабжения. Планируется построить шесть станций водоочистки в населенных пунктах, не обеспеченных водой качественной питьевой, и предоставить доступ к централизованному питьевому водоснабжению дополнительно 21 тысяче жителей. Для подключения к центральному питьевому водоснабжению новых абонентов будет проложено 18 участков сетей. Доля населения, обеспеченного качественной питьевой водой из систем централизованного водоснабжения, к

2024 г. в среднем по региону вырастет с 74,5% до 82,5%, в городах — с 94,5% до 97,5%.

Из федерального бюджета на проект «Комплексная система обращения с ТКО» регион получит более 200 млн рублей, из областного бюджета на него будет направлено около 560 млн рублей, из муниципальных — более 110 млн рублей, из внебюджетных источников — около 630 млн рублей. На территории Томской области в 2020–2024 гг. будут построены семь мусоросортировочных и три мусоросжигательных комплекса, объект по обработке и утилизации твердых коммунальных отходов (ТКО) и более десятка полигонов.

Мусоросортировочные комплексы будут построены в городах Асино, Стрежевой, Колпашево, селах Александровское, Бакчар, Кожевниково и Мельниково. С их введением в эксплуатацию доля ТКО, направленных на сортировку, составит 41,6%. В Томске планируется построить объект по обработке и утилизации ТКО. Мусоросжигательные комплексы появятся в городе Кедровом и селах Каргасок и Могочино; полигоны ТКО — в городах Асино и Стрежевой, селах Александровское, Белый Яр, Зырянское, Киреевск, Мельниково, Новый Васюган, Первомайское, Чажемто; поселках Плотниково и Самусь. Общее количество полигонов ТКО в Томской области к 2024 г. достигнет 25.

В итоге, в 2024 г. в Томской области будет ликвидировано 17 экологически опасных объектов. В рамках региональный проекта «Чистая страна» до 2024 г. будет ликвидировано более десяти скотомогильников, а также рекультивированы два полигона твердых бытовых отходов — в окрестностях села Новомихайловка и в ЗАТО Северск, где в целом будет восстановлено 72 га земель. Финансирование проекта «Чистая страна» составит 808,55 млн рублей.

На рисунке 18 изображена ролевая структура управления «пилотными» проектами по приоритетному направлению «Экология».

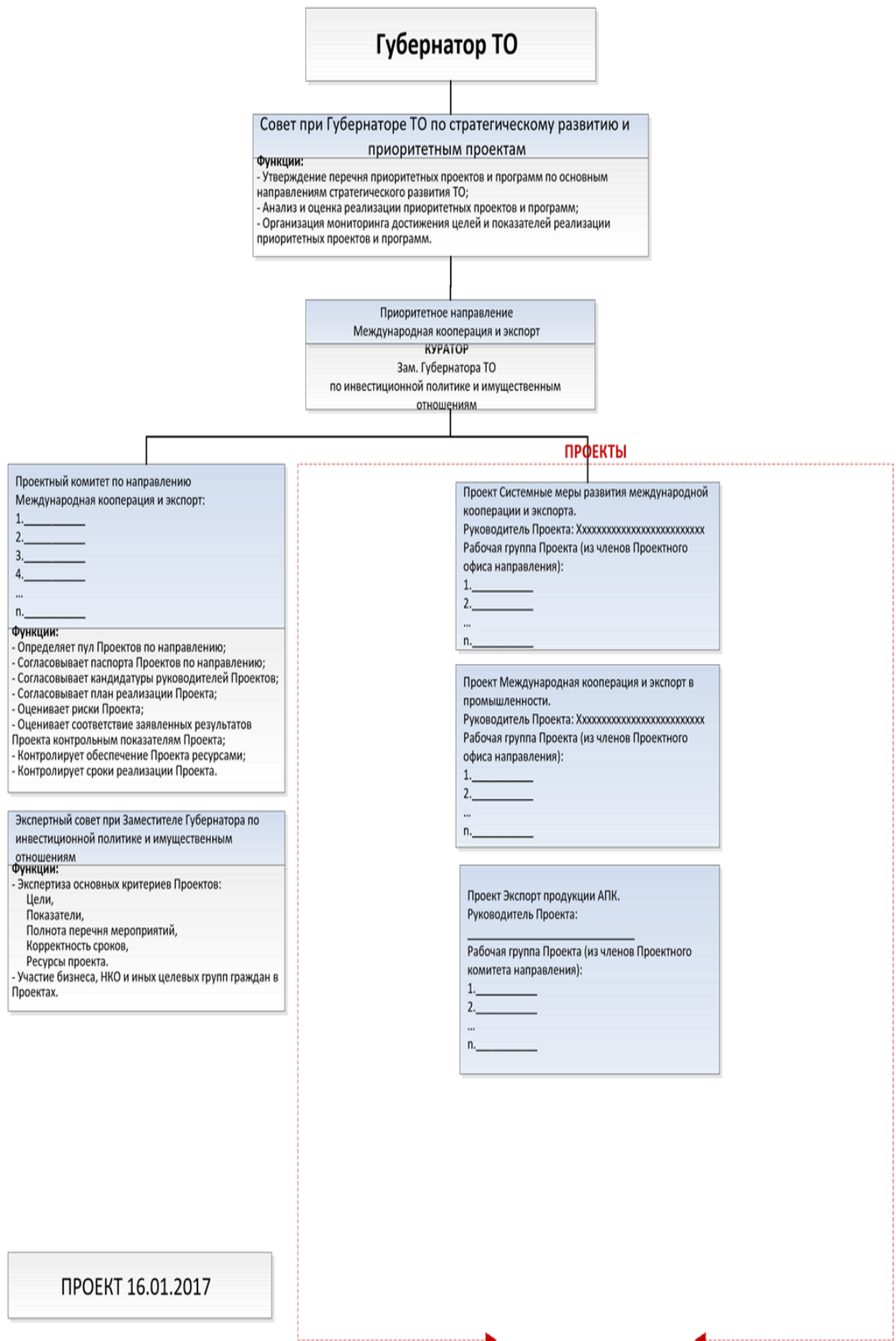


Рисунок 18 – Ролевая структура по направлению «Экология»

Национальный проект «Безопасные и качественные автомобильные дороги».

Томская область примет участие в двух из четырех федеральных проектов — это проекты «Дорожная сеть» и «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства». Томская область претендует на получение 1,77 млрд рублей из федерального бюджета.

В Томской области до 2024 г. отремонтируют 1,35 тыс. км дорог в рамках национального проекта. На эти цели из бюджетов различных уровней будет направлено 22 млрд рублей, в том числе из федерального — 16 млрд рублей. В течение шести лет в Томской агломерации будет отремонтировано 382 км дорог, из которых 142 км — в Томске и Северске, еще 240 км региональных дорог в границах Томского района. Планируется привести в нормативное состояние 968 км региональных дорог на территории всей области, в том числе с применением новых материалов и технологий.

По завершении нацпроекта доля протяженности автотрасс, соответствующих нормативному состоянию, на территории Томской агломерации должна составить не менее 85% от общей протяженности дорог, на территории всего региона — не менее 50%. Также к 2024 г. Томская область должна выполнить мероприятия по сокращению количества мест концентрации ДТП в два раза и нарастить долю заключенных государственных контрактов жизненного цикла до 70%.

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости».

Томская область вошла в утвержденный Минэкономразвития РФ список 15 регионов, которые будут включены в национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» в 2019 г.

В этом проекте определены приоритетные отрасли Томской области (химическая, деревообрабатывающая, пищевая, строительная, производство электрооборудования и электронных изделий) и компании — партнеры: ТК «ТВЭЛ», «СИБУР», «Газпром нефть».

Регионы, вошедшие в нацпроект, получают доступ к специальным мерам поддержки: льготным займам на техперевооружение под 1%, льготным кредитам, грантам на НИОКР до 300 млн рублей, налоговым преференциям, программе поддержки автоматизации и использования цифровых технологий, экспортному акселератору.

В рамках нацпроекта будут реализованы системные меры, к которым относятся обеспечение доступа предприятий к поддержке, снятие административных барьеров, создание регионального центра компетенций в сфере повышения производительности труда. Будет также создана служба занятости населения Томской области нового типа — путем развития инфраструктуры, внедрения организационных и технологических инноваций, повышения качества услуг.

К 2024 г. в Томской области планируется привлечь в региональную программу повышения производительности труда 260 средних и крупных предприятий. Инструментами нацпроекта воспользуются 54 предприятия, 130 получают поддержку по развитию экспортного потенциала, более 1200 человек пройдут опережающее профессиональное обучение.

Национальный проект «Наука».

В национальный проект «Наука» включены три федеральных проекта: «Развитие научной и научно-производственной кооперации», «Развитие передовой инфраструктуры для проведения исследований и разработок» и

«Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок». ». Цели и целевые показатели проекта представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Цели и целевые показатели проекта «Наука»

В рамках проекта развития кооперации Томская область разработает предложения по созданию научно-образовательного центра (НОЦ) по приоритетам четвертой промышленной революции. Основными направлениями исследований и разработок станут окружающая среда (территория и ресурсы), человек (биомедицина и технологии продвинутого обучения), общество (общество цифровой эпохи) и технологическая среда (электронная компонентная база, приборостроение, новые материалы и технологии). Еще одно проектное предложение — создание в регионе междисциплинарного центра нанобиоматериалов и инженерии с семью международными лабораториями.

Создать в Томске сетевой центр перспективных технологий для R&D на базе институтов ТНЦ СО РАН, комплекс «Медицинская геномика и молекулярная биомедицина», центры ядерной медицины, детского сердца, охраны психического здоровья, а также клиники мирового уровня

предлагается в рамках второго направления. Также томичи представят проект распределенной инфраструктуры мониторинга промышленных объектов и природных территорий Сибири и Арктики.

В сфере развития кадрового потенциала научные и образовательные организации Томской области к 2024 г. подадут не менее 60 заявок на открытие новых лабораторий, во главе трети из них должны стоять молодые исследователи. В рамках НОЦ регион создаст центр развития компетенций руководителей научных проектов и лабораторий.

Национальный проект «Цифровая экономика».

В Томской области он включает федеральные проекты «Информационная инфраструктура», «Кадры для цифровой экономики», «Цифровое государственное управление», «Цифровые технологии» и «Информационная безопасность».

К 2024 г. в рамках проекта «Информационная инфраструктура» должны быть подключены к интернету все больницы, поликлиники и ФАПы, а также школы, колледжи, техникумы, органы государственной власти и местного самоуправления. Будет создана региональная навигационноинформационная система мониторинга транспорта.

В рамках проекта «Кадры для цифровой экономики» планируется выпустить к 2024 г. 11 600 специалистов с компетенциями цифровой экономики, принять для обучения по программам высшего образования в сфере информационных технологий 18 тыс. студентов. 9 800 специалистов должны пройти переобучение в рамках дополнительного образования.

Цели и целевые показатели проекта представлены на рисунке 20.

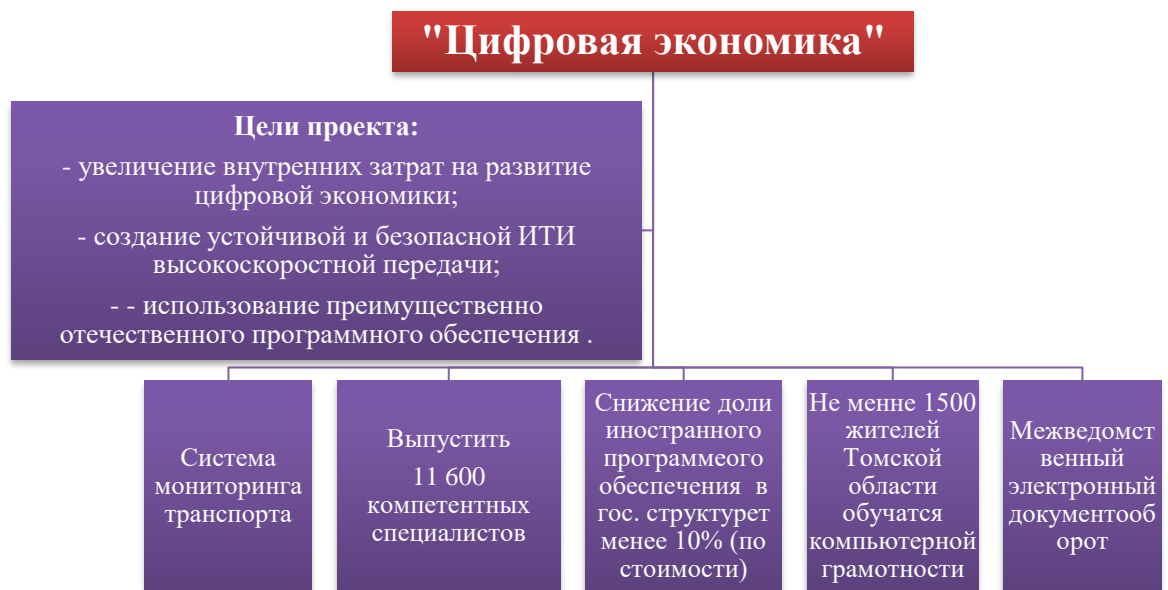


Рисунок 20 – Цели и целевые показатели проекта «Цифровая экономика»

Цель проекта «Цифровое государственное управление» — увеличить долю взаимодействия граждан и организаций с органами власти и бюджетными учреждениями в цифровом виде с 20% до 70%. Для этого, в частности, в регионе будут внедрять межведомственный юридически значимый электронный документооборот, создавать системы поддержки принятия решений с технологиями изучения общественного мнения.

В рамках проекта «Цифровые технологии» не менее 1500 жителей Томской области обучатся компьютерной грамотности. К 2024 г. планируется запустить пять отраслевых цифровых платформ, реализовать пять проектов в области цифровой экономики, увеличить объем выручки проектов с использованием «сквозных» цифровых технологий на 200%. Результатом реализации проекта «Информационная безопасность» должно стать снижение доли использующегося в органах государственной власти иностранного программного обеспечения до уровня менее 10% (по стоимости).

Национальный проект «Международная кооперация и экспорт».

Итогом реализации проекта в Томской области должно стать увеличение к концу 2024 г. объема экспорта в лесопромышленном комплексе с 115,4 до 200 млн долларов США, в обрабатывающем производстве — с 52,4 до 88,3 млн долларов США. Цели и целевые показатели проекта представлена на рисунке 21.



Рисунок 22 – Цели и целевые показатели проекта «Международная кооперация и экспорт»

Общий объем вложений по проекту развития экспорта АПК с 2019 г. по 2024 г. предусмотрен в размере 23,8 млрд рублей. Основную его часть — более 17 млрд рублей — составят средства инвесторов. 6,7 млрд рублей планируется привлечь из федерального бюджета, 110,7 млн рублей — направить из областного бюджета. Для развития промышленного экспорта планируется привлечь из федерального бюджета более 13 млрд рублей, большая часть которых будет направлена на развитие инфраструктуры экспортно ориентированной лесопромышленной отрасли Томской области. Отдельным направлением в проекте выделено развитие экспорта продукции АПК. Ролевая структура по приоритетному направлению «Международная кооперация и экспорт» изображена на рисунке 23.

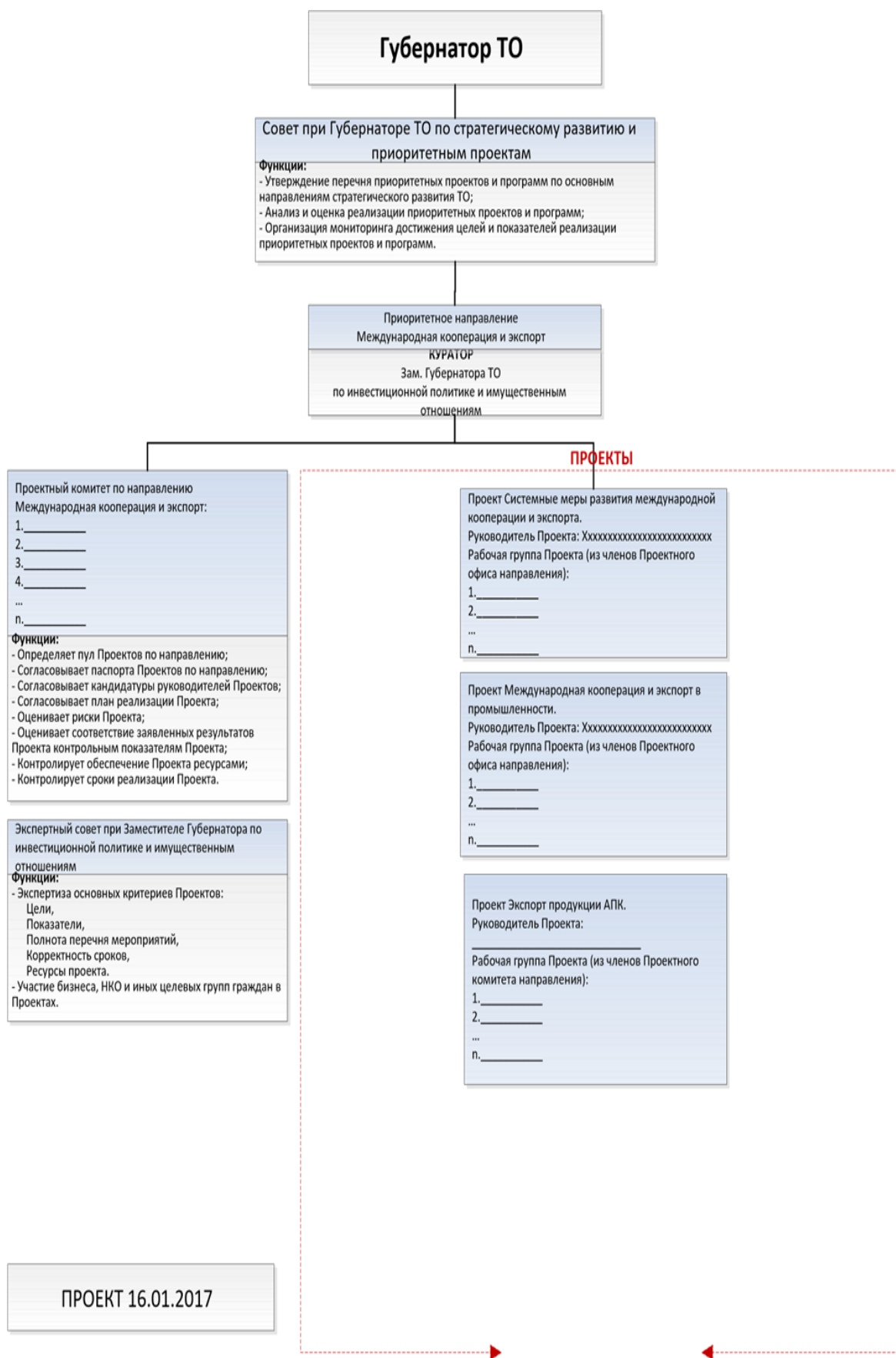


Рисунок 23 – Ролевая структура по направлению «Международная кооперация и экспорт» Томская область

На данный момент в регионе осуществляется большое количество социально значимых государственных проектов, успешная реализация которых принесет огромный вклад в социально – экономические показатели не только региона, но и всей страны.

К концу 2024 г. в Томской области объем экспорта сельхозпродукции должен достичь 58,77 млн долларов США за счет создания новой товарной массы и экспортно ориентированной инфраструктуры, устранения торговых барьеров для обеспечения доступа продукции АПК на целевые рынки и создания системы ее продвижения.

В рамках нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» Томская область рассчитывает реализовать ряд инвестиционных проектов по созданию производств продуктов, имеющих большой спрос на внешних рынках, в их числе: строительство заводов по переработке рапса, продуктов глубокой переработки зерна и комбикормов.

Таким образом, стоит отметить, что после принятия 55 проектов, в Томской области приступили к немедленной их реализации на практике, установив четкие сроки. Был выделен и распределен бюджет проектов по различным сферам деятельности в рамках их значимости для Томской области и ответственности исполнительных лиц.

3 Процесс проектного управления в регионе

3.1 Новые инструменты развития проектного управления экономикой региона

Сущность и роль инструментов, направленных на развитие проектного управления экономикой региона. Эффективная реализация государственной региональной политики за счет применения инструментов развития проектного управления экономикой региона зависит от того, в какой степени эти инструменты обеспечивают оптимальное, согласно фактическим показателям, региональное развитие. Это, в свою очередь, требует четкого понимания, что такое региональное развитие.

Развитие региона — это такой режим функционирования региональной системы, который обеспечивает положительную динамику характеристик качества жизни за счет устойчивого и сбалансированного воспроизводства социального, экономического, ресурсного и экологического потенциалов территории [82]. Через инструменты государственной региональной политики обеспечивается государственное регулирование развития региона.

Государственное регулирование развития региона — это целенаправленное систематическое влияние государства, направленное на обеспечение высоких социальных стандартов независимо от места проживания. Это влияние заключается в создании нормативно-правовой базы, институционального, информационного и кадрового обеспечения с использованием программно-целевых методов и соответствующего финансово-экономического инструментария [2]. Главным инструментом реализации государственного политического направления в формировании эффективной, по экономическим показателям, деятельности региона является стратегия государства в региональном контексте развития. Актуальность использования инструментов проектного управления экономикой региона представлена следующей схемой (рисунок 24).



Рисунок 24 – Обоснование эффективности внедрения инструментов проектного управления в экономике региона

В стратегию государства в региональном контексте входит следующее [3,12]: обоснованность целевых показателей; разграничение того тенденциозного и оптимизированного пути развития, который есть на данный момент; создание приоритетного направления в политике по параметрам реализации её структуры, инвестиций, инноваций, социальных аспектов, что поможет сформировать план эффективной социальной и экономической направленности развития регионов, сформировать этапы по срокам реализованных позиций всех компонентов. Применение тех или иных инструментов нужно проводить с необходимостью учета [35]:

- меняющейся экономической ситуации на региональном уровне, что обусловлено влиянием рисков эндогенного и экзогенного (в т.ч. глобализации) происхождения;

- разного базового экономического уровня, имеющегося ресурсного обеспечения, нарастания тенденций к усилению диспропорции социально-экономического развития регионов;

- потребности по согласованию национальной нормативно-правовой базы регионального развития проектного управления с государственными институционально-правовыми подходами к реализации региональной политики.

К новым инструментам в политике регионального развития проектного управления экономической деятельностью региона относятся следующие. Традиционный инструмент **«Waterfall»**, **«Водопад»**. Этот инструмент к управлению включает в себя ряд последовательных действий в процессе управления проектом [34]. Инструмент «Waterfall» чаще всего используется при разработке программного обеспечения. Этот инструмент чаще всего используется для проектов, в которых чётко определена структура. Визуально инструмент «Водопад» представлен на рисунке 25.

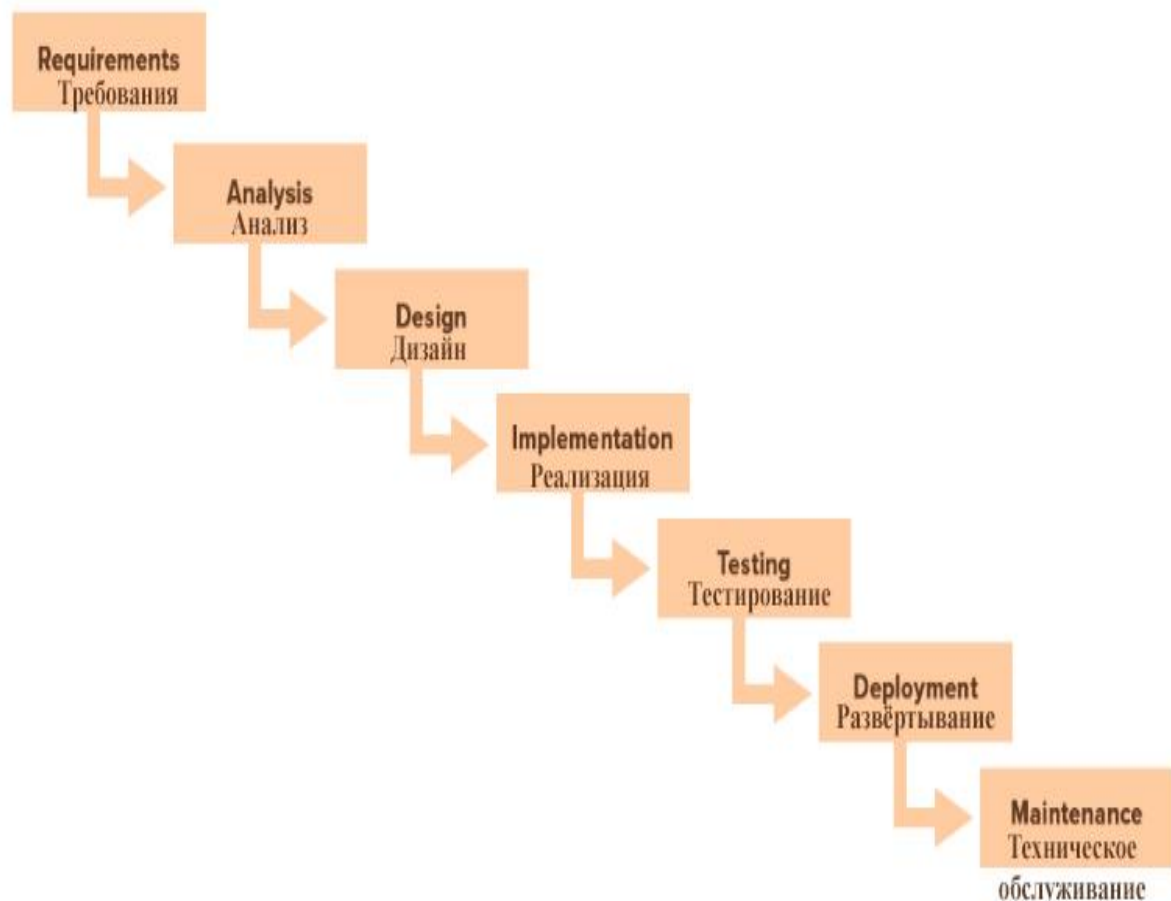


Рисунок 25 – Инструмент "Waterfall"

Современный инструмент «**Agile**». Инструмент «Agile» является противоположностью метода «Waterfall». Он способствует быстрому и гибкому подходу. В этом подходе нет обязательных требований, в нем скорее, нужно действовать постепенно с небольшими изменениями, которые отвечают изменяющимся требованиям [74]. Гибкость подхода означает, что вы можете адаптировать его к различным типам проектов.

Гибридный инструмент. Гибридный инструмент фокусируется на сборе и анализе требований на начальном этапе — это дань инструменту «Waterfall». С этого момента требуется гибкость подхода с акцентом на быстрые итерации. Гибридный инструмент лучше всего подходит для проектов, которые предъявляют средние требования по сравнению с «Agile» и «Waterfall», то есть они требуют структуры, а также гибкости [44]. Графически метод «Agile» представлен на рисунке 26.

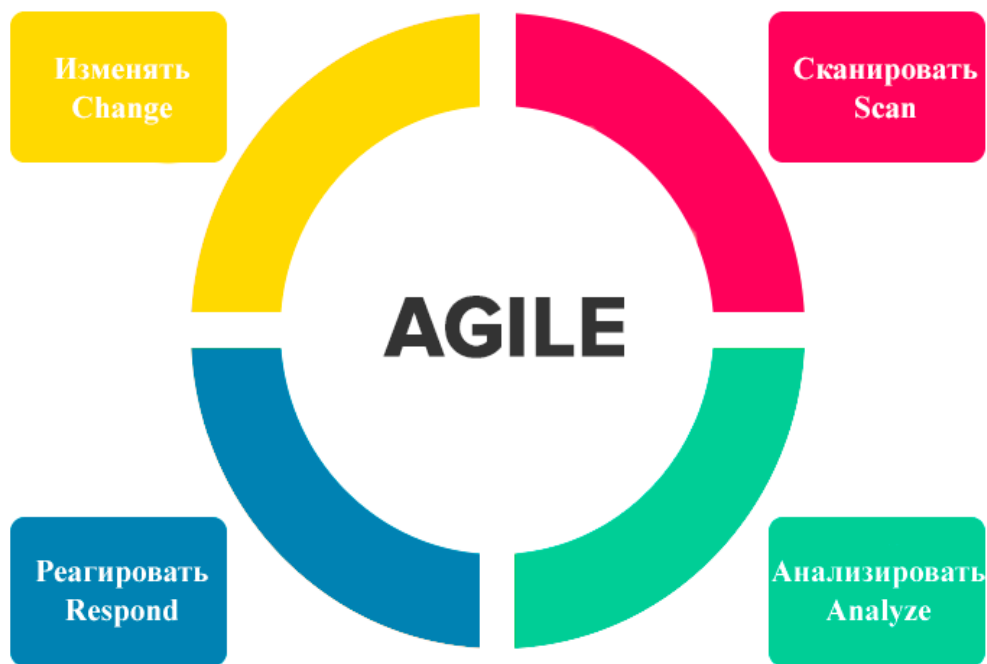


Рисунок 26 – Инструмент "Agile"

В основном это будут проекты среднего размера с умеренно высокой сложностью, но с фиксированным бюджетом. Скорее всего, есть представление о конечном продукте, но также есть открытость для экспериментов. Важно тесное сотрудничество, особенно после стадии планирования.

Инструмент «**Scrum**», «Хватка».

«Scrum» не является полнофункциональной методом управления проектами. Скорее, он описывает подход к гибкому управлению с акцентом на проектные команды, короткие «спринты» и ежедневные встречи.

Инструмент «Scrum» помещает команду проекта впереди и в центр проекта. При таком подходе чаще всего нет непосредственного руководителя проекта. Вместо этого ожидается, что команда будет самоорганизующейся и самоуправляемой.

Визуально инструмент «Scrum» представлен на рисунке 27.

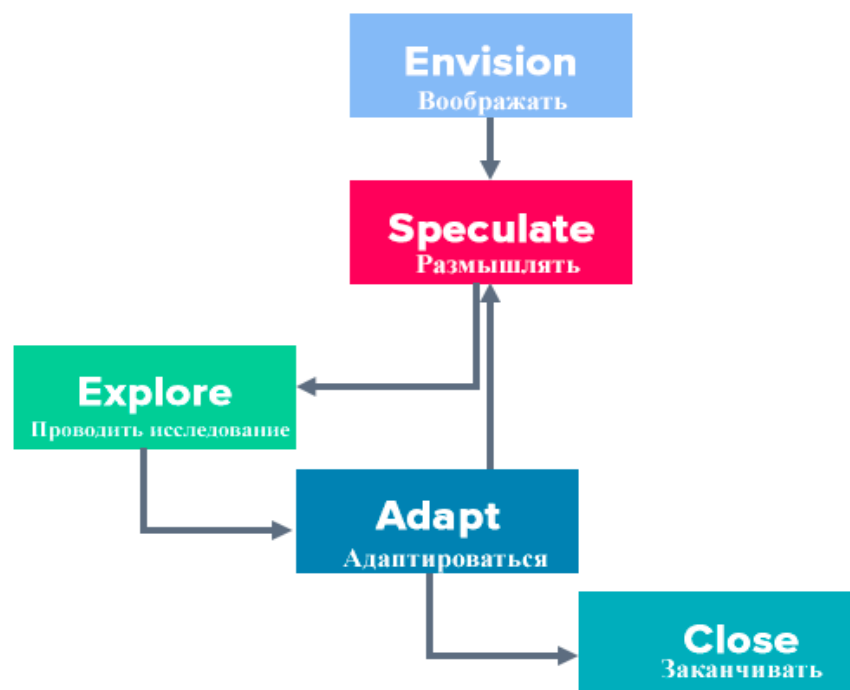


Рисунок 27 – Инструмент «Scrum»

Инструмент критического пути. Вышеупомянутые четыре инструмента управления проектами возникли в результате разработки программного обеспечения. Хотя, безусловно, их можно использовать и для непрограммных проектов. Одной из наиболее популярных альтернатив является метод критического пути (CPM) [56,57].

В методе критического пути классифицируются все действия, необходимые для завершения проекта, в структуре разбивки работ. Затем отображается предполагаемая продолжительность каждого действия и зависимость между ними. Метод критического пути лучше всего подходит для проектов с взаимозависимыми частями. Если требуется, чтобы задачи выполнялись одновременно или чтобы одна задача, завершилась до того, как другая может начаться [58].

Критическое управление цепочкой проектов. **Critical Chain PM** - один из новейших инструментов управления проектами. Он был разработан как альтернатива методу критического пути с упором на управление ресурсами.

ССРМ делает упор на использование ресурсов и минимизирует потерю производительности. Он в значительной степени зависит от «однозадачности», то есть сосредоточен на задаче и избегает многозадачности.

ССРМ лучше всего работает в средах, где ресурсы выделяются для одного проекта. Если есть специальная команда для проекта, он прекрасно работает. Если ваша команда распределена по нескольким проектам, придётся бороться с планированием ресурсов.

К методам в политике регионального развития проектного управления экономической деятельностью региона можно отнести:

- инвестиции в развитие общества;
- формирование региональных инновационных систем;
- кластеры и сети;
- государственный фонд регионального развития;
- соглашения о региональном развитии;
- государственные целевые программы;
- программы преодоления депрессивности территорий;
- публично-частное партнерство.

Использование инструментов региональной политики в значительной степени зависит от потенциала регионов, территориальных различий их развития, особенностей региональных проблем, степени децентрализации государственного управления.

Основа формирования и развития систем управления проектным региональным развитием лежит в основе инструментария системных исследований. По принятым подходами, системные исследования базируются на совокупности научных теорий, концепций и методов, в которых объект исследования рассматривают как систему инструментов повышения проектного менеджмента того или иного региона.

Инструменты системного исследования в региональном управлении - это совокупность научных, социальных, экономических, технических и других методов, раскрывающих проблемы регионального развития различной природы, которые при всей их специфике и разнообразии схожи в понимании и рассмотрении исследуемых объектов как систем, т.е. множеств взаимосвязанных элементов, которые выступают как единое целое.

К сложным объектам инструментария системных исследований в региональном управлении относят региональные системы, которые имеют логистический характер и представляют множество взаимосвязанных элементов, выступающих как единое целое со всеми присущими ему внутренними и внешними связями и признаками.

С позиций государственного управления логистическое региональное управление уже является интегральным инструментом формирования государственной региональной политики, способствующей достижению стратегических, тактических или оперативных целей государства и общества, созданию условий, которые позволят регионам полностью реализовать имеющийся потенциал, внести максимальный вклад в национальную экономику, получить конкурентные преимущества на внешнем рынке за счет эффективного, с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований населения, управления потоками различной природы, в том числе материальными и (или) потоками услуг, потоками информационных, финансовых, трудовых и других ресурсов.

Определяющий признак возможности использования инструментов логистики в региональном управлении и формировании систем регионального развития - наличие и движение выделенных потоков различной природы. Основные методологические особенности системных исследований инструментария в региональном управлении можно охарактеризовать следующим образом.

Для системных исследований характерен особый тип реальности, которую изучают, – она обычно многогранна и, чтобы построить системную

теорию регионального развития, необходимо одновременно решить ряд различных задач, вытекающих нередко к весьма отдаленным друг от друга научным дисциплинам. Согласно этому, разнотипными оказываются и все остальные компоненты предмета системного исследования с помощью различных региональных инструментов. Однако все плоскости такого рода должны быть связаны в некоторый целостный познавательный организм регионального развития. Должны отвечать на вопрос, как этого достигнуть.

Возможность и необходимость использования инструментов, средств и методов различных наук в одном системном исследовании конкретной региональной логистической системы определяет специфическую проблему наглядной принадлежности выявление того, насколько адекватна та или иная группа средств соответствующем предмету исследования в проектном менеджменте региона, направленных на реализацию эффективной экономической стратегии региона.

Анализируя вышесказанное можно сделать вывод, что инструменты развития проектного управления экономикой региона, направлены на создание регионального развития, учитывают типологию регионов и реализуют эффективное сочетание различных подходов регионального развития, связанных с полицентричным аспектом, направленным на обеспечение доступности государственных услуг.

3.2 Исследование комплекса проектов управления экономикой региона

Исследуем национальные проекты: **«Образование»**, **«Экология»**, **«Цифровая экономика»** в Томской области.

Национальный проект **«Образование»** – является инициативным продуктом, направленным на реализацию двух основных функциональных задач [38]. Первой является реализация конкурентоспособных преимуществ региона не только на федеральном, но и на глобальном уровне в российском

образовании, что поможет обеспечить высокие показатели в качественных и количественных показателях развития общего образования.

Второй является достижение формирования личностных качеств российского гражданина с помощью гармоничного развития его нравственно-духовных качеств, социальной ответственности.

Срок реализации проекта: 1 января 2019 года - 31 декабря 2024 года.

Куратор национального проекта: Огородова Людмила Михайловна, заместитель губернатора Томской области по научно-образовательному комплексу.

Концепция проекта на протяжении всего периода осуществления модернизаций в образовательном секторе страны призвана бороться с накопленными многочисленными проблемами системного характера, основными из которых являются упадок материально-технической базы, старение педагогических кадров, низкая заработная плата, снижение социального статуса работников образования. Ответственные департаменты за реализацию проекта указаны в таблице 11.

Таблица 11 – Направления национального проекта «Образование» и ответственные департаменты

Наименование подпроектов национального проекта	Ответственный орган/структурное подразделение
«Современная школа»	Департамент общего образования Томской области
«Успех каждого ребенка»	Департамент общего образования Томской области
«Поддержка семей, имеющих детей»	Департамент общего образования Томской области
«Цифровая образовательная среда»	Департамент общего образования Томской области
«Учитель будущего»	Департамент общего образования Томской области
«Молодые профессионалы»	Департамент профессионального образования Томской области
«Новые возможности для каждого»	Департамент науки и высшего образования Администрации Томской области
«Социальная активность»	Департамент по молодежной политике, физической культуре и спорту Томской области
«Экспорт образования»	Департамент науки и высшего образования Администрации Томской области
«Социальные лифты для каждого»	Департамент науки и высшего образования Администрации Томской области

Нацпроект «Образование» должен повысить признаки модернизации в образовании страны, что позволит достичь современных показателей качества образования, сформировать всеохватывающую концепцию развития основных

направлений достижения эффективного уровня образования, реформировать устаревшие методологические основы в подходе к обучению. Национальный проект входит в реализацию стратегии по развитию человеческого капитала

общая диаграмма финансирования, которого представлена рисунке 28.

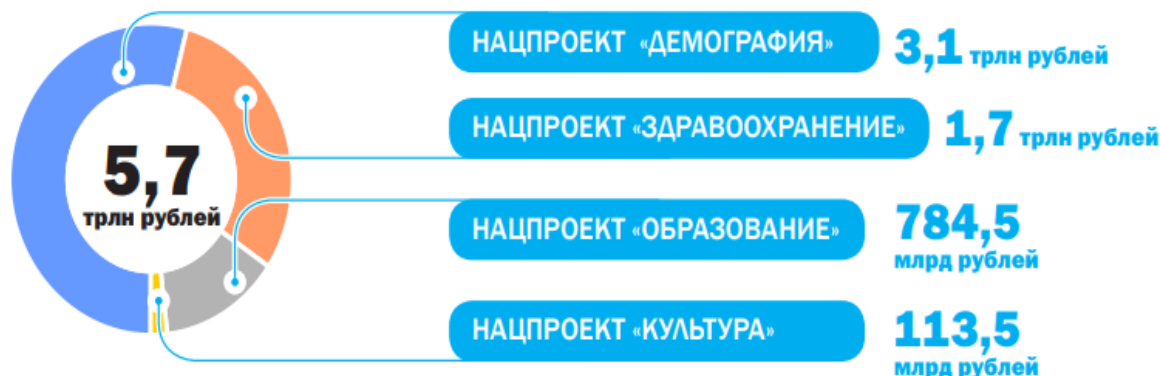


Рисунок 28 – Программа развития человеческого капитала и выделенные денежные средства [38]

Как видно из диаграммы проект занимает не лидирующие позиции, но имеет достаточно весомые выделенные средства, которые могут способствовать значительному улучшению показателей регионального развития в области образования. Ключевое финансирование проекта по состоянию на данный момент указано на рисунке 29.

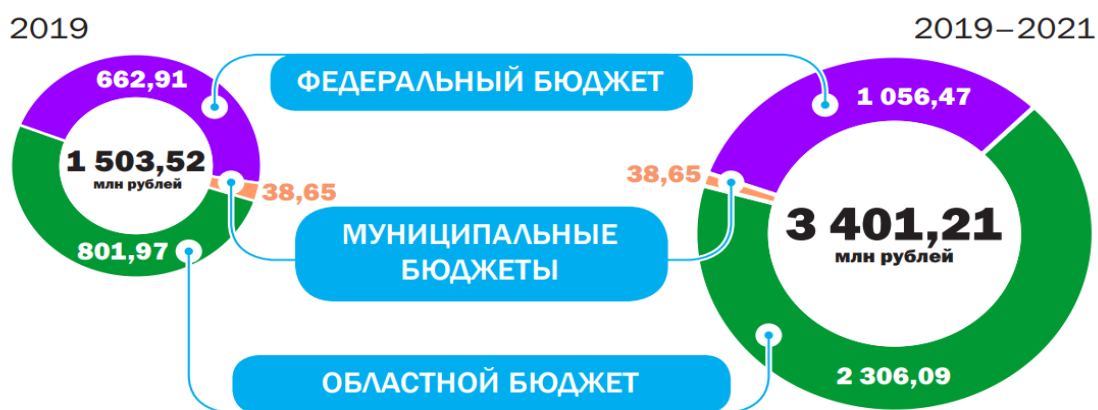


Рисунок 29 – Бюджет национального проекта «Образование» для Томской области на сегодняшний день [38]

На рисунке показано распределение бюджета в зависимости от выделения средств на федеральном, муниципальном и областном уровнях.

Выполнение мероприятий приоритетного национального проекта «Образование» на сегодняшний день позволило достичь следующих результатов:

- в области началось формирование сети инновационных образовательных учреждений;
- в 2019 году 8 учреждений Томской области стали победителями конкурса на получение государственной поддержки из федерального бюджета;
- серьезно повышается статус педагога и государственная оценка результатов квалифицированного педагогического труда;
- педагоги получают стимул к повышению квалификации и профессиональному росту;
- создаются условия для получения качественного образования независимо от места проживания учащихся;
- обновляется материально-техническая база образовательных учреждений;
- введена новая система оплаты труда работников общего образования;
- повышена средняя зарплата учителей в Томской области.

Данный проект связан с проблематикой низкого качества в планировании в этапах формирования систем показателей образовательных программ и проектов. Также проблемами формирования новой образовательной системы в данном проекте является неэффективная, чрезмерно централизованная и устаревшая система управления и финансирования, растущее неравенство в доступе к качественному образованию, чрезмерная коммерциализация образовательных услуг, коррупция, снижение качества образования и падение уровня знаний и умений учащихся, моральное старение методов и методик обучения и тому подобное. Однако отмечая данные проблемы, можно все-таки говорить о том, что они

носят больше методологическую основу и при должном систематически направленном подходе могут быть решены.

Национальный проект «Экология» Томской области нацелен на формирование экологической безопасности региона и страны в целом, обеспечение её является основой устойчивого развития экономики и индикатором её компонентной структуры.

Срок реализации проекта: 1 января 2019 года - 31 декабря 2024 года.

Куратор национального проекта: Кнорр Андрей Филиппович, заместитель губернатора Томской области по агропромышленной политике и природопользованию. Ответственные департаменты за реализацию проекта указаны в таблице 12.

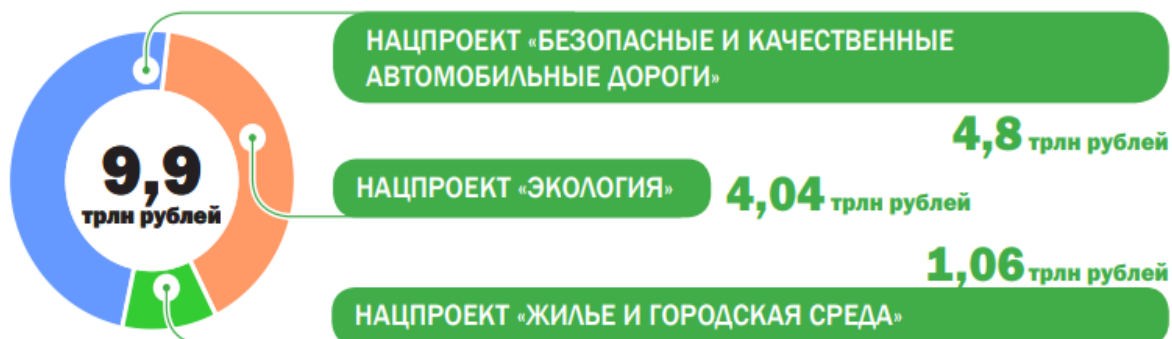
Таблица 12 – Направления национального проекта «Экология» и ответственные департаменты

Наименование подпроектов	Ответственный орган/структурное подразделение
«Чистая страна»	Департамент природных ресурсов и охраны окружающей среды Томской области
«Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами»	Департамент природных ресурсов и охраны окружающей среды Томской области
«Сохранение уникальных водных объектов»	Департамент природных ресурсов и охраны окружающей среды Томской области
«Сохранение лесов»	Департамент лесного хозяйства Томской области

На сегодняшний день в рамках проекта реализовано следующее:

- построена станция водоподготовки в деревне Лоскутово, а также 23 локальных станции очистки воды для девяти тысяч сельских жителей;
- построено 140 «электронных колодцев», решившие проблему чистой воды для 97 тысяч жителей;
- в 2019 году заработала новая система обращения с твердыми коммунальными отходами;
- выделены дополнительные деньги на приобретение мусорных контейнеров и оборудование контейнерных площадок.

Национальный проект входит в реализацию стратегии по созданию комфортной среды для жизни, общая диаграмма финансирования которого представлена на рисунке 30.



Рисунке 30 – Программа создания комфортной среды для жизни и выделенные денежные средства [38]

Как видно из диаграммы проект занимает лидирующее, хоть и не главенствующее, положение. Учитывая глобальность направленности путей реализации нацпроекта и целый комплекс задач в его развитии, выделен объём планируемых денежных средств для Томской области составит порядка 1 млрд. руб. (рисунок 31).



Рисунок 31 – Бюджет национального проекта «Экология» для Томской области на сегодняшний день [38]

Данный проект должен будет способствовать социально-эколого-экономическому развитию, что поможет достичь высоких показателей благоприятного состояния окружающей среды, благодаря рациональному использованию имеющегося природно-ресурсного потенциала территории.

Выделенные средства будут способствовать формированию комплексной экологической системы.

Реализация данного проекта связана с мотивационной проблемой. Потому что невозможно обеспечить экологическую безопасность страны без должных экологических принципов личности и экологического осознания каждого гражданина. Достичь должного уровня мотивированности можно только в системе взаимосогласованных управленческих, экономических, социальных, природоохранных мероприятий, направленных на формирование системы общественных отношений на принципах доверия, партнерства, солидарности, консенсуса, этических ценностей, безопасной окружающей среды, национальных источников духовности.

Национальный проект **«Цифровая экономика»** направлен на повышение показателей экономического роста региона и всей страны, разрешение важнейших макроэкономических проблем. Данный проект будет способствовать экономическому благу, как основному показателю, обеспечивающему экономическое развитие любой страны, реализация будет происходить в масштабе всего общественного производства.

В рамках нацпроекта «Цифровая экономика» в Томской области будет создана региональная информационная система мониторинга транспорта, будут подключены к интернету учреждения здравоохранения и образования.

Срок реализации проекта: 1 января 2019 года - 31 декабря 2024 года.

Куратор национального проекта: Антонов Андрей Александрович, заместитель губернатора Томской области по экономике.

Ответственные департаменты за реализацию проекта указаны в таблице 13.

Таблица 13 – Направления национального проекта «Цифровая экономика» и ответственные департаменты

Наименование подпроектов	Ответственный орган/структурное подразделение
«Информационная инфраструктура»	Департамент транспорта, дорожной деятельности и связи Томской области
«Кадры для цифровой экономики»	Департамент профессионального образования Томской области
«Информационная безопасность»	Комитет обеспечения информационной безопасности администрации Томской области
«Цифровые технологии»	Департамент по развитию инновационной и предпринимательской деятельности Томской области
«Цифровое государственное управление»	Департамент цифровой трансформации Администрации Томской области
«Умные города Томской области»	Департамента ЖКХ и государственного жилищного надзора Томской области

Национальный проект входит в реализацию стратегии по экономическому росту общая диаграмма финансирования которого представлена рисунок 32.

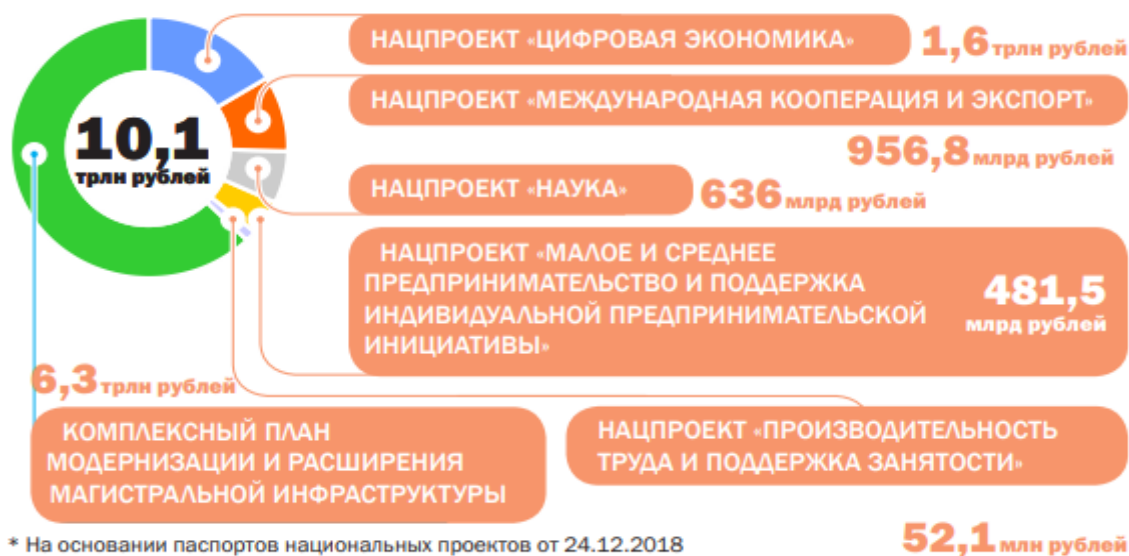


Рисунок 32 – Программа развития экономического роста регионов и выделенные денежные средства [38]

Реализация программы будет способствовать повышению оптимизации затрат внутри региона, которые будут направлены на развитие цифровых показателей экономического потенциала страны за счёт всех ее

источников, в том числе включая средства, выделенные в бюджете Томской области (рисунок 33).

2019



Рисунок 33 – Бюджет национального проекта «Цифровая экономика» для Томской области [38]

Выделенные средства будут направлены на создание системы правового регулирования цифровой экономики, внедрение гражданского оборота на базе цифровых технологий; создание глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи; обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики.

Результаты национального проекта «Цифровая экономика»:

- по всем потокам производительность в среднем увеличилась на 25%;
- была повышена производительность труда, предприятия повышают заработную плату;
- улучшена финансовая дисциплина граждан и организаций;
- благодаря применению инструментов бережливого производства большинство промышленных предприятий области сократили время протекания производственных процессов, повысили выработку на 20%;
- экономический эффект от оптимизации бережливого производства позволил увеличить зарплату сотрудникам на пилотных участках.

Для реализации национальных проектов можно представить следующую организационную схему в Томской области (рисунок 34).



Рисунок 34 – Организационная схема системы управления проектной деятельностью Томской области

Данный национальный проект связан с системно-управленческими проблемами. Главной проблемой остается отсутствие долгосрочной стратегии в социально-экономическом развитии России и ее регионов, что затрудняет создание модели высшего цифрового экономического потенциала, адекватной целям будущего страны. Необходимо минимизировать потребности общества,

которые имеют возрастающий характер, где ресурсы для их удовлетворения являются исчерпывающими. Удовлетворение данных проблем, в рамках проекта, должно быть направлено на формирование эффективной управленческой структуры, учитывающей экономическую стратегию страны.

В конечном итоге, общая идея любого национального проекта заключается в создании документа, утвержденного в установленном законом порядке, форма которого устанавливается специально уполномоченным центральным органом исполнительной власти по управлению национальными проектами и является мотивированным основанием для предоставления проекту статуса национального проекта

Национальный проект - комплекс подготовленных и утвержденных в соответствии с законодательством России взаимосвязанных последовательных мероприятий, реализация которых имеет стратегическое значение для развития экономики и социальной сферы и является приоритетной для региона.

Анализируя вышеуказанное, можно подвести итог и показать, что целевой путь реализации проектов проходит по следующему сценарию:

1. В регионе у руководящих групп, отдельных людей происходит ознакомление с запланированным мероприятием, этапом, операцией;
2. Проводится анализ текущей ситуации, оценка влияния заинтересованных сторон на выполнение работы;
3. Определяются задачи и порядок проведения мероприятий для исполнителей проекта;
4. Разъясняется порядок проведения мероприятий Исполнителям-Куратором проекта исполняющим заинтересованным сторонам;
5. Происходит выполнение проектных мероприятий;
6. Отслеживается прогресс выполнения и при необходимости коррекция в порядке проведения определенных мероприятий;
8. Происходит сравнение полученных результатов с поставленными целями;

9. Проводится оценка и анализ процесса проведения мероприятий, идентификация инструментов и методов, работают хорошо и требующих улучшения;

10. Реализуется работа с идентифицированными проблемами из-за определения их первопричин и употребление контрмер;

11. Происходит стандартизация решений, работают хорошо, и могут быть введены на постоянной основе;

12. Подводятся итоги деятельности.

3.3 Практические разработки для улучшения организации проектного менеджмента в регионе

Разработка матрицы и модели, как практических механизмов улучшения организации проектного менеджмента в регионе. Улучшение организации проектного менеджмента в регионе, можно реализовать на базе практических разработок логико-структурного подхода (ЛСП).

ЛСП — это аналитический процесс и набор инструментов, который используется во время планирования, управления, мониторинга и оценки качества проектного менеджмента. Основным выходным продуктом ЛСП является логико-структурная матрица (ЛСМ). По такой матрице излагается краткое содержание проекта, приводятся допущения, лежащие в основе его стратегии, а также указывается способ мониторинга проекта.

Логико-структурная матрица представляет собой таблицу, состоящую из четырех колонок и четырех строк, в которых описывается краткое содержание проекта - цель, задачи, результаты, действия, показатели их измерения и источники проверки; приводятся предположения, которые берутся за основу при разработке стратегии; указывается способ мониторинга проекта [1,72]. Все это создает основу для проверки эффективной организации проектного управления и обеспечения тщательной оценки сомнительных предположений и неоправданных рисков, а второй и третий столбцы ЛСМ

служат основой для мониторинга и оценки проекта. В рисунке 35 обобщенно представлена структура и содержание матрицы.

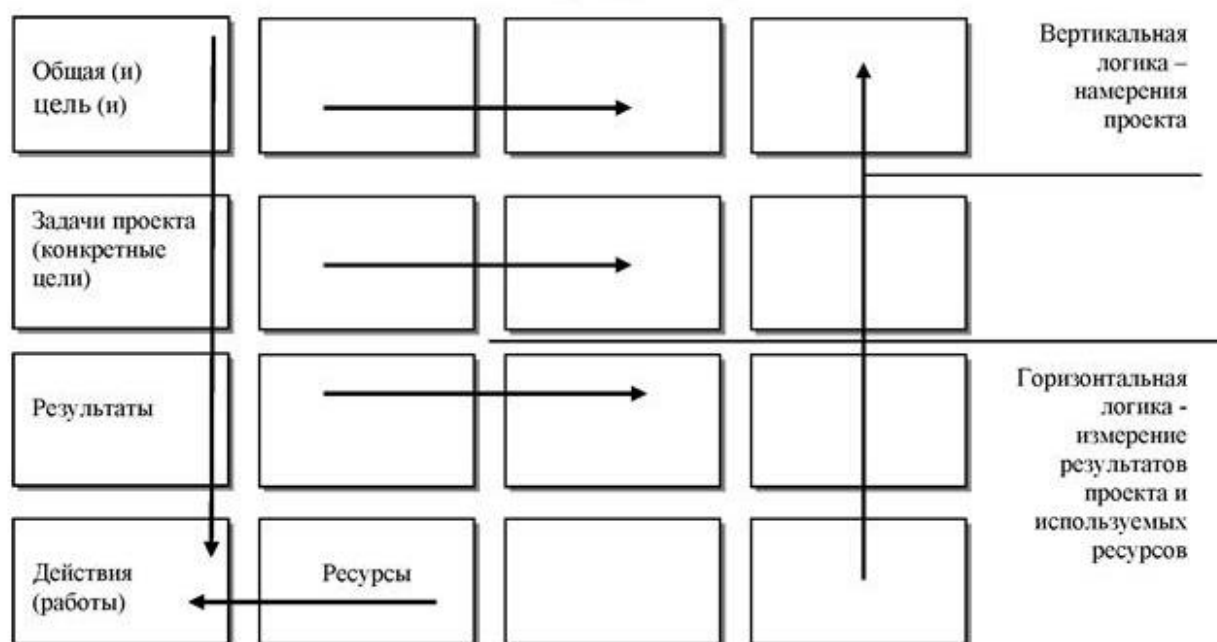


Рисунок 35 – Логико-структурная матрица [30]

Логико-структурный подход (ЛСП) используется на всех этапах управления проектным циклом:

- на этапе идентификации проектного цикла он применяется для проведения анализа действительной ситуации, определение актуальности предлагаемого проекта, а также его потенциальных целей и стратегий;
- на этапе формулировки ЛСП помогает в подготовке соответствующего плана проекта с четко определенными целями, измеримыми результатами, стратегией управления рисками и установленными уровнями управленческих обязательств;
- на этапе выполнения проекта / программы ЛСП является основным управленческим инструментом для заключения контрактов, составление операционных планов и мониторинга работ;
- на этапе оценки и аудита ЛСМ представляет собой сводный отчет того, что планировалось (цели, индикаторы и основные предположения), и, таким образом, служит основой для оценки деятельности и влияния.

Модель ЛСМ приведена в таблице 14.

Таблица 14 – Модель логико-структурной матрицы [35]

Описание проекта	Объективно измеряемые показатели достигаемости (Индикаторы)	Источники проверки (Как, когда и кем будет осуществляться сбор информации)	Предположения и риски
2	3	4	5
Цель	Показатели измерения цели	Источники и методы для проверки достижений	Достижение или не достижение целевых показателей
Задачи проекта	Показатели измерения задач проекта	Источники и методы для проверки достижений	Предположения о влиянии связи проекта между задачами и целями проекта
Результаты	Показатели измерения результатов	Источники и методы для проверки достижений	Предположения о влиянии связи проекта между результатами и целями проекта
Действия (мероприятия, виды работ)	Необходимые ресурсы	Стоимость ресурсов	Предположения о рисках, которые влияют на связь между действиями и результатами

Представленная таблица показывает, что эффективное выполнение проектных действий выражается через положительный эффект, полученный от проекта, уровень удовлетворенности всех его заинтересованных позиций в табличных показателях. При использовании данного метода проявляется эффективность измерения наилучшего уровня использования ресурсов (управленческих, финансовых, правовых и др.) путем соотношения между полученным результатом и максимально возможными.

Разработка ЛСМ побуждает проектировщиков региональных проектов к обсуждению с заинтересованными сторонами проблем, целей, задач и стратегий их достижения. Это мотивирует заинтересованные стороны к анализу ожидаемых результатов и поиску путей их достижения, в конечном итоге способствует успешной организации проектного менеджмента региона.

Модель формирования развития проектного управления экономикой региона можно охарактеризовать, как реализуется процесс поиска исследований [4], вычисления и расчета с целью получения описания картины, достаточной для улучшения организации проектного менеджмента в регионе.

Создания нового социально-экономического объекта, который отвечает заданным параметрам и условиям регионального развития [5]. Всё вышеперечисленное непосредственно влияет на уровень и качество жизни населения на определенной территориальной единице.

Реализация этого процесса по формированию регионального развития требует использования инструмента механизма управления, особенно таких как организационно-правовой и финансово-экономический. За счет этих условий необходимым является рассмотрение модели иерархичной структуры проектного управления региональным развитием (рисунок 36).



Рисунок 36 – Модель формирования структуры улучшения проектного управления региональным развитием

Как видно из схемы, стратегический уровень принадлежит к федеральным и региональным органам государственной власти. Функциональный уровень реализует комплекс заданий по разработке проектной документации региона и оперативный уровень способствует проведению проекта согласно установленных критериев регионального развития региона. На основании данной модели можно провести обоснование

эффективности использования данной разработки в улучшении организации проектного менеджмента региона (рисунок 37).

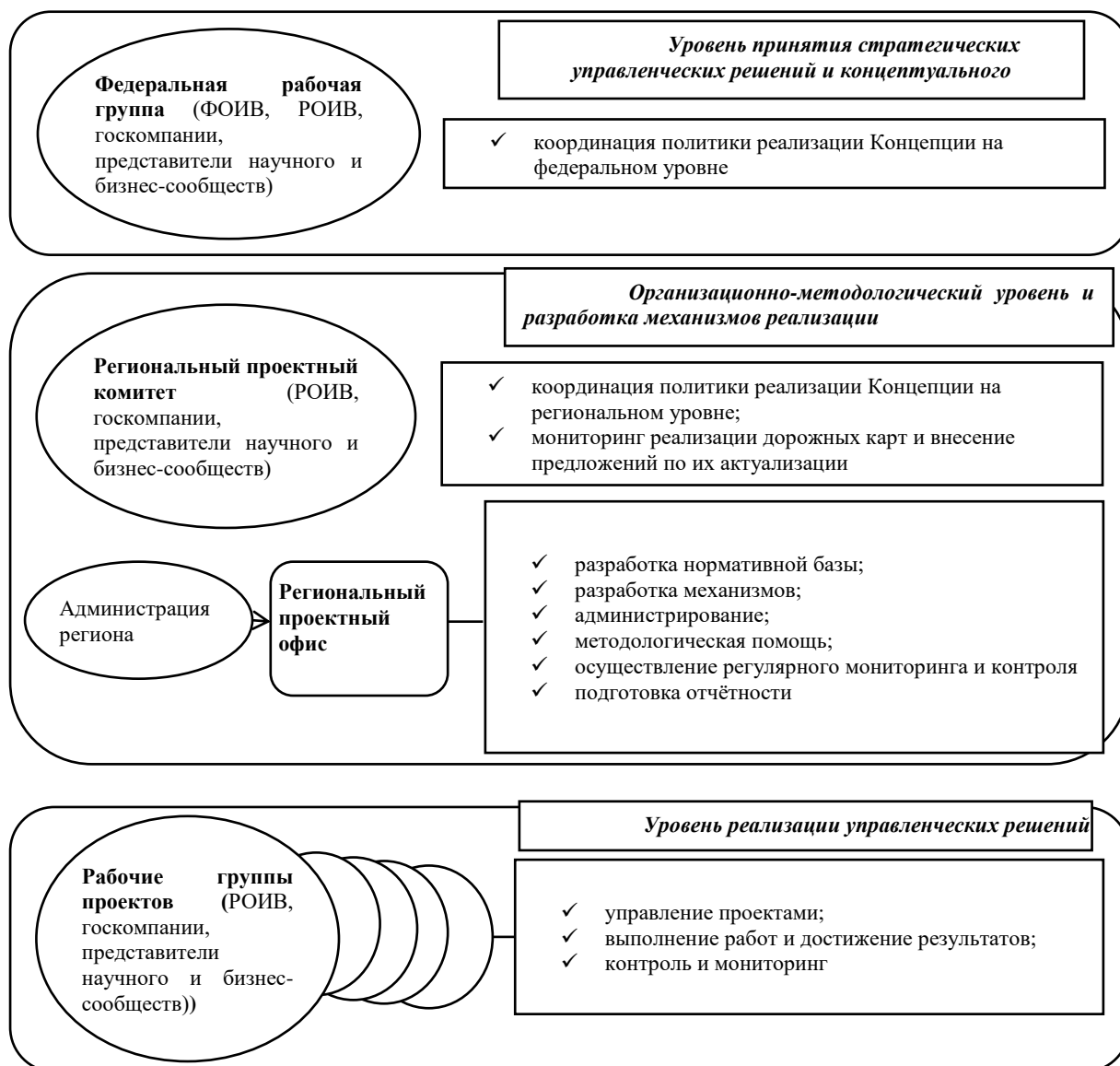


Рисунок 37 – Организационно-функциональная карта внедрения проектного управления для комплексного развития региона

Анализируя вышеуказанное, можно сделать вывод о том, что разработка региональных проектов проводится для решения проблем региона и достижения поставленных целей региональной политики. Что можно реализовать с помощью ЛСП и модели формирования структуры улучшения проектного управления региональным развитием.

Согласно изученному материалу можно предложить ряд мероприятий, которые будут способствовать эффективной реализации национальных

проектов в Томской области. Следует отметить, что проекты финансируются в своем минимальном аспекте и не нуждаются в сокращении бюджетных средств. Наоборот, нужно направить все выделенные денежные активы на комплексное развитие экономического проектного потенциала региона.

В соответствии с этим предлагается:

- закрыть Департамент проектной деятельности – региональный проектный офис Администрации Томской области, так как он дублирует работу остальных Департаментов и в нём нет необходимости;
- иногда целесообразно объединять несколько региональных проектов в один для комплексного решения задач и улучшения результатов национального проекта;
- создать для ответственных лиц, кураторов проектов как можно больше тренингов и курсов для выявления и дальнейшего развития навыков проектного управления, способствующих дальнейшей успешной профессиональной деятельности;
- выделение грантов на научную деятельность в рамках проектного менеджмента;
- проводить внедрение на законодательном уровне новых инструментов развития проектного управления экономикой региона;
- разработать маркетинговый план информационно-коммуникационной проектной кампании для популяризации национальных проектов;
- совершенствовать работу Департаментов Томской области и оптимизацию денежных потоков из различных бюджетов и фондов;
- разрабатывать для информационной помощи населению новые доступные для каждого финансовые приложения, интернет-сайты, базы данных, информационные центры;
- развивать творческий потенциал граждан и инфраструктуру поддержки инициативы в регионе в области национальных проектов;

- предоставлять финансовую, организационную, маркетинговую и иную поддержку молодым талантливым специалистам в области развития проектного управления экономикой региона;
- создавать условия для развития бизнес-инкубаторов, стартап-центров, кластеров, центров государственно-частного партнерства, проектных офисов, других форм поддержки инициативы национальных проектов;
- поддерживать местные проекты, осуществляющие подобную деятельность;
- развивать промышленные кластеры, внедряющие инновационные технологии в проектный менеджмент;
- проводить аналитические исследования и сбор статистических данных, с целью получения достоверных данных о промежуточных показателях выполнения целей и целевых показателей национальных проектов, а также своевременного обнаружения и устранения несоответствий и ошибок и т.п.

Таким образом, предложенные мероприятия должны поспособствовать успешной реализации национальных проектов в Томской области. Улучшить динамику региональных экономических, экологических, демографических, туристических, социальных показателей. Увеличить число выставок, конференций, количество совместных проектов в регионе в сфере инноваций и инвестиций, кооперационных связей, количество межрегиональных кластеров, количество логистических центров, количество кооперативов, малых производств, созданных на основе креативной проектной экономики и региональных ремесел.

4 Роль КСО в управлении регионом

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие [20];
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [65].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 38).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 38 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ [9].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области

экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию — это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Реализация программ корпоративной социальной ответственности (КСО) на территории Томской области

Корпоративная социальная ответственность представляет собой концепцию, в соответствии с которой организации должны учитывать интересы общества, возлагая на себя ответственность за действие и влияние своей компании на общественную сферу.

Международная конференция по устойчивому развитию в 1992 г. зафиксировала новые требования для организаций, касающиеся социальной ответственности перед государством, обществом и природой. Наиболее принятая форма социальной ответственности, связанной с деловой сферой, называется корпоративная социальная ответственность (КСО). Она представляет собой систему последовательных экономических, социальных и экологических мероприятий, ориентированных на снижение нефинансовых рисков за счет умения урегулировать нерыночные отношения с заинтересованными лицами [26].

В Российской Федерации тоже непосредственно существуют компании, в которых реализуются программы корпоративной социальной ответственности. Рассмотрим подобные организации на территории Томской

области. В 2013 г. Томская область издала Закон № 11-ОЗ «О социальном партнерстве в Томской области», который закрепляет основные положения, касающиеся КСО на территории данного региона [51]. Среди мер государственной поддержки в данном нормативно-правовом акте можно выделить следующие:

- 1) помощь в создании делового имиджа социально-ответственного работодателя (через конференции, научные мероприятия, круглые столы и иное);
- 2) информационная поддержка;
- 3) консультация работодателей по вопросам КСО;
- 4) предоставление нефинансовых мер.

Для того, чтобы организация могла считаться социально-ориентированной, необходимо соответствовать определенным пунктам, которые оцениваются в баллах от 0 до 5.

Сведения о том, какие организации придерживаются КСО на территории Томской области, содержатся как на официальном сайте Департамента труда и занятости Томской области, так и в специализированных агентствах, к примеру на официальном сайте «Ассоциации менеджеров».

Деловое Объединение «Ассоциация менеджеров» периодически публикует рейтинг компаний, придерживающихся принципов КСО [55]. Среди них так же есть организации, которые осуществляют свою деятельность на территории Томской области. Представим наглядно перечень этих предприятий (таблица 15). Большинство организаций, которые представлены в списке тех, кто придерживаются принципов КСО, имеют представительства, филиалы или дочерние компании на территории Томской области. Данные организации реализуют программы КСО как с внутренней стороны социальной ответственности, так и с внешней.

Таблица 15 – Организации, реализующие программы КСО в Томской области

Наименование организации	Описание деятельности
Unilever	Поставщик пищевых продуктов (Lipton, Knorr) и товаров бытовой химии (Domestos)
UC RUSAL	Производитель алюминия и чернозёма
Норильский никель	Добыча природных ископаемых (никель, медь, платина и т.д.)
Мобильные ТелеСистемы	Оператор сотовой связи
АФК «Система»	Инвестиционная компания
Газпромнефть	Добыча природных ископаемых (нефть)
Альфа-Банк	Предоставление банковских услуг (кредитование, депозит и иное)
Yum! Russia	Общественное питание: KFC
Томский электротехнический завод	Производство электротехнической продукции
Томская генерация	Теплоснабжение региона

Внутренняя социальная ответственность бизнеса предполагает:

- создание безопасных условий труда;
- стабильную выплату заработной платы сотрудникам;
- поддержка социально значимой заработной платы;
- осуществление дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников.

страхования сотрудников.

На конкретных примерах рассмотрим, какие из внутренних положений КСО реализуются организациями на территории Томской области.

Компания Unilever осуществляет свою деятельность по всему миру, в том числе, в Томской области. Из-за масштабов своей организации, Unilever принял локальный нормативный акт, в котором содержится информация о том, какие меры будут приняты для соответствия принципам КСО [27].

Важным внутренним принципом реализации КСО является работа с кадрами, а именно:

- своевременные выплаты заработной платы;
- помощь в улучшении состояния здоровья своих сотрудников

(материальная помощь, дополнительное страхование);

– предоставление равных возможностей сотрудникам Unilever (повышение квалификации и прочее).

Стоит отметить, что и другие компании, которые реализуют программы КСО на территории Томской области (таблица 15), тоже осуществляют подобные меры. К примеру, Томский электротехнический завод пару лет назад вошел в список тех, кто осуществляет свою деятельность по принципам КСО. Данная компания активно занимается мероприятиями, связанными с социальной ответственностью. В 2020 г. состоялись коллективные переговоры в организации для принятия внутреннего локального акта на 3 года, который будет закреплять основные положения для создания комфортных условий труда на предприятии. Предыдущий коллективный договор был признан лучшим в Томской области.

Также примером проявления внутренней корпоративной социальной ответственности будет Томская генерация. Помимо материальной помощи и дополнительного отпуска, организация для своих сотрудников предоставляет льготы по оплате за электрическую и тепловую энергию, а также реализует дополнительные корпоративные социальные программы [27]. Важно, что именно Томский электротехнический завод и Томская генерация соответствуют всем внутренним пунктам КСО, исходя из Закона № 11-ОЗ «О социальном партнерстве в Томской области».

Внешняя социальная ответственность может реализовываться за счет:

- спонсорства;
- благотворительной деятельности;
- взаимодействия с местным сообществом;
- ответственности перед потребителями.

АФК «Система» в 2019 г. стала крупным инвестором для социального проекта «Тайга» в Томской области. Суть помощи заключалась в том, что организация разработала информационную систему управления беспилотниками для того, чтобы можно было не только отслеживать район, но еще и заниматься беспилотной доставкой грузов [51].

Вторая компания, которая реализует программы внешней КСО, является Томский электротехнический завод. Компания в 2020 г. провела социальный проект для детей-сирот. Завод на протяжении нескольких лет уже осуществляет такие мероприятия, суть которых заключается в том, чтобы дети из детских домов передавали свои письма организации, а те, в свою очередь, закупили всё, что пожелали дети: краски, пластилин, книги и прочее. Помимо этого, компания организует для детей праздники.

Ещё одна компания, которая реализовывает внешнюю сторону КСО, будет Газпромнефть. Газпром активно участвует в социальных инициативах. С 2015 г. Газпром спонсирует мероприятие для школьников и студентов «Умножая таланты». Основными академическими партнерами являются Санкт-Петербургский и Томский политехнические университеты. Суть мероприятия состоит в том, чтобы предоставить игровые кейсы от Газпромнефть для молодых исследователей и привлечь внимание молодежи к науке по всей России [21].

В заключении стоит отметить, что корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью ведения этичного бизнеса. Принципы КСО закрепляют ответственность компаний перед обществом, государством и окружающей средой в целом. На территории Томской области существует ряд компаний, которые придерживаются принципов КСО. Они реализуют их как с внешней, так и с внутренней стороны.

Заключение

Из сказанного выше ясно, что разные методы проектного менеджмента лучше подходят для разных проектов. Важно понимать какой тип работы подходит большего всего и какой результат в итоге надо получить. Теоретические основы проектного менеджмента подробно описывают методологию поведения при различных типах проектов. Было подробно изучено и описано содержание термина методология проектного менеджмента, его особенности и набор методов, используемых в проектном менеджменте.

Можно отметить, что проектное управление является частью государственных программ. Такой вид управления осуществляется благодаря разработке и внедрению национальных проектов, при которых происходит определение наиболее важных векторов развития для каждого региона исходя из существующих потребностей.

Проведенный анализ некоторых социально – экономических показателей развития Томской области продемонстрировал что многие факторы, определяющие эффективное осуществление деятельности (показатель лесовосстановления, численность населения, численность безработных, платные услуги населению, и др.) имели положительную динамику на протяжении длительного периода. Показали (инвестиции в основной капитал по видам основных фондов, рентабельность по виду экономической деятельности «Лесозаготовки», перевозки пассажиров и др.) динамика которых имеет тенденцию к уменьшению, существенно «уронили» многие параметры оценки деятельности Томской области и определили лишь 58 место в рейтинге 2020 года по эффективному управлению регионом.

Принято считать, что управление проектами может кардинально изменить кризисную ситуацию в управлении регионом, для которого в XXI веке открываются принципиально новые условия и перспективы:

– идея национальных проектов в РФ в настоящее время выходит на новый уровень, ведь сформированные национальные проекты по майскому указу 2018 года Президента РФ № 204 можно охарактеризовать как более масштабные и конкретные. В них развернуто и представлено целеполагание, особое внимание уделено вопросам управления проектам и их реализации, а также ресурсной обеспеченности;

– говоря о национальных проектах, президент РФ подразумевает прорыв в технологиях, экономике и социальной сфере, который положительно отразится на жизни каждого гражданина нашей страны.

– по мнению губернатора Томской области, национальные проекты - это не какой-то манифест или мечтание о далеком будущем, это перспективные планы, которые абсолютно реальны и учитывают текущее состояние рассматриваемой области и ее технико-экономическое развитие, инвестиционные поступления в регион и демографическую ситуацию в совокупности с рядом других показателей.

Так в Томской области утверждено 55 паспортов региональных проектов, их совокупность стратегически важна для развития региона.

На данный момент в регионе осуществляется большое количество социально значимых государственных проектов, успешная реализация которых принесет огромный вклад в социально – экономические показатели не только региона, но и всей страны.

Стоит отметить, что после принятия 55 проектов, в Томской области приступили к немедленной их реализации на практике, установив четкие сроки. Был выделен и распределен бюджет проектов по различным сферам деятельности в рамках их значимости для Томской области и ответственности исполнительных лиц.

Новые инструменты развития проектного управления экономикой региона, направлены на создание регионального развития и учитывают типологию региональных проектов и реализуют эффективное сочетание

различных подходов регионального развития, связанных с полицентричным аспектом, направленным на обеспечение доступности государственных услуг.

Можно сделать вывод, что национальный проект – это комплекс подготовленных и утвержденных в соответствии с законодательством РФ взаимосвязанных последовательных мероприятий, реализация которых имеет стратегическое значение для развития экономики и социальной сферы как для отдельного региона, так и для всей страны.

Предложенные мероприятия для улучшения организации проектного менеджмента в регионе должны поспособствовать увеличению проведению конкурсных процедур и выбору проектов для дальнейшего инвестирования; а также могут использоваться практические разработки для улучшения деятельности Департаментов государственной власти.

В заключении стоит отметить, что корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью ведения этичного бизнеса. Принципы КСО закрепляют ответственность компаний перед обществом, государством и окружающей средой в целом. На территории Томской области существует ряд компаний, которые придерживаются принципов КСО. Они реализуют их как с внешней, так и с внутренней стороны.

Таким образом, задачи данной работы выполнены, цель достигнута.

Список публикаций магистранта

1. «Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты» / сборник статей VII Международной научно-практической конференции, состоявшейся 15 декабря 2020г. в г. Пенза, ПензаМЦНС «Наука и просвещение» 2020 г. Режим доступа: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2020/12/%D0%9C%D0%9A-961.pdf>. (Дата обращения: 31.05.2021).

Список использованных источников

1. Абрамов Р.А. Особенности развития и функционирования инновационного развития муниципальных образований // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018. № 3-1. С. 112-115.
2. Абрамов Р.А., Мухаев Р.Т., Соколов М.С. — Критерии эффективности государственного и регионального управления в контексте проектного подхода // Теоретическая и прикладная экономика. – 2017. – № 1. – С. 96 - 112.
3. Абрамов Р.А. Информационные системы в структуре инновационного управления в органах власти муниципальных образований // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 2-4. С. 506-510.
4. Абрамов Р.А., Лукьянова М.Н. Стратегия перспективного развития муниципальных образований России: теория и практика реализации // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 4. С. 27-34.
5. Анасов В.В., Абдурахманова М.М., Исмаилов М.Ю. Фундаментальные принципы государственного управления устойчивым региональным развитием // Приоритетные направления развития науки, техники и технологий международная научно-практическая конференция. 2016. С. 285-291.
6. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. С. - 64.
7. Афонин, А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2016. С. - 184.
8. Багратуни К.Ю., Данилина М.В., Ерошкин С.Ю. Аспекты совершенствования государственного управления региональным развитием // Компетентность. 2018. № 1(132). С. 30-34.

9. Благоев Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. №3. С. 18—20.
10. Богородецкая П.А., Титов В.Н. О некоторых аспектах перехода к эколого- и ресурснобезопасному развитию на региональном уровне // Естественные и технические науки. 2016. № 1(91). С. 12-14.
11. Буреш О.В., Прядкина Н.Н. Теоретические аспекты управления экономики региона – 2016 год. [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-upravleniya-ekonomikoy-regiona> (Дата обращения: 27.11.2019)
12. Буров В.Ю. Новые подходы к управлению социально-экономическим развитием региона в условиях экономического кризиса: региональные и международные аспекты // Россия и Монголия: история, дипломатия, экономика, наука. Иркутск, 2016. С. 246-252.
13. Василевич, С.Г. Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. Монография / С.Г. Василевич. - М.: Юнити, 2019. С. – 544.
14. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. С. - 480.
15. Екимова Н. А. Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах / Научный журнал «Экономика. Налоги. Право», 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 11.05.2021).
16. Ехлаков, Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. С. - 244.
17. Закон Томской области от 12.03.2015 N 24-ОЗ «О стратегическом планировании в Томской области». Информационно-правовой портал «Гарант.ру». [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://base.garant.ru/7842701/9d78f2e21a0e8d6e5a75ac4e4a939832/> (дата обращения 19.03.2021).

18. Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. С. – 422.

19. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение / Научный журнал «ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика», 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 11.05.2021).

20. Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/> (дата обращения 07.05.2021).

21. Интеллектуальный турнир в Томске / Официальный сайт Газпромнефть, 2021. Режим доступа: <https://vostok.gazprom-neft.ru> (дата обращения 10.05.2021).

22. Калинина Л.Е. Убеждение как метод государственного управления экономикой // Административное и муниципальное право. 2014. № 11. С.

23. Комаров А.Д. Теоретические основы социально-экономического развития региона – 2016 год. Журнал Scientificmagazine. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scientificmagazine.ru/images/PDF/2016/6/teoreticheskie-osnovy-sotsialno-ekonomicheskogo.pdf> (Дата обращения: 27.11.2019)

24. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. С. –363–368.

25. Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minregion.ru. (Дата обращения: 26.11.2019)

26. Коротков Э. М. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.]; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 429 с.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/> (дата обращения 10.05.2021).

27. Корпоративная социальная ответственность / Официальный сайт Томской генерации, 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://energo.tom.ru> (дата обращения 10.05.2021).

28. Корпоративная социальная ответственность / Официальный сайт Unilever Russia, 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unilever.ru> (дата обращения 10.05.2021).

29. Кузнецов В.В. Региональная экономика в управлении – 2018 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2017/90.pdf> (Дата обращения: 27.11.2019)

30. Литвиненко И.Л., Киянова Л.Д. Применение технологий форсайта в управлении региональным развитием // Человек. Общество. Инклюзия. 2016. № 2. ч. 1 (26). С. 142-152.

31. Логинов М.П., Муринович А.А., Формирование механизмов управления региональными проектами в России – 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizmov-upravleniya-regionalnymi-proektami-v-rossii-kiberneticheskiy-podhod> (Дата обращения: 27.11.2019)

32. Макаров И. Н. Теоретические основы управления развитие регионы на основе государственно-частного партнерства - 2014 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-razvitiem-regiona-na-osnove-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (Дата обращения: 27.11.2019)

33. Макаров И.Н. Методика оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в региональной инфраструктуре – 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-proektov->

обращения: 27.11.2019)

34. Макарычева А.С. Теоретические основы проектного менеджмента – 2015 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-proektnogo-menedzhmenta> (Дата обращения: 27.11.2019)

35. Машенцова Л.С., Богомолова И.В. От конкурентоспособности к устойчивому развитию: региональный аспект // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1(68-1). С. 288-290.

36. Мигачев, Ю.И. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение: Монография / Л.Л. Попов, Ю.И. Мигачев, С.В. Тихомиров; Под ред. Л.Л. Попов. - М.: Норма, Инфра-М, 2011. С. – 320.

37. Модернизация подходов к программно-целевому планированию в условиях реализации национальных целей развития / Официальный сайт научно-исследовательского Финансового института Министерства финансов Российской Федерации, 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nifi.ru> (дата обращения 11.05.2021).

38. МО Томской области / Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: [https:// http://admin.tomsk.ru/](https://http://admin.tomsk.ru/) (дата посещения: 20.05.2021).

39. Мухаев Р.Т. Системы государственного и муниципального управления: Учебник для академического бакалавриата в 2-х т. 3-е изд. М.: Юрайт, 2017. Т. 1. С. 122-150.

40. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие / С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш и др. - М.: Дашков и К, 2016. С. - 556.

41. Национальные проекты и итоги 2020 г. / Российская Газета, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/> (дата обращения 11.05.2021).

42. Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы / Официальный сайт рейтингового агентства «Эксперт РА», 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru> (дата обращения 11.05.2021).

43. Никулина, Ирина Евгеньевна. Основы современного менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / И. Е. Никулина, Л. Р. Тухватулина, Н. В. Черепанова; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). Томск: Изд-во ТПУ, 2010. Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2011/m53.pdf> (Дата обращения: 25.12.2019)

44. Особенности регионального управления в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/4258996/> (Дата обращения: 28.11.2019)

45. Основы проектного менеджмента, классическое руководство, Хигни Д., 2018. -240 с.

46. Пеллс Д. Bottom line: как управление проектами помогает вам заработать больше // Статья. Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2003/10/172920/> (Дата обращения: 18.12.2019)

47. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Д.А. Марков, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - М.: Инфра-М, 2017. С. - 320.

48. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: Инфра-М, 2016. С. - 352.

49. Порядок определения социально-ответственных работодателей Томской области / Официальный сайт Департамента труда и занятости населения Томской области, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://amr.ru/> (дата обращения 10.05.2021).

50. Проект, как объект управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studopedia.ru/3_196011_proekt-kak-ob-ekt-upravleniya.html (Дата обращения: 27.11.2019)

51. Проект «Тайга» в Томской области / Региональное информационное агентство РИА Томск, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.riatomsk.ru> (дата обращения 10.05.2021).

52. Процессы управления проектами // Интернет-портал «ITeam». Статья. Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/project/section36/article337/>(Дата обращения: 11.11.2019)

53. Путин объяснил разницу между нацпроектами и госпрограммами / Российская Газета, 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/> (дата обращения 11.05.2021).

54. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2019 г. № 3227-р «Об утверждении плана реализации Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 г». Информационно-правовой портал «Гарант.ру». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73266451/> (дата обращения 19.03.2021).

55. Рейтинг КСО / Деловое Объединение «Ассоциация менеджеров», 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rabota.tomsk.gov.ru> (дата обращения 10.05.2021).

56. Регион, как объект управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bstudy.net/712537/ekonomika/region_obekt_upravleniya (Дата обращения: 27.11.2019)

57. Региональное управление в РФ и его особенности [Электронный ресурс], - Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00500497_0.html (Дата обращения: 26.11.2019)

58. Регион как объект управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/020/960/1216/012Barbakov.pdf> (Дата обращения: 21.05.2021)

59. Регион как основа региональной экономики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mylektsii.ru/10-100735.html> (Дата обращения: 26.11.2019)

60. Региональное управление [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mylektsii.ru/10-100735.html> (Дата обращения: 26.11.2019)
61. Регион, как объект исследования региональной экономики [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studwood.ru/1315891/ekonomika/region_obekt_issledovaniya_regionalnoy_ekonomike (Дата обращения: 27.11.2019)
62. Роль регионального управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mirznanii.com/a/262111/rol-regionalnogo-upravleniya-v-sotsialno-ekonomicheskom-razvitii-regiona> (Дата обращения: 27.11.2019)
63. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. С. - 256.
64. Симкин Д.Г. Теоретические основы развития региона – 2017 год. Журнал Вестник. http://vestnik.osu.ru/2010_8/20.pdf
65. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд. дом «Красная площадь», 2001, С.25.
66. Социальная ответственность в организации / Официальный сайт Томского электротехнического завода, 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tetz.ru> (дата обращения 10.05.2021).
67. Стиллмен, Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. С. - 464.
68. Стэнли, Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. С. - 288.
69. Сулицкий, В. Н. Деловая статистика и вероятностные методы в управлении и бизнесе / В.Н. Сулицкий. - М.: Дело АНХ, 2015. С. - 400.
70. Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. С. - 320.

71. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 "Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации" // СПС «КонсультантПлюс».

72. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»

73. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года». Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/ (дата обращения 19.03.2021).

74. Указ Президента РФ от 03.06.1996 г. № 803 «Об основных положениях региональной политики в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ruspravo.org/list/64470/1.html>. (Дата обращения: 25.11.2019)

75. Управление инновационными проектами, Иванилова С.В., 2018. - 118с.

76. Управление проектами: учебное пособие для ВУЗов, 5-е издание переработанное и дополненное / Под общ. Ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - М.: Изд-во «Онега-Л», 2009. - 960 с.

77. Управление региональной экономикой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://revolution.allbest.ru/management/00285631_0.html (Дата обращения: 27.11.2019)

78. Ульяницкая Н.М., Рейханова И.В., Развитие системы управления экономикой регионов в условиях трансформации – 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2014/55215.htm> (Дата обращения: 27.11.2019)

79. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» Проф. версия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 19.03.2021).

80. Цветков В.А. Прикладное использование механизмов управления – 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mtas.ru/about/smartman/mechanism/MU16.pdf> (Дата обращения: 20.12.2019)

81. Чахкиев Г. Г. Теоретический основы механизмов реализации региональных инфраструктурных проектов – 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-mehanizmov-realizatsii-regionalnyh-infrastrukturnyh-proektov> (Дата обращения: 27.11.2019)

82. Чернобродова Л.А., Суковатова О.П. Вопросы управления региональным развитием на основе оценки взаимосвязи потенциала территории и качества управленческого воздействия // Экономика и право: теоретические и практические проблемы современности материалы международной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное учреждение высшего образования «Московская академия экономики и права», Рязанский филиал. 2017. С. 260-264.

83. Яковлев Д.А. Управление проектами: организационные механизмы – 2017 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.methodolog.ru/books/omup.pdf> (Дата обращения: 20.12.2019)

Приложение А

Раздел 1

Теоретические основы управления проектами на различных уровнях экономики

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ 91	Трушкина Марина Валерьевна		

Консультант (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д. э.н., профессор		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Лахотюк Любовь Андреевна	-		

1 Theoretical foundations of project management at various levels of the economy

1.1 Project management methodology

At present, in order to ensure the comprehensive development of the country's economy, it is important to understand how the economies of individual regions interact. Programs, projects and project portfolios can be considered as the new economic infrastructure. The creation of this mega-infrastructure requires certain conditions that combine the political, economic and managerial components, which implies the need for a comprehensive study of the theoretical foundations of regional development projects, taking into account the peculiarities of the functioning of the Russian economy. Assessment of the results of the region's activities is an integral part of the management of the economy of the Russian Federation, which allows you to determine the impact of decisions on the management of national projects based on the results of activities, as well as the direction of the results and decisions that need to be made to improve them.

A project management methodology is a set of guidelines and processes for managing a project. The purpose of the project methodology is to provide control to be exercised through effective decision making and problem solving. This behavior will increase the success of some processes.

The term methodology comes from the Greek word “μεθοδολογία” and is defined as a system of methods used in a particular field of study or activity. In the field of project management, methodology is defined as a system of practices, techniques, procedures, and rules used by those working in a discipline.

It can also be said that the methodology provides a detailed description of each step so that the project manager knows what to do to get the job done according to the client's schedule, budget, and preferences. Project management provides the basis for

planning, monitoring, accounting, reviewing the execution and implementation of projects of any type, size and nature. The chosen methodological approach forms a structure that is focused on the implementation of the desired results. Thus, change is the main aspect that requires control and management. How change is best managed is determined by the project management structure. Thus, the level of the project management structure can also be attributed to the project management methodology [25,29].

The project management methodology includes the principles of project management, prerequisites, as well as the main approaches and methods of project management (Figure 1)

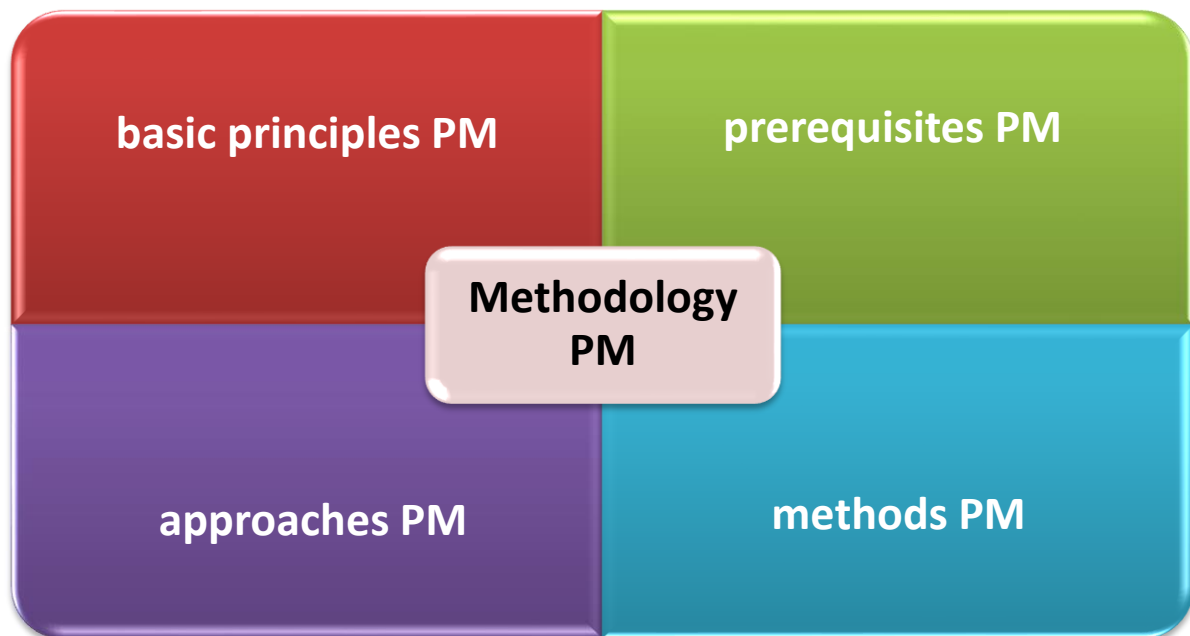


Figure 1 - The structure of the project management methodology (PM)

The project methodology is an integral part of the main project structure, as all companies using project methodologies expect significant improvements in project efficiency. Each company must choose the best approach to select the most appropriate methodology and select one or more methodology options.

The project methodology is heterogeneous in composition, and all parts (elements) of the methodology play a role in supporting the project team throughout the project life cycle to achieve the project objectives. Research shows a link between

project success and industry. The impact of the project industry on success can be one of the reasons for persistently low success rates.

The results of various studies show that external factors influence the use of the project methodology and its elements in general, and this leads to increased project success. The importance of understanding the origins of the project management methodology and how the methodology customization levels are categorized when considering the impact of environmental factors for each customization level should be emphasized.

The results should be useful in helping to understand the impact of the project methodology on the success that is modelled by the project environment. You must understand the imperative to customize your organization's project methodology according to the type of project and environment. For leadership considering replacing an institutionalized methodology (including a derivative from their core methodology), the findings highlight the importance of understanding the context and how this is reflected in their current methodology so that an informed decision can be made about how they should replace the current project methodology.

Failure rates are high for projects that use project methodologies. This implies problems in the choice of tools and methods, project methodology and / or appropriate project management experience.

Maturity models such as Government Commerce PMMM1 or Organizational Project Management Maturity Model, which have been developed in response to requests from both the public and private sectors for a benchmark against which they can assess and demonstrate their governance capabilities corporate projects. Maturity models helped improve project success on a repeatable basis, but only with the right organizational culture. There is a risk when a company implements a project methodology and improves it as specified in the maturity model, but does not take into account one or more environmental factors, such as culture, project type, governance, typology, information adequacy, leadership style, and their impact on the methodology and use.

Maturity models can help ensure that the methodology and its elements are implemented in the company, but do not provide an indication of which elements of the methodology are affected or not used (on or off) due to the impact of the project environment. Therefore, some companies are implementing methodologies with the expectation of achieving high project success rates, but do not know that the context of the project has a large impact on the effectiveness of the project methodology. The relationship between methodology and project success can not be viewed in isolation due to the potential impact of the project environment, which justifies the use of contingency theory.

A set of procedures, methods help system developers to implement a new information system. The project management methodology includes stages, which, in turn, include sub-stages. This structure helps system designers select methods that may be appropriate at each stage of the project as well as provides planning, management, control, and evaluation of project information systems.

Elements of the methodology are at the core of the variable success factors for a project. The difference between a methodological element and a success factor variable is in the description. The success factor variable contains an adjective used to describe its syntactic role in defining the basic element of the methodology. For example, project planning is an element of a methodology, while effective project planning is a success factor variable.

Taking one methodological element at a time and determining the impact on project success does not provide a uniform picture of how the methodological elements affect the characteristics of project success. Some elements of the methodology have a greater impact on the characteristics of project success than others. The literature describes this using the term “project success variable”, which implies the importance of the basic element of the methodology. Not all elements of the methodology are described in the syntactic role as variables of the success factor, which implies either that they have less influence on the characteristics of the project's success, or that research has not revealed their importance. During the life cycle of a project, the

importance of an element of the methodology varies depending on the phase of the life cycle. This is the same for every variable of a project's success factor. Elements of the methodology are used or not used (effectively turned on or off), depending on the need. Likewise, success variables must be in place and executed as needed throughout the project lifecycle. This leads to a research gap to understand how elements in any given methodology affect the characteristics of project success [31,32,33].

All approaches in project management related to the project methodology can be divided into traditional and modern ones.

Integrated Project Management (IPM). Integrated Project Management (IPM) - sometimes also referred to as “Integrated Project Delivery” - is a common project management methodology in creative industries. This methodology emphasizes the sharing and standardization of processes throughout the organization [15,16]. An integrated project has the components shown in Figure 2:



Figure 2 - Components of an integrated project

By integrating processes across the organization, IPM enables project managers to better understand the project and gain access to the right resources. This makes IPM especially suitable for creative agencies [61].

Sustainable Project Integration Techniques - PRiSM is a project management methodology developed by Green Project Management (GPM) Global. PRiSM is mainly suitable for large and complex real estate and industrial projects where sustainability is a key issue.

Projects in PRINCE2 controlled environments.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) is the official UK government project management methodology (which means it is used by most UK government

projects). It is even possible to obtain PRINCE2 certification to simplify the job of a project manager in the UK.

PRINCE2 is based on 7 principles, 7 themes and 7 processes. For example, the 7 principles of PRINCE2:

- 1) Continuation of the business case.
- 2) Study of previous experience.
- 3) The need to define responsibilities and roles.
- 4) Phased management.
- 5) Exceptions are allowed.
- 6) Focus on products.
- 7) Individual approach to the project environment.

Benefits of PRINCE2. Starting a PRINCE2 project requires extensive documentation. In addition, one of the guiding principles of PRINCE2 is “learn from experience”. This emphasis on documentation and past experience can help reduce risk.

Disadvantages of PRINCE2.

The disadvantage of PRINCE2's extensive documentation is that the changes can be difficult to accommodate. If the requirements change, you will have to redo the documentation and reallocate resources, which can hinder the implementation of the project.

Here are a few factors to consider when evaluating: team experience, training, self-organizing capabilities, team readiness, team location (remote, onsite, etc.). In fact, it is advisable to choose a methodology that suits the team rather than forcing the team to conform to the methodology.

The way your company is organized, its culture, and its past records will have a big impact on the choice of project management methodology. Some methodologies only work with large organizations with an established hierarchy. Others are more suitable for small ones. Stakeholder participation is taken into account when choosing a methodology. Some methods require stakeholders to be regularly involved at every

stage of the project. If stakeholders are busy, choose a method that requires less stakeholder involvement.

Stakeholder Requirements: How Do Stakeholders Work? What is required of a project manager? If stakeholders are known to change the scope of the project frequently, a more flexible methodology will need to be chosen. Likewise, if stakeholders require daily updates, choose a methodology that can meet that demand. Given the importance of learning about stakeholders in the success of a project, considering their requirements will help make the project more successful.

Project management tools are rarely methodologically independent. They are usually designed to work with a specific methodology. Consequently, the software tools to which they have access and experience will influence their choice.

Ideally, the chosen methodology should work with the existing toolbox. If you have to acquire new tools, you will not only have to spend more money, but also waste critical time retraining the team. Conducting this in-depth assessment will help you select a methodology that is ideally suited to your team's goals, capabilities, and stakeholder requirements. Taking a completely different view of methodology can provide additional insight into why some elements of a methodology have a greater impact on the characteristics of a project's success than others.

The Natural Science Comparative Model Joslin & Müller (2013) compares elements of the project's methodology with the genes of an organism. Genes in an organism are the building blocks of an organism (including observable characteristics) called a phenotype (Malcom & Goodship, 2001) [64]. Genes are turned on and off throughout the life of an organism, which the authors argue is the same concept as the elements of the methodology applied, when necessary, to a project throughout its life cycle. Some of the genes in the body are highly pleiotropic, which means that their effects can be seen in the phenotype of the body, such as hair color, eyes, and height. The comparison explains that this is also true for elements of the applied project methodology. Elements of a highly pleiotropic methodology have a significant impact on the characteristics of a project's success.

From the above, it is clear that different project management methodologies are better suited for different projects. It is important to understand what type of work suits best and what kind of result you need to get in the end. The theoretical foundations of project management describe in detail each methodology of behavior for different types of projects.

Thus, the content of the term project management methodology, its features and a set of methods used in project management were studied in detail and described.

1.2 Project Management Process

The management process is a set of tools, procedures that interact with each other, organizing relationships between people aimed at solving common problems. The structure of the management process includes: information support for management, regulatory support for management, indicators of management efficiency, legal support for management, management tools. Management tools include a set of methods, models and tools. They can be used to solve management problems, their information, organizational and methodological support.

Management tools are extremely diverse. They include tools of different levels of complexity, significance, purpose, conditions of use and other characteristics. The tools of the management process include the following components: management principles, regulatory support for the functioning of tools, management functions, management methods, information support for the functioning of tools, management structure. Management tools can be roughly divided into two groups:

1. The group of controls is conditionally well studied and can be taken over by the organization, subject to some adjustments, from the external environment. These include management principles, management methods and structures.

2. Group of controls. The organization itself creates them, therefore, they are individual for each organization.

But the ready-made management tools cannot be completely borrowed from the external environment of the organization. Difficulties in using the particular tool require the correct approach and solution. Many tools present no small difficulties in their practical use and need to be adapted to the conditions and technologies of the organization's work.

Along with the classical and modern principles of management already studied, an organization can form a whole complex of its corporate principles. Examples of specific organizational principles:

- resource efficiency - the organization will use all of its functions if it has the funds and additional sources of resources;
- trust and eligibility of customers - the relationship of the organization with its customers should be based on market relations;
- responsibility for their activities;
- the organization's desire to maximize profits;
- mandatory compliance with legal regulations, economic and corporate standards and other rules governing the activities of the organization.

An important component of management tools are management methods that ensure the constant participation of top management in the decision-making process in the management of the organization's activities, as well as providing a stimulating effect on employees in their joint work [43].

The process of managing the subject area of the project.

The “Interest-Influence” matrix (Figure 3) allows to divide all stakeholders into four categories in order to develop different strategies of involvement in the project for each category in the future (Figure 4). The recommended sequence for stakeholder analysis is shown in Figure 5.

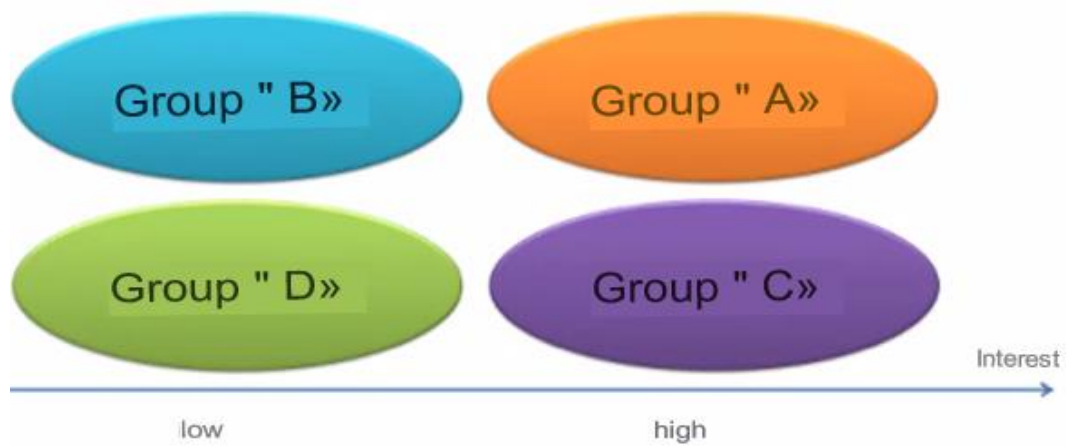


Figure 3 - Matrix "Interest-Influence"

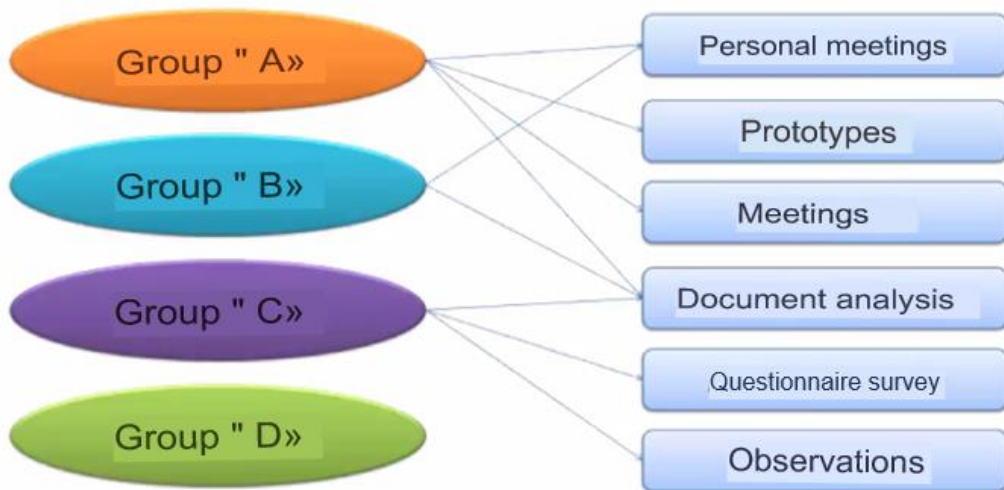


Figure 4 - Stakeholder Engagement Strategy



Figure 5 - Stakeholder analysis

Project cost management includes 5 types of assessment. Each type has its own error and cost of the assessment (Figure 6).

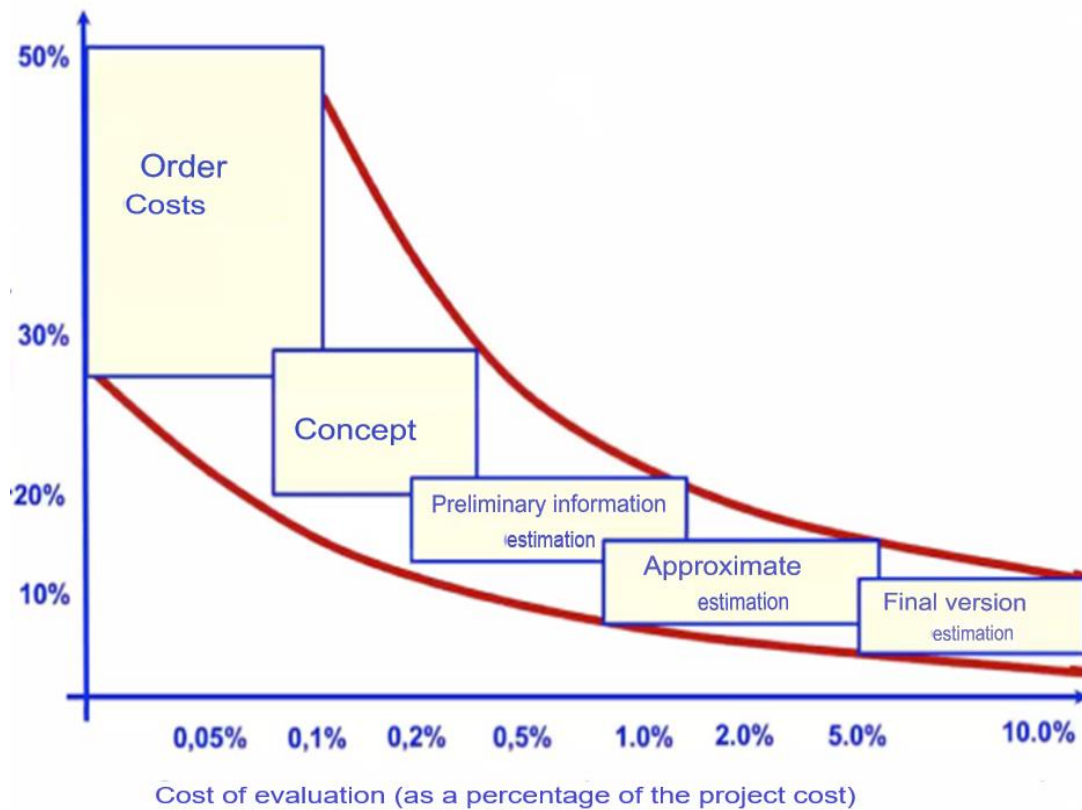


Figure 6 - Project cost management process

Motivating factors are determined by the needs and interests of employees. In the process of managing the activities of the organization, various methods, approaches, techniques are used that contribute to the achievement of the management objectives set.

Of the many definitions given to management methods in the literature on management, the more understandable and accessible is the one in which the methods are interpreted as a system of rules, techniques and approaches that reduce the time and other resources spent on goal setting and goal implementation. In life, management methods are implemented through methods of influencing the employees of the organization as a whole, an individual employee or the resource management process. Objectively, management methods, as a management tool, are associated with the specifics of relations in the process of the organization's labor activity and certain rules for their growth and development. The methods are implemented in a complex, thus

organizing a system of control methods, but there is a possibility of the predominance of certain methods, depending on the characteristics of specific control objects.

Economic management methods

Economic methods include almost all levers of the management process: price, borrowed funds, investment, profit, cost accounting, employee wages, bonuses, taxes, insurance, rent, subsidies, etc.

Socio-psychological methods of management

1. Social management methods:

- methods of social regulation (rules of conduct, statutes, etc.) allow, by introducing various social norms, to streamline relations in the team;
- socio-political methods (propaganda and agitation, formation of convictions, involvement of workers in management), in fact, are educational methods;
- methods of social regulation (mutual obligations, agreements, the system of distribution of social benefits, etc.);
- methods of social continuity (initiation into workers, honoring veterans, ceremonial reviews and meetings, etc.);
- methods of activating social initiative and innovation.

2. Psychological management methods are aimed at regulating relations between people by creating an optimal psychological climate in the team [43].

Organizational and administrative methods of management

Organizational and administrative methods establish management relations (bosses and subordination) and determine their place in the team, in particular, individual workers in the field of production and management; their rights and obligations, responsibility, coordination of actions, performance evaluation, etc.

Functions (from Lat. Functio - execution, execution) of management were first described by Henri Fayol. Henri Fayolle is the creator of the classical management theory, who identified five main management fictions that became the basis of the project management process (Figure 7).



Figure 7 - Basis of the project management process

General functions reflect the general order of management of the organization's activities. They are equally needed in both strategic and operational management. Common functions complement each other and organize an integral management system, which makes it possible to differentiate between methods and techniques of managerial impact on the activities of the organization. Common functions include: goal setting, analysis, planning, organization, regulation, incentives, accounting and control. Technological functions include: management decision making, delegation, communication.

Today, there are a number of project management processes at various levels of the regional economy, including: project financing, management of interaction between all project participants, incentive mechanism in PM (project management), etc. We will dwell on the above processes and subtypes in more detail.

It should be noted that the following stages always exist in the project management process:

- project initiation;
- project planning and design:
- project implementation;

- control and analysis;
- project testing;
- completion [34].

The first type of processes - i.e. project financing currently there are several different subspecies, which, in turn, will be discussed below in this course work.

The first subtype is a self-sustaining process (it is also often called self-financing).

One of the key and fundamental tasks facing the management of any organization, project, firm or company is to minimize all available costs for the production of products manufactured by this entity or for the implementation of the finalized project.

It should be noted that at present a number of projects are considered to be modern, as indicated below:

- simple (they are also called short) projects;
- projects with variable resource equipment, as well as the ones that entirely depend on the organization's documentation;
- projects that always have fairly fixed, stable requirements.

Let's look at a specific example. The manager of a project has a certain amount of money (denoted by n), and if this n is greater than x , then this means that the money available to the project manager is enough for all the necessary expenses or operations in the sequence that is needed in within the framework of this project.

This algorithm also works in the completely opposite direction. If n is less than x , then there is an acute shortage of funds and a self-sufficiency mechanism is required. More precisely, its development and implementation. This process will establish the sequence of operations that will help the project to obtain cash resources and will recoup the costs of the project operations performed. This is self-financing in project management.

Under these conditions, various scenarios may appear. Despite this, all the variations have one thing in common - all the tasks assigned to optimize the sequence

of operations constitute the self-financing process, which was described above. If you introduce discounting, you will be able to maximize profits. The next type of PM process is blended finance.

Projects of global or simply large size and importance are almost always financed from several sources. All kinds of funds from all budgets (federal, regional), as well as various funds and organizations want to attract the initiators of the conceived project.

When evaluating a project, the following characteristics should be considered:

- 1) The budget of the selected project.
- 2) Terms of the project.
- 3) The size and complexity of the project.
- 4) Expectations of stakeholders in the existing project.
- 5) Project type and industry.

The idea and, one might say, the meaning of blended financing is precisely the budgeting of funds or loans with concessions only on the condition that, in turn, the firm undertakes to participate in the financing of this project. As a rule, in reality, in practice, the very share of funds that the above company should provide is established or fixed (25% are budget funds, 75% are own funds, for example). If the share is too small, the volume of private funds will be insignificant and, on the contrary, if the share is large, then there will most likely be too many people willing to invest their funds, and the company will be forced to carry out another auxiliary selection, and the efficiency of application decreases, and, as a consequence, the use of budgetary funds.

The next PM process is cost-benefit.

In the direct process of project management at various levels of the regional economy in the Russian Federation, during the reform of enterprises, there is an acute and tangible need to determine a number of a set of the most important certain measures, the implementation of which will actually allow achieving the required organization of the maximum effect under the already inevitable existing restrictions.

Further, if the project gives continuous, i.e. constant return per unit of money or invested funds (mathematically from zero to c_i), then we just have a problem, and its optimal solution is as follows (in fact, the "cost-effect" process): to order all existing projects in the process of decreasing efficiency, as well as to include projects in the portfolio sequentially from the first until, of course, the entire resource runs out.

Now let's look at the mechanism for managing the process of direct interaction among all project participants. For the implementation of all selected projects, so-called temporary associations or network organizations are formed. Several factors to consider when evaluating an organization:

- 1) Past records and experience with various methodologies.
- 2) Culture.
- 3) The hierarchy of the organization.
- 4) Level of flexibility.
- 5) The level of maturity of the organization.
- 6) The size of the organization.
- 7) Resources available, including external resources such as freelancers and contractors.
- 8) Industry.

That is, network structures are such structures of organizational systems (OS), in which the same subjects can act both in the role of governing bodies and in the role of controlled subjects, that is, to enter into network interaction. The following specific features of project management in networked organizations are known:

- lack of a rigid centralized management structure;
- temporality and uniqueness of the organizational structure;
- equality of participants;
- focus of the organization on achieving project results;
- different subjective awareness of the participants.

The following cases are typical - in the first, the object of management is one project, within the framework of which several participants interact, in the second, the

objects of management are several projects carried out within the framework of one organization. Firstly, the problem of institutional management has been formulated and solved, which consists in finding such admissible restrictions and norms of agents' activity that would ensure the choice of the most favorable for the center of action. Secondly, the comparative efficiency of institutional and motivational management (inducing agents to perform certain actions by influencing their interests and preferences) has been investigated.

Incentive processes in project management.

When carrying out targeted changes (project implementation), there is a need for comprehensive accounting and coordination of external requirements for the results of activities and goals, interests of project participants, which makes it relevant to develop adequate incentive processes in project management (PM).

Each project is characterized by the achievement of one or more goals (desired and measurable performance results). To achieve the results, the project manager develops a plan (a consolidated, and then a detailed schedule of work on the project / project phase). After agreeing on the feasibility of the plan, the performers carry out the work assigned to them, completing all the necessary actions within the allocated resources, technological limitations and quality requirements.

Thus, in practice, the following types of project management processes are distinguished at various levels of the regional economy, including: project financing; management of interaction between all project participants and incentive processes in project management, etc.