ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН»
Кафедра государственного и муниципального управления
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Особенности и пути внедрения проектного подхода в систему государственного управления Республики Башкортостан

Заведующий кафедрой государственного и муниципального управления	И.Ш. Рысаев
Руководитель магистерской программы	И.Ш. Рысаев
Руководитель	И.Ш. Рысаев
Нормоконтролер	Э.Х. Хабибдрахманова
Студент	Д.Б. Ишимова

Уфа 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
1 Теоретические и нормативно-правовые основы внедрения проектного подхода в деятельности органов государственной власти РФ, РБ
1.1 Понятие, сущность и история возникновения проектного подхода в системе государственного управления 8
1.2 Нормативно-правовые основы внедрения проектного подхода в систему государственного управления 17
1.3 Отечественный и зарубежный опыт внедрения проектного подхода в деятельности органов государственной власти 22
2 Проектный подход в Республике Башкортостан: современное состояние использования проектного подхода в системе государственного управления РБ на примере АО «Корпорация развития Республики Башкортостан»
2.1 Общая характеристика деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» 36
2.2 Анализ внедрения проектного подхода в деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» 48
3 Направления совершенствования проектного подхода в государственном управление РБ
3.1 Проблемы и пути их решения при внедрении проектного управления в органах государственной власти в Республике Башкортостан 55
3.2 Пути повышения качества работы проектных управленческих команд в Республике Башкортостан на примере АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» 72
Заключение…… 81
Список использованных источников и литературы 82
Приложение А Автоматизированная аналитическая форма мониторинга проектов
Приложение Б Модель проектно-ориентированной системы управления

Приложение В Перечень инвестиционных проектов АО «Корпорация развития РБ»

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях критически важной становится способность государственного аппарата реализовать запланированные проекты и задачи и достичь поставленных целей в срок и в рамках установленных бюджетов. Методы проектного управления призваны мобилизовать и структурировать ресурсы организации на достижение целей проектов. В целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации под председательством заместителя Министра экономического развития Российской Федерации. Приказом Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. было утверждено Положение о работе Совета и его состав. Также в целях повышения эффективности организации деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по достижению их целей и решению поставленных задач было принято и подписано Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2016 г. N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

Следовательно, необходимо выделять проектную деятельность из совокупной деятельности органов государственной власти. Таким образом, вопрос сводится к внедрению системы управления проектами, которая помогала бы органам государственной власти разрабатывать новые масштабные проекты и контролировать, продвигать существующие, а исполнителям четко понимать свою зону ответственности в проектах.

Положительный эффект от внедрения проектного подхода в деятельности органов государственной власти:

1 Детализация и прозрачность деятельности органа государственной власти.

2 Минимизирование перерасхода бюджетных средств.

3 Обеспечение оптимального распределения временных, человеческих и материальных ресурсов.

4 Повышение уровня качества межведомственного взаимодействия для достижения общего и понятного всем результата.

5 Внедрение проектного управления позволяет сокращать время выполнения работ на 20–50 процентов.

Степень разработанности темы. Внедрение проектного подхода в систему государственного управления – многогранная проблема, включающая в себя разграничение зон ответственности, особенность и технология взаимодействия участников процесса.

Анализу проектного подхода управления посвящено множество работ, среди которых следует выделить фундаментальные труды таких ученных как Н.В. Маюнов, Д.А. Новиков, Т.В. Шапиро, Е.М. Фещенко, М.Л. Разу. Различные аспекты сущности проектного управления, а также процессы его формирования и технологии функционирования довольно глубоко изучаются зарубежными исследователями, среди которых выделяются работы, А.Ю.Томоадзе, А. Соляттэ, Р. Бойла, Д.Рича, Э. Демингом, Джураном Дж., Ф. Кросби, Т. Петерсом. Среди специалистов советского периода в области управления проектами следует назвать Г.Г. Азгальдова, Л.П. Альперина, В.В. Бойцова, В.Г. Версана.

Несмотря на значимое количество работ посвященных проблеме внедрения проектного управления ощущается недостаток теоретических и методических разработок, касающихся внедрения проектного управления в органах государственной власти в региональном аспекте. Направления данных научных исследований преимущественно связаны с вопросами внедрения проектного управления в сфере бизнеса без учета особенностей

государственного управления и межведомственного взаимодействия государственных органов.

Таким образом, необходимо провести дополнительное комплексное исследование на предмет внедрения проектного подхода в деятельность органов государственной власти. Актуальность и недостаточная степень проработки этих проблем послужило основанием для выбора темы, постановки цели и задачи научного исследования.

Исходя из вышеописанного, автором было определено что, предметом исследования является применение проектного подхода в системе государственного управления Республики Башкортостан.

Объектом исследования являются органы государственной власти.

Целью работы является проведение анализа применения проектного подхода в государственном управлении и разработка рекомендаций по повышения эффективности государственного управления при применении проектного управления в органах государственной власти Республики Башкортостан.

Для достижения цели работы диссертационного исследования необходимо решить следующие задачи:

– исследовать теоретико-методологический аспект проектного управления;

– определить сущность, основные понятия, методы и принципы проектного подхода в государственном управлении;

– изучить нормативно-правовые аспекты области исследования;

– изучить современное состояние применения проектного управления в органах государственной власти Республики Башкортостан на примере АО «Корпорации развития РБ»;

– предложить мероприятия по совершенствованию методов государственного управления путем применения проектного подхода.

Методологическая база исследования основываются на системном подходе, использовании логического, структурного, функционального,

сравнительного, экономического анализа. Логика диссертационной работы основывается на общенаучных принципах и методах познания социально-экономических явлений; взаимосвязи и взаимообусловленности количественного и качественного анализов; применении методов обобщения и классификации.

Теоретической базой исследования стали основополагающие труды экономической науки, фундаментальные работы российских и зарубежных ученых и специалистов по вопросам касающихся внедрения проектного управления в органах государственной власти.

Информационная база исследования. В качестве терминологической и информационной базы использовалось:

- научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, научных докладов и отчётов, материалов научных конференций, семинаров;

- статистические источники в виде отечественных и зарубежных статистических материалов;

- официальные документы в виде действующих Федеральных законов, постановлений Правительства РФ, нормативно-правовых актов Республики Башкортостан, городского округа город Уфа;

Результаты и научная новизна. Анализируется опыт федеральных и региональных государственных структур, а также государственных компаний в развитии проектных принципов управления. Приводятся факторы, препятствующие вытеснению функционального подхода в управлении государственными программами и проектами. Разработаны рекомендации по внедрению проектного подхода в систему государственного управления и разработана автоматизированная аналитическая форма мониторинга проектов.

Работа содержит следующие разделы:

1 Теоретический

2 Аналитический

3 Проектный

В первом разделе изучаются теоретические аспекты, история, зарубежный опыт внедрения проектного подхода в систему государственного управления, методология и нормативно правовые основы применения проектного подхода в управлении в органах государственной власти.

Второй раздел включает в себя анализ эффективности внедрения проектного подхода в деятельность государственных органов власти Республики Башкортостан на примере АО «Корпорации развития РБ». В данном разделе проанализированы инструменты и методы управления государственными программами, проведен сравнительный анализ системы управления с развитыми странами, выявлены проблемы, имеющиеся в системе государственного управления.

Третий раздел содержит мероприятия, предложенные автором, по совершенствованию системы государственного управления путем внедрения проектного подхода.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования в ходе подготовки выпускной квалификационной работы на тему «Особенности и пути внедрения проектного подхода в систему государственного управления Республики Башкортостан» внедрены в АО «Корпорация развития Республики Башкортостан». Полученные в рамках данной научно-исследовательской работы результаты используются в работе АО «Корпорация развития Республики Башкортостан».

Для написания работы предполагается использовать следующие общенаучные методы исследования: исторический, логический, системный, аналогия. Также будут использованы частные научные методы: социологическое исследование, управленческий анализ.

Структура диссертационной работы отвечает поставленным задачам и включает в себя введение, основную часть, заключение и список использованных источников и литературы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ РФ, РБ

1.1 Понятие, сущность и история возникновения проектного подхода в системе государственного управления

На современном этапе Правительство Российской Федерации активно внедряет и использует в деятельности органов государственной власти проектный подход. Суть данного подхода в том, что теперь стратегия развития страны, региона подкрепляется целевыми показателями, которые в свою очередь, трансформируются в перечень государственных программ. Каждая программа содержит в себе ряд взаимосвязанных проектов. Для того чтобы достичь поставленных целей и эффективно расходовать бюджетные средства, необходимо внедрение и использование новых управленческих методов и инструментов. Один из таких инструментов – проектное управление.

В послании Федеральному Собранию В.В. Путин определил проектный подход в качестве одного из ключевых инструментов реализации государственных программ. Также по итогам Петербургского международного экономического форума Президент РФ поручил создать проектные офисы в регионах.

В целях детального разбора методов проектного управления необходимо изучить понятие проекта, проектного управления. Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования и координации использования, человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий управления.

Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков указанные на рисунке 1, наиболее универсальными из которых являются следующие:

– направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов;

– скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;

– ограниченная протяженность во времени, с определенными началом и концом.



Рисунок 1 – Основные признаки проекта

Существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед организацией.

Согласно PMBOOK, путеводителя по основам управления проектами Американского института управления проектами «Руководство к своду знаний по управлению проектами» содержит в себе следующее определение: «Проект – это ограниченное во времени предприятия (мероприятие), направленное на создание уникального продукта или уникальной услуги» [4, с.15].

«Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями» [4, с.7].

Согласно Постановлению РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ» №1050 от 15.10.201г. «Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений».

Также рассмотрим понятие проекта в Постановлении Правительства РБ «О проектном управлении в РБ»№484 от 14.11.2016г. «Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, реализуемых государственными органами Республики Башкортостан в условиях временных и ресурсных ограничений в порядке». Ряд трактовок понятия «проектного управления» указаны в таблице 1 [27, с.18]

Таблица 1 - Некоторые трактовки понятия «проектное управление»

Автор	Определение
1. Б.З. Мильнер	Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ.
2. М.Л. Разу	Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.
3. Н.В. Макарова	Проектное управление – это управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требующимися для обеспечения процесса в пределах запланированной стоимости.
4. Р. Бикмурзин	Проектное управление – объединенное управление интеграционной деятельностью, направленной на достижение заданных результатов – целей.
5. И. Ильинская	Проектное управление – комплекс взаимосвязанных организационных, научных, правовых, технических, финансовых, экономических, экологических решений по разработке, производству и предоставлению продукции и услуг заказчику (потребителю). Выделяет несколько видов проектного управления, различающихся по организационным формам: линейно-функциональное, матричное и смешанное.

Радикальное изменение системы организации инвестиционной деятельности органов государственной власти (ОГВ) требует осуществления специальной программы перевода его управленческих структур на систему управления по проектам.

Реализация программы должна позволить практически решить проблему перехода к проектно-ориентированной форме управления деятельностью ОГВ.

В современном управлении государственными программами сложилась двоякая ситуация. С одной стороны, в рамках практически каждого

направления государственного и муниципального управления сегодня утверждаются многочисленные программы и проекты. С другой стороны, ими управляют преимущественно на основе функционального подхода, надежно укоренившегося в практике органов власти в нашей стране. И это при том, что проектный подход необходим при передаче реализации выполнения государственных задач на аутсорсинг. Лишь отдельные региональные и федеральные органы власти на данном этапе внедряют методы проектного управления в свою деятельность. Их опыт требует изучения и анализа с целью расширения сферы использования проектного управления в деятельности органов власти.

Следует отметить, что проектное управление в государственном секторе имеет отличие от проектного управления в ином секторе, объясняется рядом причин:

- особенность функционирования органа государственной власти;
- особенность межведомственного взаимодействия;
- отсутствие интегрированной нормативно-правовой базы государственного и проектного управления.

Определим понятие государственного проектного управления – это деятельность органов государственной власти, направленная на реализацию проекта (программы), которая требует постоянного руководства в условиях строгих ограничений по бюджету, срокам, качеству работ. На рисунке 2 изображена схема реализации государственных программ на сегодняшний день. Цели государственной программы методом каскадирования каскадируются на стратегию, стратегия в свою очередь на государственные программы. Для реализации государственных программ и необходимо инициирование проектов.



Рисунок 2 – Реализация государственных программ

Если рассмотреть деятельность любого органа государственной власти то можно увидеть, что все программы, федерально-целевые программы реализуются благодаря операционной или процессной деятельности органов государственной власти. Дело в том, что и операционная деятельность ОГВ, и отдельно взятый проект управляются по одним и тем же принципам, которые отражены в цикле Деминга. Цикл Дёминга (Plan-Do-Check-Act, PDCA) изображенный на рисунке 3— циклически повторяющийся процесс принятия решения, который чаще всего применяется в управлении качеством [6, с.57]. Единственное «отклонение» в случае с проектами — наличие этапов инициации и завершения.

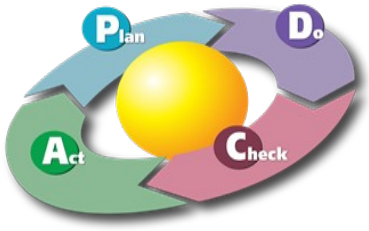


Рисунок 3 – Цикл Дёминга

Методология PDCA представляет собой простейший алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей. Цикл управления начинается с планирования целей и процессов, необходимых для достижения целей и удовлетворения запросов потребителей, и продолжается

на этапе выполнения запланированных действий. Далее следуют проверка результата (сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности, выявление и анализ отклонений) и при необходимости дополнительное воздействие (принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов). После этого цикл замыкается и возвращается к планированию.

Если в операционной деятельности организационная структура выстроена и все понимают, кто кем управляет и кто за что отвечает, то в управлении государственными программами и в реализации проектов участвуют сотрудники из разных функциональных подразделений ОГВ, а если есть соисполнители государственной программы, то и из других органов исполнительной власти. Это приводит к сложностям организационного порядка: выстраиванию нестандартных организационных структур и систем коммуникаций, распределению прав и ответственности.

Применение методов проектного управления в органах государственной власти позволяют сделать процесс выполнения государственной программы более предсказуемым, в результате чего органы власти могут рационально распределять финансовые, материальные и человеческие ресурсы, управляя ими, а не просто реагировать на возникшие обстоятельства.

Для того чтобы грамотно управлять проектом необходимо четкое понимание различий проектной деятельности от операционной (процессной) деятельности. Процесс-это регулярно повторяющаяся последовательность действий, операций и создающая некий результат. Проект же это единовременный набор мероприятий, имеющий ограничение во времени и по бюджету, создающий конечный уникальный результат.

В качестве признаков проектного управления могут быть приведены следующие:

– наличие цели;

– ограниченность в ресурсах;

– комплексность, сложность проекта;

– специфическая организация проекта.

Также определим основные особенности управления проектами, присущие в государственном управлении:

- осуществление деятельности в жестких правовых рамках;
- подотчетность вышестоящим органам власти;
- финансирование проектов за счет бюджетных ресурсов;
- публичная отчетность и общественный контроль;
- амбициозность целей проектов;
- многогранность, архиважность и масштабность государственных проектов;
- направленность на социальный эффект, а не на получение выгод от инвестирования финансовых средств.

На рисунке 4 представлен сравнительный анализ процессного подхода и проектного подхода в управлении.

Параметры сравнения	Процесс	Проект
Цикличность	Цикличный	Уникальный
Чем регламентируется исполнение?	Регламент бизнес-процесса, методические указания	Устав проекта, план проекта
Контроль текущего исполнения	По результатам, в отдельных случаях — по отклонениям во времени на промежуточных шагах процесса	По времени, бюджету, ресурсам
Управляющий исполнением	Менеджер (владелец) процесса	Руководитель проекта
Рискоемкость	Малая	Значительная
Оптимизация исполнения	Да, если есть нарушения процесса	Нет, но возможны корректировки по ходу исполнения
Непрерывная координация действий исполнителей	Нет	Да
Методическая основа для управления	Процессный подход к управлению, TQM, ISO 9000 и т.д.	Проектное управление, PMBOK и т.д.
Инструменты	Регламенты, методические рекомендации, организационные схемы и т.д.	График Ганта, сетевая диаграмма, матрица ролей и т.д.

Рисунок 4 –Сравнительная характеристика процесса и проекта

Проекты укрупненно можно классифицировать по многим признакам. Так, если делить проекты по затрагиваемому ими уровню управления, то получаем следующую классификацию:

1 Мегапроекты – осуществление различного рода реформ и целевых программ на высшем уровне управления экономикой страны.

2 Мультипроекты – переплетение в одном проекте различных субпроектов: экономических, социальных, организационных, технических, а также наличие многоканальной системы снабжения и сбыта продукции.

3 Монопроекты – решение преимущественно одной задачи на уровне функционирования предприятия.

Существует также множество других критериев, применяемых при классификации проектов [15, с.52].

Различные варианты классификации проектов могут быть сведены в схему изображенная на рисунке 5. Естественно, всего многообразия типов проектов данная классификация не охватывает.

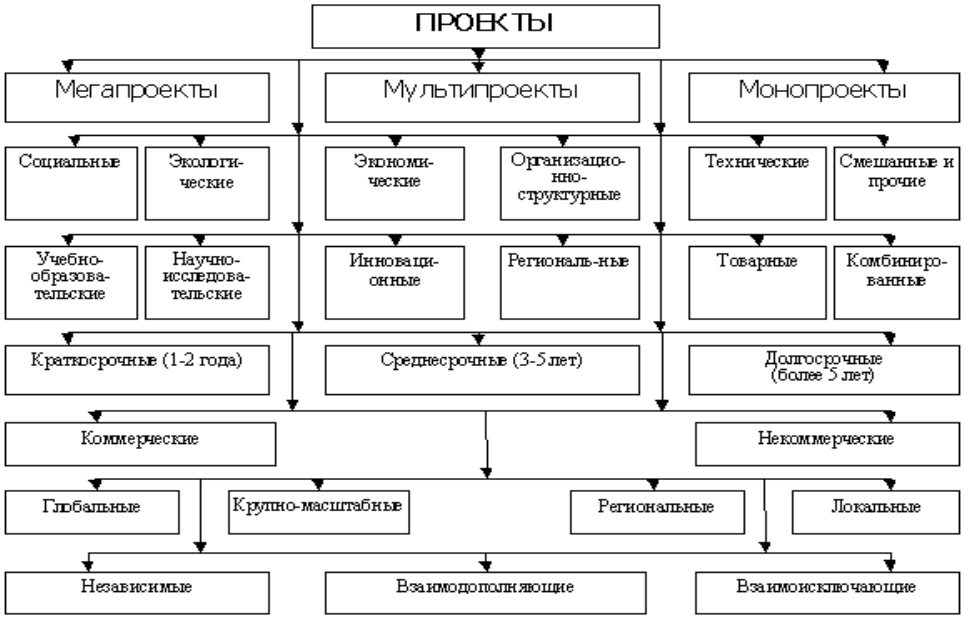


Рисунок 5 – Классификация проектов

Для успешной реализации проекта необходимо знать с какими ограничивающими факторами придется столкнуться при его реализации. Для этих целей хорошо подходит такое наглядное средство, как «проектный треугольник» или «треугольник ограничений» указанный на рисунке 6. На

вершинах данного треугольника расположены такие показатели как деньги, время и содержание проекта.

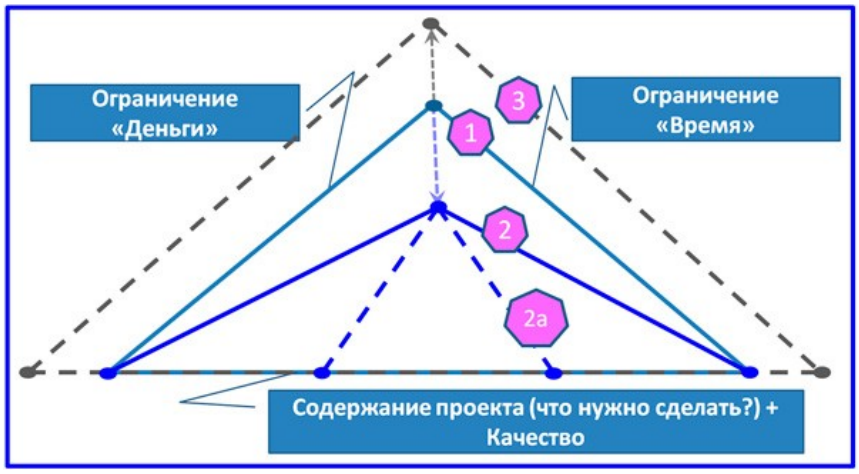


Рисунок 6 – Схема треугольника ограничений проекта

Проектный подход включает в себя взаимосвязанные последовательные процессы, другими словами стадии жизненного цикла проекта:

- инициация проекта;
- планирование;
- реализация, мониторинг и контроль;
- закрытие проекта.

Наглядно взаимосвязь данных процессов указана на рисунке 7.



Рисунок 7 – Стадии жизненного цикла проекта

Анализ тенденций развития и проблем внедрения проектного управления в России свидетельствует о том, что в настоящее время крайне важной и первоочередной задачей является разработка национальных и региональных стандартов. Наличие данных документов позволит типизировать проектную деятельность и упростить процессы взаимодействия между участниками в рамках реализации проектов, направленных на развитие российских регионов, благодаря закреплению базовых методов управления. Однако при разработке стандартов, необходимо избегать излишней их бюрократизации, а при реализации учитывать специфику социально-экономического развития конкретной территории. При формировании благоприятных условий проектное управление может стать одним из инструментов развития, позволяющих эффективно управлять государственными программами, крупными инвестиционными проектами, ключевой проблемой в реализации которых в настоящее время является низкая эффективность при огромных бюджетных расходах.

1.2 Нормативно-правовые основы внедрения проектного подхода в систему государственного управления

Современный этап в развитии системы государственного управления обусловлен необходимостью поиска новых методов управленческой деятельности, учитывающих динамику общественно-политических и социально-экономических процессов в России. Реализация проектного управления на сегодняшний день является одним из трендов в организации работы в органах исполнительной власти субъектов Российской федерации. Различные субъекты России активно внедряют систему проектного управления, проводя при этом работу по ее нормативно-методическому обеспечению. Кроме того, данная сфера деятельности анализируется научным сообществом. Правовая регламентация данной сферы берет свое начало с Конституции РФ 1993 г., которая в ч.1 ст. 11 закрепляет положение о том, что

«государственную власть в Российской Федерации осуществляют Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание (Совет Федерации и Государственная Дума), Правительство Российской Федерации, суды Российской Федерации»1. Часть 2 ст. 11 Конституции РФ закрепляет положение о том, что «государственную власть в субъектах Российской Федерации осуществляют образуемые ими органы государственной власти».

Различные субъекты России активно внедряют систему проектного управления, проводя при этом работу по ее нормативно-методическому обеспечению. Кроме того, данная сфера деятельности анализируется научным сообществом. На рисунке 8 изображена организационно–методическое обеспечение проектного управления в государственном секторе РФ [18, с.52].



Рисунок 8 – Организационно – методическое обеспечение проектного управления в государственном секторе РФ

Актуальность внедрения проектного подхода в деятельности государственных органов в настоящее время очевидна и подтверждается, в том числе, формированием Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации (Приказ Минэкономразвития России от 05.06.2013 N 304 /1/) и утверждением Минэкономразвития Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах

исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ [1, с.15]).

По внедрению проектного подхода в органах государственной власти в Республике Башкортостан разработана нормативно-правовые акты:

- Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 № 306 "О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам"
- Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 2165-р
- Постановление Правительства Республики Башкортостан от 14 ноября 2016 года №484 "О проектном управлении в Республике Башкортостан"
- Постановление Правительства Республики Башкортостан от 9 июня 2017 года №266 "Об утверждении методических рекомендаций по вопросам проектной деятельности республиканских органов исполнительной власти и внесении изменений в Положение об управлении проектами в Республике Башкортостан"
- Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 21 марта 2017 года №202-р
- Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 5 апреля 2017 года №280-р

На рисунке 9 указаны ключевые министерства ведущие деятельность в проектном направлении.



Рисунок 9 – Участие ключевых министерств в области проектного управления

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим проектную деятельность в органах исполнительной власти Республики Башкортостан, является постановление Правительства Республики Башкортостан от 14 ноября 2016 года № 484 «О проектном управлении в Республики Башкортостан». Утвержденное данным постановлением «Положение об управлении проектами в Республики Башкортостан» (далее – «Положение») определяет условия и порядок применения принципов управления проектами органами исполнительной власти и государственными органами на территории Республики Башкортостан. Положение определяет проект как «Проект-комплекс взаимосвязанных мероприятий, реализуемых государственными органами Республики Башкортостан в условиях временных и ресурсных ограничений в порядке, установленном настоящим Положением, направленный на создание уникального результата».

Положение также разделяет проекты на несколько категорий. В частности, выделяются районные отраслевые проекты, реализация которых локализована масштабами района и имеет четкую отраслевую принадлежность; комплексные проекты, которые не имеют однозначно определенной отраслевой принадлежности, а их реализация предусматривает взаимодействие нескольких администраций муниципальных районов и

городских округов, а также различных хозяйствующих субъектов области; муниципальные проекты, реализация которых локализована масштабами одного муниципального образования. Положение содержит основные понятия и определения, характеризующие институциональную структуру управления проектом, в том числе такие, как координирующий орган проекта, заказчик и исполнитель проекта, группа управления проектом, руководитель и куратор проекта, рабочая группа проекта, оператор мониторинга проекта и проч. Положение определяет порядок формирования организационной структуры проекта, которая формируется при инициации и планировании проекта, а расформировывается при его закрытии, и состоит из группы управления проектом и рабочей группы проекта. Кроме того, Положение предусматривает наличие кадрового резерва проектного управления, который должен формироваться для оперативного и качественного составления рабочих групп проектов, а также сохранения кадрового потенциала после закрытия проектов.

Также в Положении описаны участники проектной деятельности, организационная структура управления проектной деятельностью, порядок инициации и принятия решения о запуске проекта.

Таким образом, процесс внедрения проектного управления в деятельность органов государственной власти, как на федеральном уровне, так и на уровне отдельных субъектов Российской Федерации, настоятельно требует оптимизации и унификации нормативно-правовой основы, сопряженной с необходимостью проработки данной сферы правового регулирования на федеральном уровне. В данной сфере, как показывает проведенное исследование нормативно-методологических практик по внедрению проектного управления в отдельных субъектах России (Белгородская область, Ярославская область, Приморский край), накоплен опыт правотворческой деятельности, учитывающий инвестиционное районирование и особенности социально-экономического развития отдельного региона, который можно аккумулировать и транслировать на уровень федерального законодательства.

Выделение ресурсов под конкретный проект и выстраивание своей системы управления предполагает более высокую степень ответственности конкретных управленцев за результат и минимизирует иерархические прерогативы. Различные авторы анализируют необходимость перехода к проектному управлению.

В частности, Сафонова О.Н. и Анчихров Е.А. полагают, что целесообразность перехода к проектному управлению в федеральных и региональных органах исполнительной власти возникла в связи с модернизацией российской экономики, а также реализацией [22, с.25].

1.3 Отечественный и зарубежный опыт внедрения проектного подхода в деятельности органов государственной власти

Решение стратегических задач развития территории, таких как модернизация и перевод ее экономики на инновационный вектор, повышение уровня и качества жизни населения, предполагает необходимость поиска эффективных моделей управления, адекватных современным условиям хозяйствования.

При этом важную роль в данных процессах играет повышение эффективности государственного управления, ориентированное на концентрацию и рациональное использование ограниченных ресурсов (финансовых, инвестиционных, человеческих, управленческих и др.) публичного и частного секторов.

Как свидетельствует успешный мировой опыт, решению указанных проблем способствует внедрение в деятельность органов власти проектного подхода к управлению. В связи с этим проанализированы основные характеристики и преимущества данного подхода, отличающие его от существующей практики организации деятельности государственной и муниципальной власти, представлены особенности становления исследований и практики проектного управления в мире.

В течение последних лет по инициативе Президента и Министерства экономического развития РФ сделаны первые шаги по внедрению принципов проектного управления в деятельность федеральных и региональных органов государственной исполнительной власти, таким образом, изучение зарубежного опыта в этой сфере очень важно.

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что решение данных проблем - активное внедрение в деятельность государственных и муниципальных органов власти проектного подхода к управлению, который сочетает в себе сильные стороны целого ряда других подходов, в частности, от процессного подхода была успешно перенята декомпозиция основной задачи на фазы, которые являются набором специфических процессов.

Первые элементы теории проектного подхода, изначально формировавшегося как идеология управления конкретными техническими проектами, имеют длительную историю. Так, в 1937 году в Соединенных Штатах Америки была разработана первая матричная организационная структура, выступавшая в качестве руководства к реализации сложных проектов и получившая широкое применение в подразделениях военно-воздушных сил страны.

В 1960-е годы в Европе развивались методы сетевого планирования, первые системы контроля проектов на основе сетевой техники. Далее практическое применение получили системные методы управления финансами, основанные на проектно-ориентированной деятельности.

В настоящее время проектное управление получило наиболее широкое применение в деятельности крупных международных корпораций («Microsoft Solution Framework» (методология разработки ПО, Microsoft); «Raising Project Management to a Core Competence» (становление проектного управления основной компетенцией, IBM); «Developing a Global Project methodology» (развитие глобальной проектной методологии, Siemens) [32, с.57].

Другим весьма успешным примером является американская компания «Боинг», которая еще в конце 1990-х осуществила переход к проектному

управлению на корпоративном уровне, что позволило существенно укрепить конкурентные позиции этой вертикально интегрированной структуры на мировых рынках [3, С. 2].

Эффективность использования указанной методологии на корпоративном уровне привела к тому, что проектный подход за границей в настоящее время применяется и в деятельности государственных органов власти.

В целях распространения передового опыта управления проектами, разработки международных и национальных стандартов, проведения семинаров и конференций, исследований по данной проблематике создана и функционирует Международная ассоциация управления проектами (IPMA).

Кроме того, в 2011 году в Великобритании при Офисе премьер-министра был создан Департамент приоритетных проектов (Major Projects Authority), к функциям которого относятся обеспечение поддержки управленческих процессов, формирование и развитие компетенции управления проектами и программами, проведение их независимой оценки.

Аналогичные структуры созданы в Японии, США и других странах. На рисунке 10 изображено применение проектного управления в международной практике.

Страна	Гос. учреждение	Темы проектов	Комментарий
Франция	Департамент по гос. модернизации, подотчетный Правительству	Различные проекты по модернизации	Проектный подход позволил организовать совместную работу заинтересованных гос. учреждений
	Управление социальной защиты	Разработка политики по минимальным соц. пособиям	Решение задачи через проект позволило быстро организовать работу большого числа экспертов
Великобритания	Более десяти гос. учреждений (Министерство обороны, Министерство юстиции и т.п.)	Различные проекты, в т.ч. инфраструктурные	Многие гос. учреждения прибегают к проектной логике при решении задач в формате государственно-частного партнерства
Сингапур	Центр управления государственными проектами Министерства финансов	Различные проекты гос. учреждений Сингапура	Центр помогает гос. учреждениям определять цели проектов, риски проектов, а также является источником знаний по лучшим практикам
Канада	Офис управления крупными гос. проектами	Проекты по разработке природных ресурсов в Канаде	Проектных подход позволил обеспечить регулярный контроль со стороны государства за процессом разработки природных ресурсов

Рисунок 10 – Принцип проектного управления широко используется в международной практике

За годы своего развития концепция проектного управления постепенно эволюционировала от подхода, присущего лишь крупным государственным проектам с техническим уклоном, до комплексной методологии управления организационными процессами.

Проектное управление - это особый вид деятельности, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только явно обладающими признаками проекта. Иными словами, это технология организации людей для достижения определенных задач.

Проектное управление имеет целый ряд особенностей, отличающих его от других подходов, например, модель жизненного цикла по сравнению с замкнутым циклом «директива-выполнение-контроль», характерным для традиционного управления.

Также рассмотрим опыт внедрения проектного управления в Великобритании. Одним из ключевых приоритетов правительства было повышение эффективности и снижение государственных расходов.

В его период была создана Группа эффективности и реформ (фокус – снижение расходов гос. органов, централизация вспомогательных функций и т.п.) и Центр Крупных Проектов (фокус – более детальный мониторинг внедрения приоритетных проектов) [33, с.23]. Схема изображена на рисунке 11.

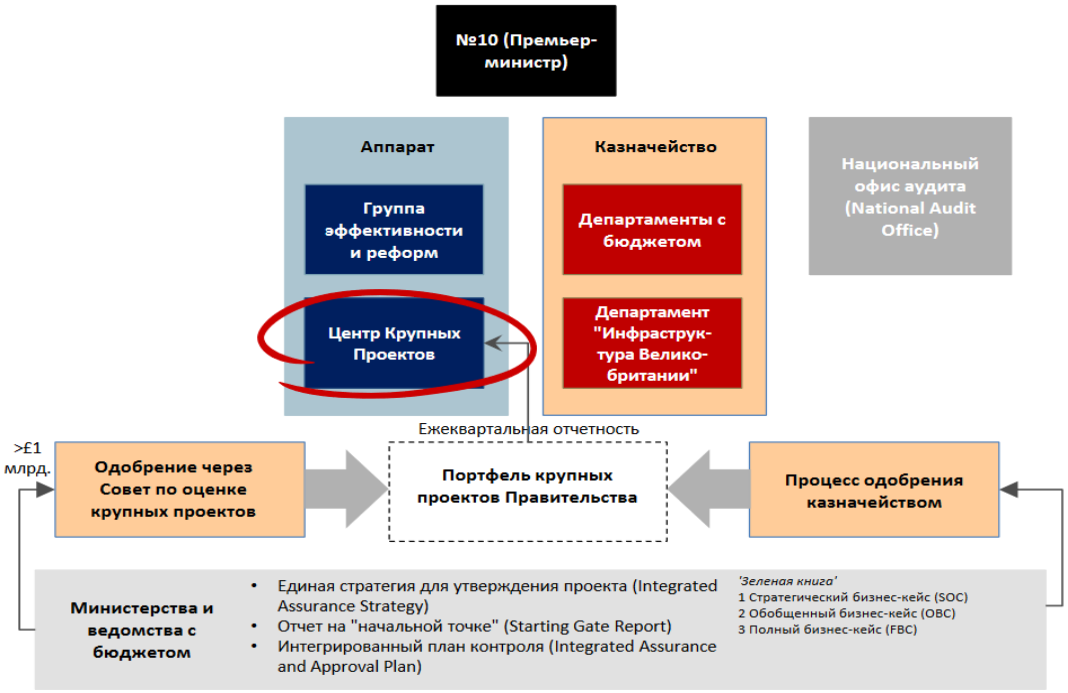


Рисунок 11 –Центр крупных проектов в Великобритании

Необходимо отметить, что в Великобритании наблюдаются существенные улучшения относительно соблюдения бюджета и расписания проектов.

Центр Крупных Проектов вовлечен на всем жизненном цикле проекта: от одобрения на стадии инициации до контроля на всем протяжении проекта указано на рисунке 12.

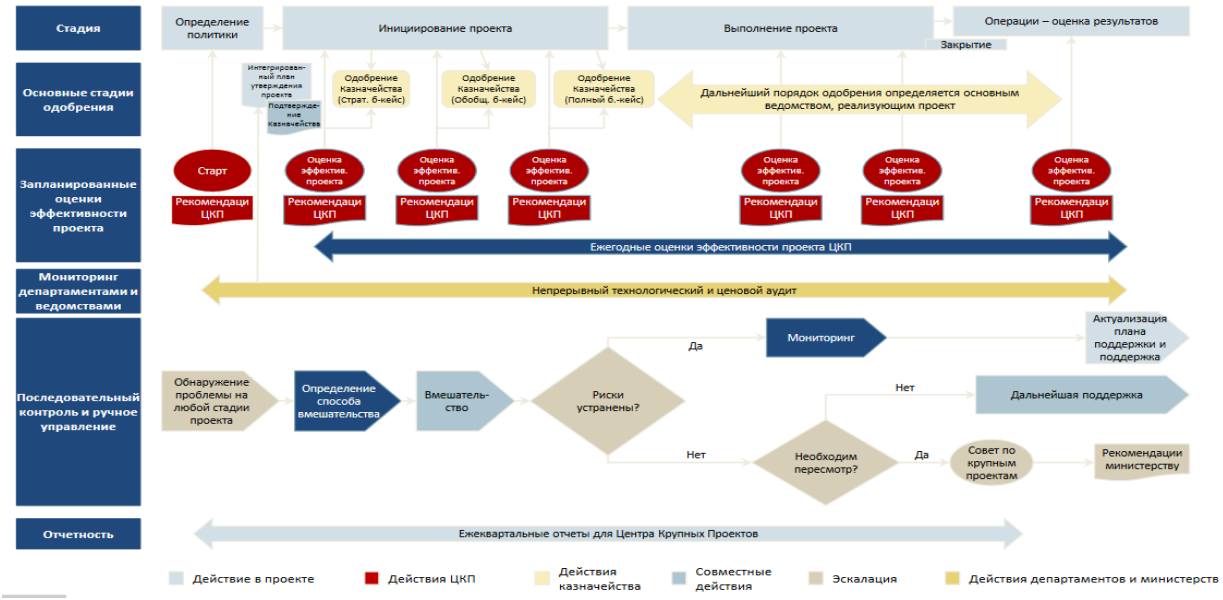


Рисунок 12 –Схема управления проектами в Великобритании

Кроме того, отмечается роль Департамента Инфраструктуры и Проектов как лидера изменений во всём государственном секторе услуг, особенно в плане развития проектной культуры. Эта функция является приоритетной в долгосрочной перспективе и ей уделяется серьёзное внимание.

Общие цифры по Портфелю Крупных Государственных Проектов на 30 сентября 2015 года представлены ниже[43, с.18].

- 143 проекта в портфеле GMPP;
- Затраты в течение всего жизненного цикла портфеля составили 34 трлн. руб. (405 млрд. £);
- Бюджет за отчётный период составил 2 трлн. руб. (24 млрд. £);
- Реализация целевых показателей, установленных на апрель 2020 года, составила 70%.

Портфель проектов состоит из проектов в разных областях функционирования государства. Однако большинство из них может быть отнесено к одной из четырёх групп. Ниже приведены эти четыре основных направления и суммарная стоимость проектов в каждом из них.

Количество и стоимость проектов по направлениям (за весь жизненный цикл):

- Государственные трансформационные и сервисные проекты: 53 проекта стоимостью 9,8 трлн. руб. (116 млрд. £);
- Проекты в области информационных технологий (ИКТ-проекты): 36 проектов стоимостью 1,3 трлн. рублей (16 млрд. £);
- Инфраструктурные и строительные проекты: 29 проектов стоимостью 14,6 трлн. руб. (172 млрд. £);
- Оборонные проекты: 25 проектов стоимостью 8,6 трлн. руб. (102 трлн. £).

Состав портфеля проектов постоянно меняется. В прошлом году он составил 188 проектов, а на сегодняшний день в портфеле числится 143 проекта, из которых 31 проект был отобран в 2016 году. С момента прошлого отчёта портфель покинули 76 проектов. Все, за исключением двух, были

доведены до завершения. 2 проекта были досрочно прекращены из-за отсутствия финансирования. Подробнее на Рисунке 13.

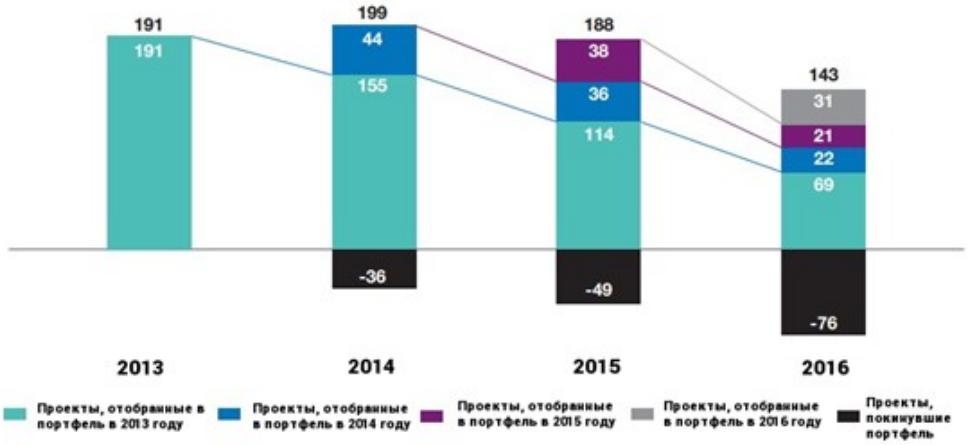


Рисунок 13 – Количество проектов в портфеле по годам

Более подробные цифры причин, по которым проекты и программы покидали портфель в период с 30 сентября 2014 по 30 сентября 2015 года, приведены на рисунке 14.

Как видно из рисунка, наибольшее количество завершенных проектов относится к области трансформационных проектов – основной области деятельности IPA, а военных проектов, завершённых в этом году, крайне мало, не смотря на солидную долю в бюджете портфеля. Это связано с их долгосрочным и капитальным характером.

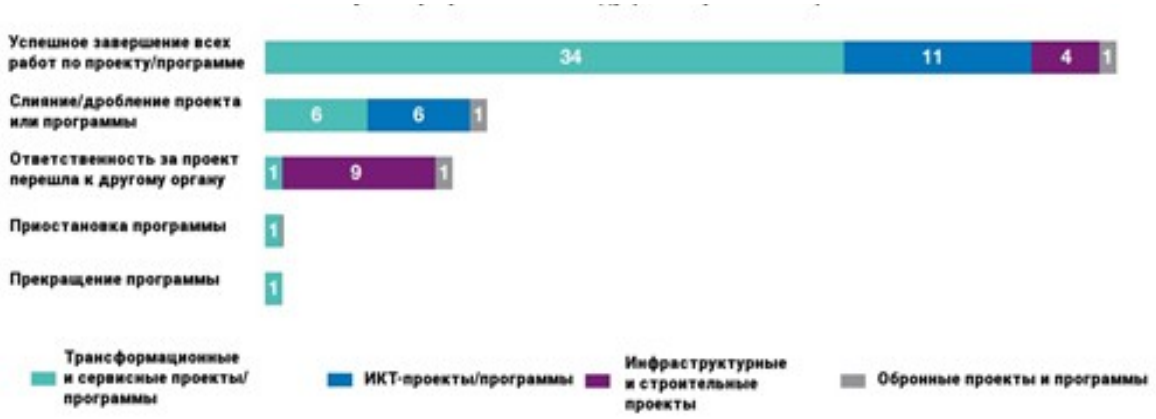


Рисунок 14 –Причины, по которым проекты/программы покинули портфель в 2016 году (по направлениям)

Более половины проектов (по затратам на весь жизненный цикл), покинувших портфель в этом году, реализуются Министерством Энергетики Великобритании (Department of Energy&Climate Change, DECC).

Из них выделяются два крупнейших энергетических проекта, стоимостью 7,6 трл. руб. (91 млрд. £). Инвесторами проектов является не только государство, но и частные компании и инвесторы. Первый проект из двух, посвящённый реформированию системы энергоснабжения Великобритании, был призван создать новую систему контрактов и соглашений в отрасли для более гибкого распределения мощности. Второй проект относится к области возобновляемой и так называемой «зелёной» энергетики [33, с.58]. Второе место по суммарным затратам на весь жизненный цикл среди покинувших портфель в этому году, занимают проекты Министерства Обороны (The Ministry of Defence, MOD). Стоимость их проектов составляет 4,8 трлн. руб. (57 млрд. £). Самый крупный проект среди них – разработка гибкого, многоцелевого самолёта Тайфун (Typhoon). Уже сейчас заключены контракты на производство более 160 самолётов.

Остальные проекты относятся ко множеству разных органов власти, таких как Таможенная и Налоговая служба (HM Revenue & Customs, HMRC), Департаменту Культуры и Спорта (The Department for Culture, Media & Sports, DCMS), Департаменту здравоохранения (The Department of Health, DOH) и др.

Как видно из рисунка, часто проекты покидают портфель переходя под контроль других подразделений. Так, например, произошло с некоторыми проектами Министерства здравоохранения, в частности с 9 проектами строительства и реконструкции больниц [44, с.82].

Рассмотрим опыт Сингапура по преобразованию правительства на основе построения архитектуры предприятия, под которой понимается создание и оптимизация госорганов на основе явно выраженного проектного подхода.

Проектный подход является проявлением knowledge-based economy – «экономики знаний», одной из ведущих технологий обеспечения глобальной конкурентоспособности [55, с.88].

Сингапур входит в число лидеров по эффективности работы правительства.

Так, по рейтингу электронного правительства ООН [6] Сингапур занимает 4-е место. Россия в этом списке находится на 35-м месте с тенденцией к понижению (минус 8 позиций за два года). Данные достижения Сингапура являются следствием раннего осознания и начала работ по внедрению бимодального управления.

На пути движения к наилучшему правительству Сингапур использует пятиэтапную модель Сяу-Янга [67, с.55], состоящую из: присутствия в интернете, взаимодействия, транзакции, трансформации, электронной демократии.

Сингапур с 2016 г. вышел на пятый этап данной модели, при этом Россия занимается оптимизацией первых трех этапов. Философия правительства Сингапура – «Любая государственная услуга, если это возможно, должна быть предоставлена в электронном виде». При улучшении госуправления в Сингапуре предъявляются повышенные требования к архитектуре госорганов.

Согласно ISO 21500:2012 [11, с.66] проект - это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Создание сложной системы информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) в рамках развития электронного правительства Сингапура привело к необходимости разработки национальной системы электронного взаимодействия [19, с.29].

При этом на одном из этапов информатизации, в 2002 г. была разработана программная платформа Service-Wide Technical Architecture

(SWTA), которая затем был расширена до Singapore Government Enterprise Architecture (SGEA).

По сути, SGEA – шаблон, согласно которому должны проектироваться информационные системы каждого из правительственных ведомств.

Так как в Сингапуре информационные системы госорганов являются отражением их структуры, то SGEA косвенно является шаблоном для организации самих госорганов.

Структурно SGEA разбивается на 4 эталонные модели:

- Business Reference Model (BRM) описывает бизнес-процессы каждого из государственных ведомств.
- Data Reference Model (DRM) определяет семантику и форматы обмениваемых между ведомствами данных.
- Solution Reference Model (SRM) описывает элементы информационной системы и компоненты сервисов, которые могут использоваться другими организациями в рамках электронного правительства.
- Technical Reference Model (TRM) описывает принципы IT-инфраструктуры организации.

В 2006 г. Сингапуре была разработана проектно-ориентированная пошаговая инструкция MAGENTA для реализации информационной системы каждого из ведомств согласно подходу SGEA. Методология архитектуры предприятия (АП) для органа власти (Methodology for AGency ENTerprise Architecture, MAGENTA) представляет собой многоэтапную, итеративную и нелинейную методологию построения АП [48, с.55].

Она призвана обеспечить целостный подход к созданию АП, который могли бы использовать все органы власти. Методология предоставляет единый механизм для создания интегрированной государственной архитектуры.

Проектный подход предоставляет значительные преимущества системе госуправления Сингапура.

В результате многолетней работы по внедрению ИКТ органы власти Сингапура демонстрируют высокий уровень зрелости в таких аспектах, как стратегическое планирование, планирование ИКТ-систем, стандартизация технологий и консолидация данных, интеграция предприятий, управление программами и услугами в сфере ИКТ, управление портфелем ИКТ-решений, а также управление жизненным циклом разработки систем с различной степенью охвата и интенсивности.

Пример эффективной реализации альтернативного пути модернизации системы госуправления вне западной модели демократии [10, с.15] представляет ценную базу для изучения и внедрения проектного управления в России.

По данным ФГУ «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации», за последние десять лет наблюдается стабильный рост объемов целевого финансирования по линии федеральных целевых программ. Необходим новый механизм координации государственных программ и проектов, в основе которых лежит проблемно ориентированный подход и модель проектного жизненного цикла, определяющая достижение конечных результатов системы государственного стратегического планирования [7, с.52].

Согласно распоряжению Правительства РФ от 30 декабря 2013 г. № 2593-р «Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года» основной акцент будет сделан на проектном принципе организации деятельности органов власти, в том числе на применении его в процессе реализации государственных программ и организации процедур внутреннего контроля деятельности соответствующих органов. Для этого требуется наделить органы исполнительной власти и их должностных лиц, которые осуществляют управление государственными программами и подпрограммами, полномочиями, необходимыми и достаточными для

достижения целей программ в соответствии с принципами и требованиями проектного управления [2, с.13].

Следует отметить, что в российской практике существуют прецеденты внедрения проектных принципов управления программами, а также создания проектных и дирекций управления проектами и программами соответственно. При этом по данным ФГУ «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» данное новшество оказывает положительный эффект:

1 Группа управления и рабочая группа проекта. Постановление правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202-пп «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области».

2 Офис управления проектами. Распоряжение правительства Астраханской области от 11 февраля 2011 г. № 37-Пр «Об офисах управления проектами исполнительных органов государственной власти Астраханской области».

3 Офис мониторинга среднесрочной комплексной программы экономического развития Зауралья на 2011–2015 годы. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 15 апреля 2011 г. № 109 «Об организационной структуре управления Среднесрочной комплексной программой экономического развития Зауралья на 2011−2015 годы».

4 Местный офис по управлению проектом. Постановление администрации г. Красноярска от 25 апреля 2005 г. № 249 «О проведении открытого конкурса на право заключения муниципального контракта на оказание услуг Местного офиса по управлению проектом»

Таким образом, за годы своего развития концепция проектного управления постепенно эволюционировала от подхода, присущего лишь крупным государственным проектам с техническим уклоном, до комплексной методологии управления организационными процессами.

Проектное управление - это особый вид деятельности, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только явно

обладающими признаками проекта. Иными словами, это технология организации людей для достижения определенных задач.

Проектное управление имеет целый ряд особенностей, отличающих его от других подходов, например, модель жизненного цикла по сравнению с замкнутым циклом «директива-выполнение-контроль», характерным для традиционного управления.

Кроме того, в отличие от программно-целевого проектное управление нацелено на конкретный, частный результат. При этом появляется возможность определить степень личного вклада каждого участника проекта, эффективность его работы в целом и профессиональную компетентность, оптимизировать управленческие процессы, наладить более эффективное взаимодействие между всеми участниками проекта.

Если итогом реализации программы являются какие-либо последствия для социально-экономической системы, то проекта - конкретный результат (например, создание конечного продукта или услуги, измеряемых количественно). Это обстоятельство обусловливает приоритет последнего с точки зрения оценки эффективности управленческой деятельности.

Таким образом, проектное управление предполагает деятельность, наиболее подходящую для мероприятий, которые происходят впервые или имеют существенные отличия от других.

В России текущий подход к управлению процессами в большинстве органов власти основан на том, что ключевые функциональные подразделения имеют собственные стратегии, соответствующие общему направлению. Эти стратегии реализуются на основе формальных годовых и многолетних планов, связанных с бюджетным циклом. Часто такой подход приводит к появлению изолированных и неэффективных областей внутри органов власти и на межведомственном уровне.

Опыт Сингапура и Великобритании, США представляется крайне полезным в процессе становления проектного управления в органах государственной власти.

2 ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РБ

2.1 Общая характеристика деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан»

Открытое акционерное общество «Корпорация развития Республики Башкортостан» (Корпорация) является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Гражданского кодекса Российской Федерации [2], Федерального закона «Об акционерных обществах» (далее - Закон об АО) [3], Указа Президента Республики Башкортостан №УП-730 от 20 декабря 2010 года «Об открытом акционерном обществе «Корпорация развития Республики Башкортостан» [10], иных нормативных правовых актов Российской Федерации и настоящего Устава.

Цель создания Корпорации — повышение эффективности государственной политики в сфере создания и реализации инвестиционных проектов, имеющих приоритетное значение для Республики Башкортостан.

Корпорация является управляющей компанией трех индустриальных парков – Химтерра, Агидель и Уфимский.

Задачи Корпорации:

- сопровождение инвестиционных проектов в рамках взаимодействия с органами исполнительной власти (представление интересов в министерствах и ведомствах, включая подготовку пакета документов, программ развития бизнеса);
- представление интересов зарубежных инвесторов на территории Республики Башкортостан;
- подбор и подготовка оптимальных участков для реализации проектов на территории Республики Башкортостан, содействие в решении вопросов подключения к внешней инженерной инфраструктуре;

- поиск инвестора для проекта и подбор проектов для инвестирования;
- разработка проектов комплексного развития территорий;
- сопровождение строительства объектов: от проекта до ввода в эксплуатацию;
- взаимодействие с субъектами естественных монополий по вопросам обеспечения энергоресурсами;
- повышение эффективности деятельности компании;
- диагностика инвестиционного проекта, компании (финансовая, экономическая, маркетинговая, управленческая, инжиниринговая и технологическая);
- обоснование инвестиционных проектов (бизнес-планы, меморандумы, сопроводительные документы, сопровождение разработки проектно-сметной документации);
- оценка интеллектуальной собственности.

Корпорация оказывает комплексные услуги инвесторам, заинтересованным в открытии и ведении бизнеса на территории Республики Башкортостан.

- Оказывает услуги в рамках формата «одного окна» (административная поддержка на государственном уровне).
- Предоставляет готовую инфраструктуру индустриальных парков, земельные участки и объекты недвижимости, находящиеся в муниципальной собственности.
- Сопровождает участие в республиканских программах по включению в перечень и реестр приоритетных проектов, работает с территориями опережающего развития в РБ и Фондом развития моногородов.
- Корпорация развития является действительным членом Ассоциации индустриальных парков Российской Федерации и членом Ассоциации кластеров и технопарков

Корпорация – уполномоченный оператор по подбору производственных площадок в Республике Башкортостан, готова предложить инвесторам для размещения бизнеса более 800 свободных площадок на территории региона.

KPI Корпорации устанавливаются в соответствии с регламентом.

Общество является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное настоящим Уставом число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров Общества по отношению к Обществу.

Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Открытое акционерное общество «Корпорация развития Республики Башкортостан».

Место нахождения Общества: 450076, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Карла Маркса, д. 3 «б».

Цели и предмет деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» в соответствии с Уставом:

1 Основной целью деятельности Общества является сопровождение инвестиционных проектов Республики Башкортостан с целью извлечения прибыли. [11, ст. 2]

2 Основными направлениями деятельности Общества являются:

- разработка и реализация стратегии повышения эффективности инвестиционной политики Республики;
- анализ и содействие решению социально-экономических задач развития Республики Башкортостан;
- проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности Республики;
- Всестороннее участие в преодолении административных барьеров,

препятствующих реализации проектов, одобренных Правительством Республики Башкортостан.

- Контроль исполнения реализации проектов, одобренных Правительством Республики Башкортостан.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными направлениями. Общество может осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Для осуществления видов деятельности, требующих специального разрешения, Общество получает лицензию в установленном законом порядке. [11, ст. 2]

Общество для достижения целей своей деятельности может от своего имени приобретать и осуществлять любые имущественные и неимущественные права и обязанности, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе создавать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами на территории РФ иные юридические лица в любых допустимых законом организационно - правовых формах. Общество также вправе создавать филиалы и представительства. На момент учреждения Общества филиалы и представительства отсутствуют.

Рассмотрим организационную структуру АО «Корпорации развития Республики Башкортостан».

Филиалов и представительств Общество не имеет.

Структура органов управления Общества

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор.

Численность АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» составляет 26 человек. Организационная структура Корпорации изображена на рисунке 15.



Рисунок 15 - Организационная структура АО «Корпорация развития Республики Башкортостан»

Высшим органом управления Общества является Общее собрание акционеров.

Общество обязано ежегодно проводить годовое Общее собрание акционеров.

Годовое Общее собрание акционеров проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. Финансовый год Общества совпадает с календарным годом.

Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительному органу Общества. Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Совету директоров Общества, за исключением

вопросов, предусмотренных Законом об АО. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Законом об АО.

Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом и Законом об АО к компетенции Общего собрания акционеров.

По решению Общего собрания акционеров членам Совета директоров Общества в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов Совета директоров Общества.

Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением Общего собрания акционеров.

В компетенцию Совета директоров Общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных Уставом и Законом об АО к компетенции Общего собрания акционеров.

Проведенный анализ баланса Общества за 2016-2017 гг. позволяет сделать следующие выводы:

- общая стоимость имущества ОА «Корпорация развития Республики Башкортостан», равная валюте баланса на начало и конец 2016 года, выросла на 156 280 тыс. руб. (на 19,4%) [12];
- прирост имущества Общества произошел в основном за счет прироста внеоборотных активов, который составил в 2016 г. 24,3 % по отношению к 2015 г. и стоимость внеоборотных активов на 31.12.2016 г. составила 687 734 тыс. руб.;
- внеоборотные активы Общества формируются в основном за счет основных средств (71,1% от активов баланса), рост которых в 2016 г. составил 134 016 тыс. руб. (24,3%);

- рост оборотных активов Общества за анализируемый период составил 23 442 тыс. руб. (9,3%) и стоимость оборотных активов на отчетную дату составляет 276 191 тыс. руб.

- оборотные активы Общества формируются в основном за счет финансовых вложений (22,9% от активов баланса), рост которых в 2016 г. составил 33 848 тыс. руб. (18,1 %);

- рост источников средств Общества за 2016 г. произошел на 156 280 тыс. руб. (на 331,4%) за счет увеличения заемных средств в долгосрочных обязательствах, которые к концу 2016 г. составили 639 668 тыс. руб. (66,4% от пассивов баланса);

- уставный капитал составляет 27% от источников средства Общества (260 000 тыс. руб.) (Таблица 3).

Таблица 3 - Отчет о прибылях и убытках Общества в 2015-2016 гг [12].

	2015г. тыс.руб.	2016г. тыс.руб.	Отклонение	
Наименование показателя			абсолютное тыс. руб.	относительное
Выручка	15 645	24 353	8 708	55,7%
Себестоимость продаж	805	3 046	2 241	278,4%
Валовая прибыль	14 840	21 307	6 467	43,6%
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы	32 441	41 720	9 279	28,6%
Прибыль (убыток) от продаж	(17 601)	(20 413)	- 2 812	16,0%

Проценты к получению	20 887	27 630	6 743	32,3%
Проценты к уплате				
Прочие доходы		2 548	2 548	-
Прочие расходы	554	5 914	5 360	967,5%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 732	3 851	1 119	41,0%
Текущий налог на прибыль	288	317	29	10,1%
Изменение отложенных налоговых активов	360	1 167	807	224,2%
Прочее	0		0	-
Чистая прибыль (убыток)	2 084	2 367	283	12,0%

Структура активов и пассивов баланса приведена на рисунке 16.

В 2017 г. выручка составила 24 353 тыс. руб. и по сравнению с 2016 г. прирост выручки от основной деятельности по всем видам операций составил 8 709 тыс. руб. (55,7%) :

За отчетный период Обществом получена чистая прибыль в размере 2 367 тыс. руб., что на 283 тыс. руб. (12%) выше показателя в 2015 г. Увеличение чистой прибыли обусловлено как увеличением выручки на 8 708 тыс. руб. (55,7%), так и ростом доходов от размещения свободных денежных средств на 6 743 тыс. руб. (32,3%).

Одновременно с ростом выручки наблюдается увеличение показателя себестоимости по сравнению с 2015 г. на 2 241 тыс. руб. (278,4%).

Анализ основных показателей ликвидности и платежеспособности позволяет сделать следующие выводы:

- значения коэффициентов текущей и быстрой ликвидности на конец рассматриваемого периода соответствует рекомендуемым значениям, причем наблюдается положительная динамика по отношению к 2015 г.

По итогам 2015 г. коэффициенты текущей ликвидности и быстрой ликвидности принимали значения 3,5 и 3,1 соответственно, по итогам 2016 г. - 3,8 и 3,4;

- значение коэффициента абсолютной ликвидности находится выше рекомендуемого значения (0,05-1), что свидетельствует о значительном превышении денежных средств и краткосрочных финансовых вложений над текущими обязательствами Общества и к концу 2016 г. коэффициент абсолютной ликвидности принимает значение 3;

- значение коэффициента обеспеченности собственными средствами на протяжении всего периода принимало значения ниже рекомендуемого (0,1), причем с каждым период наблюдается отрицательная динамика, что не является благоприятными тенденциями для Общества.

- коэффициенты: доля запасов в оборотных, доля оборотных средств в активах, доля собственных оборотных в покрытии запасов не меняли своих значений в течение анализируемого периода. Значение доли собственных оборотных в покрытии запасов находится ниже рекомендуемых (0,5). В 2015 и 2016 г. доля собственных оборотных средств в покрытии запасов составляла 0,4.

Показатель рентабельности собственного капитала за 2017 г. возрос и составил 0,94 % (в 2015 г. - 0,84%). Показатель рентабельности оборотных активов также имеет тенденцию к росту, в 2015 г. составлял 0,82%, в 2016 г. - 0,86%.

Исходя из вышеизложенного и на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что финансовые показатели деятельности Общества в 2016 г. имеют положительную тенденцию, незначительная динамика показателей ликвидности и платежеспособности свидетельствует о стабильности деятельности Общества в отчетном периоде и эффективности финансового менеджмента.

2.2 Анализ внедрения проектного подхода в деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан»

Миссия Корпорации: создание условий для повышения конкурентоспособности Республики Башкортостан посредством реализации инфраструктурных проектов и сопровождения инвестиционных проектов по вопросам привлечения финансирования, административно-правового взаимодействия, строительства, корпоративного управления.

Основными целями деятельности АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» являются:

- развитие отрасли индустриальных парков в Республике Башкортостан;
- оказание комплексной поддержки инвесторов на всех стадиях реализации инвестиционного проекта: от подбора инвестиционной площадки и разработки бизнес-плана до запуска проекта;
- повышение капитализации Корпорации.

Задачи Корпорации:

- формирование и инфраструктурное обеспечение инвестиционных площадок, включая индустриальные парки;
- управление инвестиционными площадками и индустриальными парками;

- создание профессиональной управляющей компании, содействие созданию проектных команд по поддержке и реализации конкретных инвестиционных проектов «под ключ»;

- привлечение инвесторов для участия в реализации инвестиционных проектов и в качестве резидентов индустриальных парков;

- организация финансирования инфраструктурных проектов.

Основная деятельность в 2017 году:

- формирование на базе Корпорации механизма взаимодействия инвесторов с органами государственной власти Республики Башкортостан;

- создание системы эффективного информационного обеспечения инвесторов, в том числе посредством региональной информационной базы инфраструктурного обеспечения в регионе (геоинформационной системы – ГИС).

Деятельность Корпорации направлена не на краткосрочное получение прибыли, а на долгосрочный совокупный результат для региона в виде социально-экономических и бюджетных эффектов мультипликационного характера (развитие территорий, создание дополнительных рабочих мест и дополнительные налоговые поступления).

В «Стратегии инвестиционного развития Республики Башкортостан до 2020 года» (утв. постановлением Правительства Республики Башкортостан от 18 апреля 2014 г. №188) определены следующие направления деятельности Общества:

- создание территорий развития (подбор инвестиционных площадок с учетом потребностей инвесторов, создание индустриальных парков и технопарков, подготовка особых экономических зон регионального уровня);

- содействие в решении инфраструктурных и земельных вопросов;

- разработка для инвесторов планов создания инженерной инфраструктуры;

- взаимодействие с естественными монополиями для ускорения присоединения и подключения к внешней инфраструктуре.

Корпорация, помимо регулярной проектной и обеспечивающей деятельности, ведет совместно с Правительством Республики Башкортостан стратегическую деятельность, включающую мониторинг и применение в интересах Республики Башкортостан таких инструментов развития как кластеры, особые экономические зоны, индустриальные и агропромышленные парки, подготовка площадок под импортозамещающие производства и участие в профильных ассоциациях (рабочих группах, союзах, объединениях) от лица Правительства Республики Башкортостан.

В течение 2017 года деятельность ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан» была направлена, в первую очередь, на обеспечение успешной реализации проектов по созданию и развитию индустриальных парков.

Проекты:

- индустриальный парк «Уфимский» - Крупнейший индустриальный парк региона Республика Башкортостан;

- индустриальный парк «ХимТерра» в Благовещенском районе Республики Башкортостан;

- индустриальный парк в городском округе город Агидель Республики Башкортостан;

- сопровождение инвестиционных проектов.

Корпорация развития Республики Башкортостан сопровождает 46 инвестиционных проектов с заявленным объемом инвестиций 48 млрд. руб. (сроки реализации проектов – до 2019 г., общее количество создаваемых рабочих мест – 3 558). Из них были завершены и введены в эксплуатацию объекты по двум инвестиционным проектам:

- строительство гипермаркета спортивных товаров Decathlon в г. Уфа;

- строительство гостиничного объекта категории 4* в г. Уфа ООО «Парк-Сити Урал» (включен в Реестр приоритетных инвестиционных проектов РБ).

Четыре проекта с объемом инвестиций 8,3 млрд. руб. включены в Перечень приоритетных инвестиционных проектов РБ

– ОАО «Салаватнефтемаш», ООО «Бассейны Атлантика», ООО «Ишсталь» и инвестиционный проект, инициатором которого является ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан».

3 проекта с объемом инвестиций 1,7 млрд. руб. получат господдержку в форме льгот по налогам на имущество и прибыль (находятся в Реестре приоритетных инвестиционных проектов).

В отчетном периоде 1-3 кв. 2017 Корпорация осуществляла сопровождение инвесторов:

- ООО «Бассейны Атлантика» – проведена экспертиза разработанного инвестором бизнес-плана инвестиционного проекта на предмет соответствия требованиям Минэкономразвития с целью включения проекта в Перечень приоритетных проектов Республики Башкортостан, отмечен ряд замечаний. Инвестору направлено экспертное заключение. Также оказаны консультационные услуги по актуализации бизнес-плана с целью включения его в Перечень приоритетных инвестиционных проектов РБ, сопровождению на этапе рассмотрения в Министерстве экономического развития Республики Башкортостан. Приказом Министерства экономического развития Республики Башкортостан № 214 от 20.11.2015 г. инвестиционный проект включен в Перечень.

- ОАО «Уфимский завод микроэлектроники «Магнетрон» - осуществляется взаимодействие по вопросу сопровождения инвестиционного проекта «Производство плоских дисплеев на основе органических диодов методом печати» с целью включения его в Перечень приоритетных проектов Республики Башкортостан.

- ООО «Ишсталь» - осуществляется сопровождение инвестиционного проекта «Строительство сталепрокатного завода производительностью 300 тыс. тонн сортового проката в год в г. Ишимбай Республики Башкортостан». Оказаны консультационные услуги по актуализации бизнес-плана с целью включения его в Перечень приоритетных инвестиционных проектов РБ, сопровождению на этапе рассмотрения в Министерстве экономического развития Республики Башкортостан. Приказом Министерства экономического развития Республики Башкортостан № 214 от 20.11.2015 г. инвестиционный проект включен в Перечень.

- Холдинг АО «РТ-Химкомпозит» - принято участие в совещании у заместителя Премьер-министра Правительства Республики Башкортостан Шаронова Д.В. с делегацией Холдинга, на котором были обсуждены направления потенциального сотрудничества между Холдингом АО «РТ-Химкомпозит» и предприятиями Республики Башкортостан по проектам:

- ОАО «Газпром газораспределение» - разработана Концепция инвестиционного проекта по производству регуляторов газа.

- ОАО «Салаватнефтемаш» - Корпорация развития оказала консультационное сопровождение инвестиционного проекта ОАО «Салаватнефтемаш» для включения в Перечень приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан. Проект получил положительное сводное заключение Министерства экономического развития Республики Башкортостан. Ожидается решение о включении в Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан.

- ООО «Кроношпан Башкортостан» - осуществляется сопровождение проекта по переводу центрального офиса Компании в Республику Башкортостан. Произведен поиск помещений для размещения офиса, предложено несколько вариантов. В рамках заключенного Корпорацией развития договора о сотрудничестве с

многофункциональным выставочным комплексом «ВДНХ- Экспо» ООО «Кроношпан-Башкортостан» провело на территории выставочного комплекса ярмарку вакансий. Мероприятие посетило свыше 6 000 человек, из которых 4 000 заполнили анкеты на соискание должностей на строящемся деревообрабатывающем предприятии.

- Компания «ОМИА Урал» (Швейцария) - Корпорация развития осуществляет комплексное сопровождение инвестиционных проектов. В январе текущего года на встрече с Главой Республики Башкортостан Р.З. Хамитовым, Президент Концерна OMYA выразил глубокое удовлетворение ходом Отчет о деятельности ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан» за 2015 г. 32 реализации проекта в Республике Башкортостан, а также высоко оценил содействие, оказываемое Корпорацией. В январе текущего года Министерством природопользования и экологии Республики Башкортостан было принято отрицательное заключение по заявке инвестора на предоставление права пользования недрами с целью геологического изучения, разведки и добычи на Северо-Амангильдинском и Южно- Амангильдинском участках известняков (строительного камня). С целью урегулирования разногласий в феврале Корпорацией развития организована рабочая встреча с участием представителей Минэкологии и ОАО «УГСЭ».

Более подробная информация о сопровождении Корпорацией развития международных инвестиционных проектов представлена в Приложении В.

19 июня Корпорация развития Республики Башкортостан в присутствии Главы региона Рустэма Хамитова подписала соглашение о сотрудничестве с ООО «Икс 5 Ритейл Групп». Документ предусматривает сотрудничество сторон в процессе реализации инвестиционных проектов и законотворческих инициатив на территории Республики Башкортостан, в частности, в части подбора площадки под строительство логистическо–распределительного центра с возможностью локализации региональных предприятий и поставки продукции местных товаропроизводителей.

Деятельность по организации заседаний Общественного совета по улучшению инвестиционного климата при Президенте Республики Башкортостан 26 мая проведено заседание Общественного совета по улучшению инвестиционного климата при Главе Республики Башкортостан, на котором были рассмотрены вопросы использования механизмов государственно-частного партнерства в сфере общего образования. Дополнительно распоряжением Главы Республики Башкортостан №РГ-89 от

5 июня 2015 года утвержден состав Рабочей группы по развитию государственно-частного партнерства Общественного совета по улучшению инвестиционного климата при Главе Республики Башкортостан. В Доме инвестора было проведено два заседания Рабочей группы, посвященные развитию ГЧП в образовании и социальном обслуживании населения. Принято участие в работе «Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов» в целях подготовки второго аналитического отчета об инвестиционных возможностях в регионах Российской Федерации, в который включен обзор Республики Башкортостан, опубликован в марте 2015 года. Делегация Республики Башкортостан с 11 по 13 ноября 2015 года принимала участие в образовательной программе Агентства стратегических инициатив.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИЕ РБ

3.1 Проблемы и пути их решения при внедрении проектного управления в органах государственной власти в Республике Башкортостан

В целях внедрения и развития проектного управления в органах государственной власти был образован Совет по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации под председательством заместителя Министра экономического развития Российской Федерации. Приказом Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. было утверждено Положение о работе Совета и его состав.

Были определены следующие ключевые задачи Совета:

- анализ российской и мировой практики проектного управления в государственном секторе;
- разработка методических рекомендаций по управлению проектами, использованию информационных систем по управлению проектами, обеспечению мотивации участников проектной деятельности в органах государственной власти;
- подготовка предложений по формированию нормативно-правовой базы по управлению проектами; подготовка предложений по обучению проектному управлению.

В состав Совета вошли представители Аппарата Правительства Российской Федерации, Минэкономразвития России, Минфина России, Минергиона России, Минкомсвязи России, Минтранса России, Минпромторга России, Счетной палаты Российской Федерации, представители правительств субъектов РФ, коммерческих организаций, научных и образовательных

учреждений. Организационная структура проектной деятельности указана на рисунке 16.



Рисунок 16 – Организационная структура проектной деятельности

В рамках исполнения послания Президента Федеральному собранию от 3 декабря 2015г. на федеральном уровне созданы проектные офисы. На рисунке 17 изображен перечень основных проектных офисов РФ.

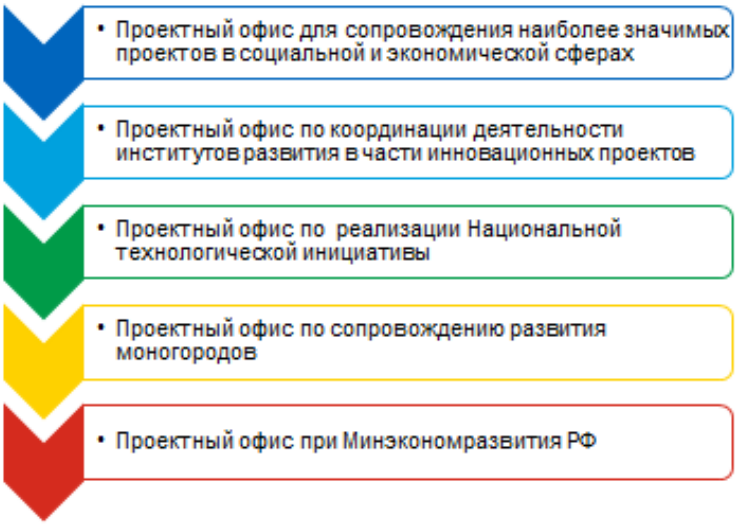


Рисунок 17 – Основные проектные офисы РФ

Правительство Республики Башкортостан утвердило план мероприятий на 2017 год по внедрению проектно-ориентированной системы управления в государственных органах власти.

В плане обозначены мероприятия реализации в регионе приоритетных проектов и программ в соответствии с основными направлениями стратегического развития Российской Федерации.

Запланирован ряд мероприятий, направленный на развитие проектной культуры в органах государственной власти – обучение государственных служащих, внедрение информационной системы по управлению проектами, разработка мер мотивации участников проектной деятельности. Планируется обеспечить взаимодействие регионального проектного офиса с населением и бизнес-сообществом в целях формирования проектных инициатив и их последующей реализацией. Контроль возложен на Аппарат Правительства РБ.

В Республике Башкортостан Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 13 октября 2015 года N 441 был создан «Проектный офис»(проектный комитет), который должен был стать ядром проектного управления в Башкортостане. На рисунке 18 изображена организационная структура системы управления проектной деятельностью в РБ.



Рисунок 18 – организационная структура системы управления проектной деятельностью в РБ

Рассмотрим основные функции Проектного офиса РБ согласно Постановлению:

- рассматривает вопросы, связанные с участием Республики Башкортостан в Национальном рейтинге;

- обеспечивает аналитическую и методологическую поддержку определения целей для достижения лидирующих позиций Республики Башкортостан в Национальном рейтинге;

- взаимодействует с иными межведомственными и коллегиальными органами (рабочие группы, комиссии, советы), в задачи которых входит реализация мероприятий в рамках Национального рейтинга (далее - рабочие группы);

- участвует в разработке, согласовании и внедрении рабочими группами «дорожных карт» (планов мероприятий) по реализации в Республике Башкортостан лучших практик Национального рейтинга (далее – «дорожные карты») и других проектных документов;

- готовит рекомендации рабочим группам, государственным органам, органам местного самоуправления, а также организациям по вопросам реализации «дорожных карт»;

- вносит предложения по корректировке и актуализации «дорожных карт»;

рассматривает системы мотивации, организационные схемы взаимодействия участников мероприятий, а также осуществляет информационную поддержку участников в целях обеспечения лидирующих позиций Республики Башкортостан в Национальном рейтинге;

- обеспечивает консолидацию «дорожных карт», поддержку организации и проведения согласительных процедур по перекрывающимся или конфликтным вопросам и ситуациям в рамках межведомственного взаимодействия при реализации положений «дорожных карт»;

- разрабатывает предложения и рекомендации для последующего их вынесения на рассмотрение Общественного совета по улучшению

инвестиционного климата Республики Башкортостан при Главе Республики Башкортостан;

- обеспечивает мониторинг и анализ исполнения решений Общественного совета в части вопросов, связанных с участием Республики Башкортостан в Национальном рейтинге;

- участвует в обеспечении внедрения в муниципальных образованиях Республики Башкортостан лучших муниципальных практик, в том числе включенных в атлас муниципальных практик, в соответствии с типовым порядком мер, направленных на развитие малого и среднего предпринимательства и снятие административных барьеров в муниципальных образованиях Республики Башкортостан;

- рассматривает вопросы, направленные на развитие малого и среднего предпринимательства и снятие административных барьеров в муниципальных образованиях Республики Башкортостан.

По существу, мы делам вывод, что «Проектный офис» становится лишь одним из инструментов функциональной, а не проектной системы управления регионом. Фактически происходит подмена понятий – «проектное управление» и «система управления проектами».

В рамках внедрения проектного управления в органах государственной власти Республики Башкортостан разработана нормативно правовая база, согласно которой проектная деятельность осуществляется Аппаратом Правительства Республики Башкортостан и республиканскими органами исполнительной власти в рамках установленной предельной численности работников аппаратов данных органов и фондов оплаты их труда, а также бюджетных ассигнований, предусмотренных на реализацию проектов. Организационно-методическое сопровождение обеспечивает Аппарат Правительства Республики Башкортостан.

По состоянию на 4 квартал 2017г. созданы рабочие группы по реализации на территории Республики Башкортостан приоритетных проектов и программ по основным направлениям стратегического развития Российской

Федерации. Данные рабочие группы созданы по направлениям стратегического развития Республики Башкортостан:

1 Рабочая группа по проекту «Здравоохранение» (Руководитель проекта министр здравоохранения Республики Башкортостан, руководитель рабочей группы Бакиров Анвар Акрамович)

2 Рабочая группа по проекту «Создание современной образовательной среды для школьников» (Руководитель проекта министр образования Республики Башкортостан, руководитель рабочей группы Шафикова Гульназ Радмиловна)

3 Рабочая группа по проекту «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» («Рабочие кадры для передовых технологий») (Руководитель проекта министр образования Республики Башкортостан, руководитель рабочей группы Шафикова Гульназ Радмиловна)

4 Рабочая группа по проекту «Вузы как центры пространства создания инноваций» (Руководитель проекта министр образования Республики Башкортостан, руководитель рабочей группы Шафикова Гульназ Радмиловна) и другие проектные команды.

Также в целях повышения эффективности взаимодействия органов исполнительной власти Республики Башкортостан и субъектов инвестиционной деятельности внедрен в работу Регламент по сопровождению инвестиционных проектов на территории Республики Башкортостан по принципу "одного окна".

«Одно окно» – совместная работа над проектом предпринимателя и АО «Корпорации развития РБ», начиная от первичной консультации о возможностях и перспективах проекта, продолжая подбора форм государственной поддержки, способов решения сложных задач и заканчивая завершающим этапом - реализацией проекта. Важность «одного окна» – минимизация количества документов, которые инициатор проекта должен

предоставлять в орган власти для принятия решений по реализации инвестиционного проекта на территории Республики Башкортостан, на рисунке 19 изображены шаги реализации.

«Одно окно» позволяет организовать диалог между инвесторами и властью, находить эффективные решения, что в свою очередь привлекают инвестиции на территорию Республики.



Рисунок 19 – Основные шаги работы «Одного окна»

Работая по принципу «Одного окна» АО «Корпорация развития РБ» не подменяет собой предпринимателя, однако, поддерживает его инициативу, помогает преодолевать сложности, барьеры, то есть сокращает время на реализацию проекта, повышает его шансы на успех.

Проектное управление это в первую очередь строгая, понятная всем система организацией государством самой системы создания и реализации «проектов», как государственных, так и частных. При этом государство или регион в рамках «проектной системы управления» выполняет лишь функции «кнута и пряника», но так как проектная система управления ориентирована изначально на созидательных потенциал страны или региона то в управленческая функция государства в при использовании проектного метода управления определяется нами как стимулирующая.

На наш взгляд, стимулы должны быть определены, во-первых, за счет гармоничного сочетания интересов общих и частных, а во-вторых, опираться и на финансовые, и на нефинансовые способы поощрения и наказания.

Кроме того, необходимо понимать, что на фоне ситуации в регионах, которые успеха в работе с инвесторами уже добились, первые результаты новичков и середнячков не будут выглядеть впечатляюще. А значит, стимулы и мотивации до них могут и не дойти, что недопустимо, так как миллиард для Татарстана и миллиард для Чувашии – это разные деньги.

Достаточно сложным, но вероятно и более объективным вариантом поощрения может быть сценарий, связанный с возвратом части налогов от бизнеса, зачисляемых в федеральный бюджет. Он фиксирует прямую связь между развитием бизнеса, ростом налоговой базы и размерами поощрений. И акцент делает именно на объективное поощрение экономического роста. Например, можно установить определённый процент (скажем, 30%) от прироста НДС и налога на прибыль, ограничив максимальный объем трансферта 1 млрд рублей. Так можно стимулировать целевым образом развитие инфраструктуры, или малого бизнеса, фиксируя прирост и, соответственно, осуществляя возврат налогов в соответствующих сферах. Другим, более простым решением могло бы стать снижение или полное освобождение региона от обязательного софинансирования субсидий из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства в рамках соответствующей программы Минэка.

Простейшими примерами механизмов персонального стимулирования в рамках «проектной модели управления» могут быть, например, почетные грамоты и благодарности, вручаемые сейчас Президентом России, Правительством и министерствами в соответствующих отраслях.

При этом в связи с разделением деятельности государственных служащих на проектную и процессную, потребуются как корректировки законодательства, так и решения институционального характера.

В случае с законодательством, речь может идти о введении в ФЗ «О стратегическом планировании» ключевых понятий проектного управления («проект», «портфель» и др.), а также о дополнении п. 4 ст. 50 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

формулировками «за инициацию проекта», «за осуществление проектной деятельности», «за успешную реализацию проекта».

Что касается институциональных решений, тут для стимулирования проектной деятельности государственных служащих может потребоваться создание специального «проектного премиального фонда» (то есть несубъективно раздавать бонусы, а вознаграждать только за результаты).

Причем система мотивации должна охватывать все три уровня власти, и в частности – муниципальный.

Несомненно, практика внедрения проектного управления имеет большие перспективы и обладает рядом существенных преимуществ по отношению к распространенному в настоящее время программно-целевому подходу. К их числу относится улучшение межведомственного взаимодействия, распределение ответственности и полномочий, повышение прозрачности и открытости проектов и мероприятий, что, в конечном счете, способствует повышению эффективности использования ресурсов (в том числе и трудовых) и мотивации сотрудников и руководителей, сокращению сроков и затрат реализации проекта, достижению запланированных результатов. Фактически постепенный переход на проектное управление в органах власти является безальтернативным. Как мы уже говорили выше, идея создания в каждом регионе страны специальных проектных офисов была озвучена В.В. Путиным на Петербургском международном экономическом форуме 2015. Внедрение в деятельность органов власти методов проектного управления определено как одно из направлений повышения эффективности исполнения функций государственной власти в «Основных направлениях деятельности Правительства РФ на период до 2018 года». Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. №26Р-АУ утверждены «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». АСИ представлены «Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации». Как видим,

работа в этом направлении ведется достаточно активно. Поэтому игнорировать это направление регионам не удастся.

Однако при внедрении подобного рода практики возникает ряд проблем, порождаемых, как ни странно, именно преимуществами проектного управления. Среди основных, на наш взгляд, можно выделить кадровые проблемы и проблемы, возникающие при «столкновении» функционального и проектного подходов. Реализация государственных программ и проектов подразумевает взаимодействие и участие в процессе сотрудников разных ведомств, органов других уровней власти, организаций-исполнителей, что влечет за собой необходимость выстраивания новых систем коммуникаций, непривычных организационных структур, распределения полномочий и обязанностей. Для госструктур это может стать крайне сложным процессом в связи с отсутствием определенных навыков, необходимостью изменять устоявшиеся практики функционального взаимодействия органов, а также элементарной боязнью потерять контроль (в том числе и финансовый) над реализуемым проектом.

Кадровые проблемы в своем большинстве вызваны недостаточным уровнем готовности работников к изменениям, нехваткой компетенций и отсутствием ориентации на достижение конечного измеримого результата труда. Фактически регионам не хватает специалистов, не просто имеющих практику проектного управления, но и способных самостоятельно разрабатывать проекты. Причины этого могут быть достаточно разными – от инертности организационных систем до стремления к «стабильности» и страха разрушения сложившихся традиций. Однако без формирования нового «проектного» мышления госслужащего, без обязательного обучения служащих основам проектного управления решение кадровой проблемы представляется маловероятным.

Несмотря на то, что проектное управление в государственном секторе только делает свои первые шаги, можно с уверенностью утверждать, что оно становится новым этапом формирования культуры в органах

государственного управления. И опыт показал, что те регионы, которые активно включаются в процесс внедрения проектного управления, получают существенные преимущества в развитии перед остальными. А вовлеченность региональных институтов развития в этот процесс должна стать одним из факторов улучшения инвестиционного климата территории.

Таким образом, в современном государственном управлении реализация проектного управления детерминирована рядом факторов:

- цели изначально только намечаются, и существует необходимость их корректировки по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка затруднена;
- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;
- расходы на проект, как правило, не оптимизированы и зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного;
- существует административный формализм, при котором внедряются новшества, которые лишь выглядят современным без надлежащего анализа их эффективности в конкретных условиях;
- изменение законодательства происходит без проведения базисных преобразований;
- организационная культура не предусматривает риск и новации;
- наблюдается инертность государственных служащих, которые воспринимают только инициативы, спускаемые сверху.

Ни одна управленческая инновация не принесет своего эффекта в неподготовленной среде. Внедрение инновационных информационных и управленческих технологий должно сопровождаться изменением самой организационной культуры и мотивации сотрудников органов власти.

При внедрении проектного управления в органах государственной власти необходимо обратить внимание на основные трудности:

1 Жесткая организационная структура органов власти.

Она определяет невозможность создания команд для реализации проектов. Строгая иерархичность и формализованность исполнения задач, соблюдаемые на каждом этапе выработки управленческого решения, препятствуют использованию не только командных технологий, но и иных «гибких» процедур управления. А это приводит к частичному соблюдению логики проектного управления и формальному, поверхностному применению инструментов менеджмента проектов. Проектная деятельность, как подчеркивает П. Магданов, не только «не терпит иерархии, но и наносит ущерб сложившимся в организации вертикальным связям» [26, с. 9].

А если вертикальная структура управления в организации сохраняется, значит, проектный подход используется не в полной мере. Более того, попытки переноса технологии командного управления в среду органов власти приводят к смешению подходов управления проектами и управления российским административно-бюрократическим аппаратом.

2 Отсутствие у госслужащих необходимого объема профессиональных навыков и знаний по проектному управлению, и недостаточно широкое распространение обучения сотрудников госаппарата методам управления проектами.

Вследствие неподготовленности кадрового состава к использованию проектов не применяются должным образом предлагаемые методологией управления проектами инструменты их формирования и реализации. Недостаток знаний и опыта проектного управления у госслужащих приводит, например, к повсеместному возникновению трудностей с корректным формулированием целей проектов.

Недостаточный уровень компетенций госслужащих в сфере проектного управления зачастую не позволяет соблюдать на практике и такое требование ведения проектов, как корректная разработка проектной документации.

Острая нехватка специалистов в области управления проектами остается одной из актуальных проблем внедрения механизма в сферу госуправления и по сей день [14, с. 14].

3 Отсутствие основ нормативного правового регулирования управления проектами в органах власти в течение длительного времени.

На протяжении нескольких лет не достаточно подробно разрабатывались документы, закрепляющие методологию проектного управления в госаппарате, а также непосредственно обеспечивающие исполнение проектов. При использовании слабо разработанной нормативно-методической базы внедрялось управление проектами и в деятельность Минэкономразвития России. Отсутствие методических рекомендаций по управлению проектами, регламентов процессов управления проектами, словарей, справочников и пр. [1] также свидетельствовало о слабой подготовленности министерства к профессиональному внедрению и использованию механизма. Принятие распоряжения Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» позволило частично решить острую проблему неподготовленности российской нормативной правовой и методической базы к внедрению проектов в госуправление [10].

4 Сложность оценивания результатов проектов, реализуемых органами власти.

Поскольку последствия регулирования государством общественных процессов проявляются в полной мере с течением времени, зачастую установить точные параметры ожидаемого результата проекта на его старте не представляется возможным.

5 Оформление в виде проектов текущей деятельности органов власти. Поскольку задачи госаппарата, заключающиеся в получении уникального результата, реализуются в определяемых бюджетом временных и ресурсных границах, госслужащими под проектом может пониматься и осуществление повседневных функций органа власти. Вероятно, именно поэтому для некоторых проектов, принятых в рамках деятельности Правительства РФ до

2012 г., было «объективно невозможно выделить необходимое количество ключевых событий для большинства мероприятий» [29, с.15].

Например, проект «Развитие библиотечного дела» вообще включал в себя мероприятия, являющиеся по сути текущей деятельностью Минкультуры России: «обеспечение регулярного пополнения фондов общедоступных библиотек, формирование и активное использование структурированных библиографических и полно- текстовых ресурсов библиотек, комплексная реализация программы сохранения библиотечных фондов РФ в части разработки современных технологий и технических средств, обеспечивающих сохранность документов библиотек при их выдаче, копировании и экспонировании и т.д.» [29,с.17].

6 Сложная сочетаемость методов управления проектами с характерным для российских бюрократических структур «управлением по поручениям». Как показал анализ опыта внедрения проектного управления в деятельность Минэкономразвития России, «управление по поручениям» непригодно для полного встраивания в архитектуру проектов [31].

Поступающие госслужащим задачи в содержательном плане могут не соотноситься с логикой проекта, но бывают связаны с общим функционалом структурного подразделения органа власти. В таком случае, в условиях необходимости исполнения резолюций к определенному сроку участникам проектной деятельности приходится переключаться с проведения проектных мероприятий на решение текущих задач. Задержка исполнения поручения, вызванная вовлечением в этот процесс большого количества исполнителей и необходимостью согласования результатов на всех уровнях, отнимает у проекта значительные временные и человеческие ресурсы, что в конечном итоге негативно влияет на эффективность его реализации.

7 Отсутствие адекватной принципам управления проектами формы финансового обеспечения их реализации. До 2014 г. проектный подход не соотносился с бюджетным процессом. В результате этого, как известно, нацпроекты свелись к федеральным целевым и иным государственным

программам. Так, например, в государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008 – 2012 гг. были включены, хотя и в измененном виде, все направления и показатели приоритетного национального проекта «Развитие АПК». «Ускоренное развитие животноводства», «Стимулирование развития малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе», «Обеспечение доступным жильем молодых специалистов на селе» являлись частью комплекса задач и действий по реализации таких мероприятий госпрограммы, как «Устойчивое развитие сельских территорий» и «Развитие приоритетных подотраслей сельского хозяйства» [30].

8 Недостаточно широкое использование госслужащими специализированных информационных систем по управлению проектами (ИСУП).

Малый объем информации по управлению проектами, хранившейся программным продуктом министерства, а также низкое количество пользователей системы свидетельствовали о неразвитости инфраструктуры, необходимой для применения исследуемого механизма. Низкая готовность системы госуправления к изменениям, кроме того, не позволяет оперативно перестраивать привычный порядок работы в проектноориентированный. А «неприоритетность» ведения проектов отражается в том числе и в несоблюдении требований организационных изменений.

Залог успеха реализации государственных программ – прежде всего в профессиональном проектном управлении. Те, кто руководит этим процессом, должны быть стратегами, которые могут удачно сбалансировать противоречивые интересы различных сфер современной жизни (социальной, технической, финансовой, политической). От рождения идеи до реализации проекта – долгий путь: планирование и комплексная разработка, анализ инвестиционных возможностей, маркетинг, поэтапная реализация и контроль всего жизненного цикла. Программа должна приносить пользу обществу и

быть выгодной для государства. Только настоящие профессионалы способны осуществить весь этот сложный управленческий процесс.

Для своевременного достижения цели инвестиционного проекта необходимо обеспечить эффективное управление процессом его реализации. При этом управление проектами представляет собой составную часть менеджмента организации, так как использует его основные принципы и положения, скорректировав и приспособив их под особенности своих объектов управления. Таким образом, сущность проектного управления сводится к управлению изменениями при реализации инвестиционного проекта.

Для Минэкономразвития Республики Башкортостан вариант использования проектного управления – это, в первую очередь, разработка стратегии развития республики, вернее ее актуализация, в том числе вплетение в ее структуру обозначенных проектов, обозначенных в прошлом разделе.

Уже разработана «Дорожная карта» по утверждению Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2030 года, разработке и утверждению документов стратегического планирования Республики Башкортостан, утвержденная распоряжением Правительства Республики Башкортостан от 23.05.2016 № 261-РП.

За основу в «Дорожной карте» принят проектный подход. Определены основные этапы, такие как:

1. Формирование стратегических ориентиров.
2. Обсуждение проекта Стратегии – 2030.
3. Согласование проекта Стратегии - 2030. Утверждение проекта Стратегии – 2030.
4. Формирование системы документов стратегического планирования.

Фактически «Дорожная карта» сегодня уже представляет из себя план контрольных событий. Руководителем проекта является – Министр экономического развития и торговли Республики Башкортостан. Директором

проекта Заместитель Председателя Правительства Республики Башкортостан, курирующий экономический блок. Участниками проекта – все руководители органов исполнительной власти Республики Башкортостан.

Проектным комитетом (коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности органа исполнительной власти) - Консультативный совет при Министерстве экономического развития и торговли Республики Башкортостан.

Проектным офисом (структурное подразделение органа исполнительной власти, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в органе исполнительной власти) – президиум Правительства Республики Башкортостан.

Система управления проектами необходима для внедрения в субъектах в органах исполнительной власти в целях:

- повышения эффективности деятельности органов власти по исполнению действующих полномочий органов власти, связанных с реализацией проектов;
- соблюдения и сокращения сроков достижения результатов проектов;
- повышения эффективности использования ресурсов, необходимых для реализации проектов;
- обеспечения обоснованности и своевременности решений, принимаемых в органах власти для реализации проектов; повышения эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органами власти для реализации мероприятий в рамках проекта, за счет использования единых подходов проектного управления.

Необходима разработка детальной дорожной карты по внедрению проектного управления в субъекте, которая включит в себя:

- организационные мероприятия;
- нормативно-правовое обеспечение проектной деятельности;
- развитие проектных компетенций;
- развитие проектной мотивации.

Предстоит также большая работа по формированию соответствующих проектных офисов в министерствах и ведомствах по подготовке кадров, по информационным ресурсам, которые позволят вести мониторинг проектов в регионах. Необходимо сформировать так называемую проектную культуру.

Проектная культура – сложное и многоплановое явление, которое может быть как следствием внедрения проектного управления, так и его текущим контекстом. Формирование проектной культуры в органах исполнительной власти является осознанным и контролируемым процессом, который должен будет осуществляться по трем направлениям:

- создание системы мотивации сотрудников;
- развитие проектных компетенций;
- продвижение ценностей проектного управления.

По мере развития проектной культуры, которое будет осуществляться поэтапно, с планомерным повышением каждого следующего уровня, будет происходить естественное формирование проектной культуры как следствия внедрения проектного управления.

3.2 Пути повышения качества работы проектных управленческих команд в Республике Башкортостан

Создание в Республике Башкортостан управленческих команд, инициированное Президентом Российской Федерации на Петербургском международном экономическом форуме 2015 года, и внедрение в

деятельность органов власти принципов проектного управления стало одним из направлений повышения эффективности исполнения функций государственной власти в «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года».

Президент Российской Федерации на Петербургском международном экономическом форуме 2016 года вновь особо отметил значение кадрового потенциала и кадровой работы для достижения задач, поставленных перед проектными офисами.

В настоящее время работа проектного офиса в Республике Башкортостан состоит из трех основных этапов:

- анализ текущего состояния инвестиционного климата Республики Башкортостан;

- определение ключевых направлений работы и создание «дорожной карты» с целью достижения поставленной цели в определенные сроки;

- обеспечение реализации разработанных мероприятий «дорожной карты» совместно с федеральными органами исполнительной власти, естественными монополиям, органами местного самоуправления муниципальных образований.

По результатам Национального рейтинга можно будет обоснованно судить об эффективности заявленных и проведенных реформ, и выбирать наиболее эффективные региональные управленческие команды, как в целом по рейтингу, так и по его отдельным направлениям.

Для повышения результативности деятельности управленческих команд целесообразно сформировать комплексную систему финансовой и нефинансовой мотивации в Республике Башкортостан.

Проектный подход к организации управленческих команд позволил сформировать их не только из представителей государственных и муниципальных служащих, но и представителей территориальных органов исполнительной власти, бизнес-сообщества, экспертных, научных и образовательных организаций.

По указанной причине при формировании системы мотивации управленческие команды должны рассматриваться в первую очередь как межфункциональный рабочий коллектив, в отношении членов которого возможно применение различных мер мотивации, а также создание механизмов по дальнейшему профессиональному развитию членов коллектива.

Вместе с тем общепринятый подход к мотивации - премирование, представление к государственным наградам - нуждается в доработке для того, чтобы обеспечить комплексное воздействие на участников проектных офисов и обеспечивающих их работу специалистов. В свою очередь, вопрос о развитии кадрового потенциала управленческих команд не должен быть сведен только к обучению на многочисленных курсах повышения квалификации и переподготовки.

Целевой аудиторией предлагаемой системы мотивации, создаваемой для поощрения в первую очередь муниципалитетов Республики Башкортостан, добившихся успеха в рамках Национального рейтинга и реализации реформ, могут являться члены управленческих команд проектных офисов как республиканского так и муниципального значения.

Предлагаемая система мотивации управленческих команд в Республике Башкортостан может включать в себя следующие элементы.

1 Создание проектного премиального фонда для стимулирования проектной деятельности государственных служащих.

Для осуществления материального стимулирования участников проектов в органах власти предлагается создать проектный премиальный фонд, источником средств которого будут являться денежные средства в рамках премии за выполнение особо важных и сложных заданий. Для реализации данной идеи необходимо внесение изменений в Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (п. 4 ст. 50 «Оплата труда гражданского служащего»)

в части введения формулировок «за инициацию проекта», «за осуществление проектной деятельности», «за успешную реализацию проекта».

В систему материального стимулирования участников проектов необходимо включить премирование за инициацию проектов, за участие в проектах и за успешную реализацию. Региональными нормативными правовыми актами должны быть установлены соответствующие обоснованные критерии и порядок расчета премии.

Установление специальной премии Правительства Республики Башкортостан для ответственных сотрудников проектных офисов. Данная премия может присуждаться как коллективам проектных (муниципальных) офисов по развитию инвестиционного климата в Республике Башкортостан, так и отдельным сотрудникам.

Целесообразно установить обязательность премирования не только руководящего состава проектных офисов, но и непосредственно ответственных сотрудников (не занимающих руководящих должностей и позиций в проектных офисах).

Премия может присуждаться как за достижение прорывных результатов в рамках Национального рейтинга в целом, так и за выдающиеся успехи в отраслях государственного экономического управления, включенных в рейтинг.

2 Награждение почетной грамотой и (или) благодарностью.

Престиж работы членов проектных офисов в значительной степени может быть повышен путем награждения наиболее эффективных членов местных управленческих команд, включая высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, почетной грамотой и (или) благодарностью Президента Российской Федерации и (или) Правительства Российской Федерации за внесение значительного вклада в реализацию государственной политики Российской Федерации в инвестиционной сфере.

3 Награждение ведомственными наградами.

Предлагается рекомендовать Правительству Республики Башкортостан как органу исполнительной власти, осуществляющему функции по выработке

государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере инвестиционной деятельности, учредить специальную ведомственную награду для награждения членов проектных офисов, внесших наибольший вклад в развитие инвестиционной сферы в регионе.

4 Введение практики учета участия работы в проектном офисе при должностном росте государственных и муниципальных служащих.

Возможно установление приоритета и сокращение требований к стажу государственной службы или трудового стажа при назначении на должности государственной службы и муниципальные должности руководящего состава.

В этих целях возможно внесение изменений в законодательство о государственной гражданской службе и муниципальной службе вплоть до сокращения в два раза требований к соответствующему стажу.

Кроме того, возможно установление приоритета при прочих равных условиях для сотрудников проектных офисов при назначении на должности государственной гражданской службы, муниципальные должности, а также при участии в конкурсе на должность глав местных администраций.

5 Учет работы в проектных офисах в рамках предоставления жилищных субсидий.

В Республике Башкортостан действуют программы представления государственным служащим субсидий на приобретение жилья. Как правило, такие субсидии рассматриваются как формы стимулирования за достижение высоких показателей в работе.

Целесообразно установить правило о безусловном включении в указанные программы сотрудников проектных офисов, подтверждённых объективной оценкой результатов внедрения целевых моделей, причем достижение высоких показателей в работе должно учитываться при перемещении сотрудника в списке сотрудников, претендующих на жилищную субсидию, вплоть до исключительного внеочередного предоставления субсидии.

Для повышения мотивации деятельности региональных управленческих команд могут быть использованы следующие практики.

1 Совершенствование законодательного обеспечения проектной деятельности.

Разделение деятельности государственных служащих на проектную и процессную, активное внедрение в деятельность органов власти проектного подхода требует пересмотра правовых основ стратегического планирования в Республике Башкортостан, организационных аспектов государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочий федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядка их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования и проектного управления.

В связи с этим предлагается рассмотреть вопрос о внесении изменений в Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и Бюджетный кодекс Российской Федерации в части введения ключевых понятий проектного управления «проект», «портфель проектов» и др. и регулирования отношений, возникающих между участниками стратегического и бюджетного планирования в процессе определения приоритетов, целеполагания, прогнозирования, реализации государственных проектов, в том числе инвестиционных, между всеми субъектами и заинтересованными сторонами проектной деятельности.

2 Организация регулярных форумов проектного управления в Республике Башкортостан.

Целесообразно установить проведение в течение года ряда мероприятий (открытые заседания проектных офисов, конференции, круглые столы, совещания), направленных на популяризацию регионов, административной и

экономической реформ, наращивание взаимодействия между представителями бизнес-сообщества и органами власти.

В результате проведения форумов участники проектных офисов смогут не только получить новые знания и осуществить обмен опытом, но и обеспечить дальнейшее развитие самого института проектных офисов в своих регионах.

3 Формирование и развитие специальных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для сотрудников проектных офисов и обеспечивающих их работу специалистов.

Специальное дополнительное образование может рассматриваться как форма развития профессиональных качеств участников проектных офисов, так и как форма стимулирования за достижение высоких результатов работы.

Целесообразно сформировать ряд специальных программ повышения квалификации на основе тематического наполнения Национального рейтинга. Обучение возможно организовать на смешанной (очно-заочной).

Работу необходимо организовать на базе ведущих образовательных организаций в области государственного управления (например БАГСУ). Возможно также рассмотреть получение специального дополнительного образования на базе зарубежных образовательных учреждений.

Курсы профессиональной подготовки целесообразно организовать на базе указанных образовательных организаций с привлечением к работе специалистов-практиков в сфере государственного регулирования экономики, представителей бизнес-сообщества, зарубежных ученых и практиков.

Курсы профессиональной подготовки также необходимо рассматривать как форму поощрения участников проектных офисов и обеспечивающих их работу специалистов, не входящих в руководящий состав.

4 Включение участников проектных офисов в кадровый резерв федеральных органов исполнительной власти.

Необходимо обеспечить приоритетность включения наиболее эффективных членов региональных управленческих команд в резерв управленческих кадров.

Руководитель головного проектного офиса должен не только нести персональную ответственность за состояние делового климата в Республике Башкортостан, но и обеспечить распределение личной ответственности внутри проектного офиса.

Деятельность башкортостанского проектного офиса должна быть максимально прозрачной.

Для этого необходимо обеспечить два условия:

- публичное декларирование целей и планируемых результатов работы «проектного офиса», измеряемых в виде конкретных цифр;
- ежегодный публичный отчет проектного офиса о проделанной работе, степени достижения поставленных показателей, а также анализ проблем (при не достижении показателей).

5 Создание и развитие комплексной системы мотивации управленческих команд позволит повысить эффективность работы проектных офисов и региональных органов исполнительной власти в целом в направлении улучшения инвестиционного климата.

На рисунке 20 представлена предлагаемая оценка эффективности работы «проектного офиса в РБ».

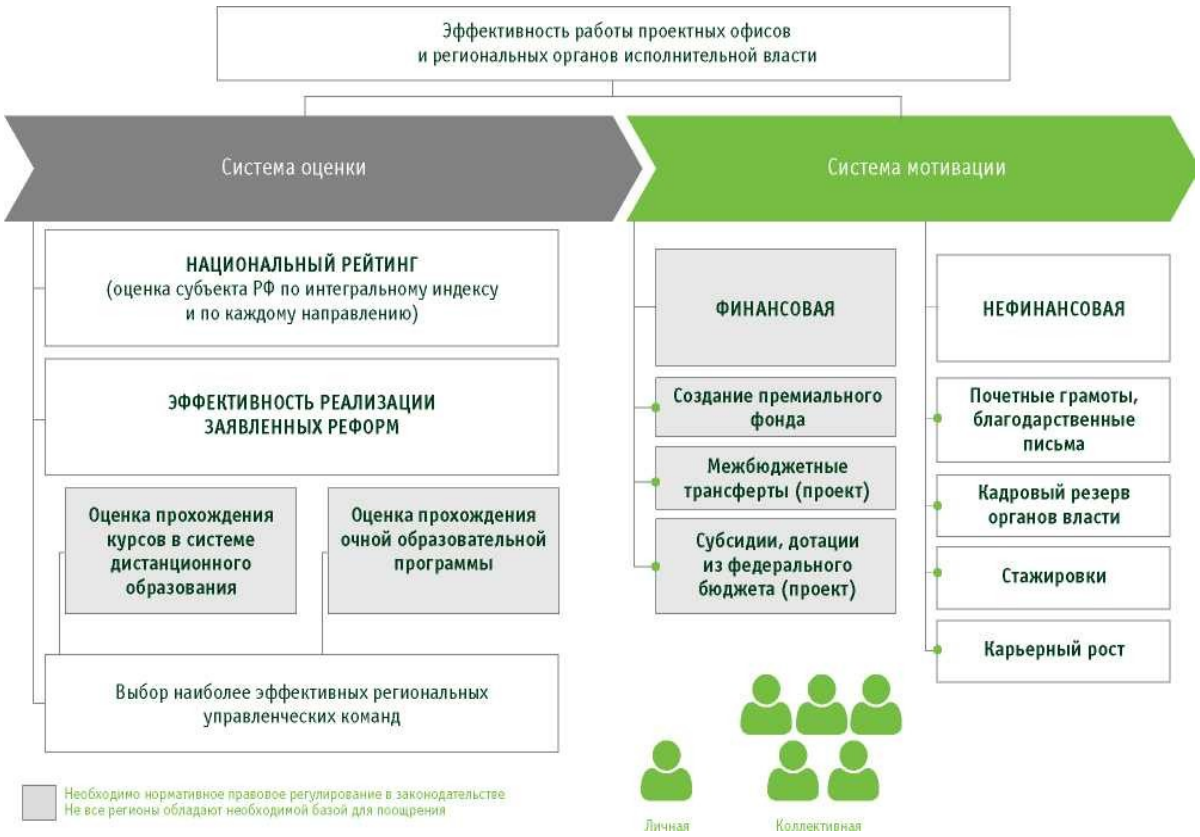


Рисунок 20 - Оценка эффективности работы «проектного офиса в РБ»

Помимо создания проектных команд, формирования плана реализации проекта необходимо обеспечить контроль реализации проектов.

В рамках проведения исследования автором проведена работа по разработке календарных сетевых план-графиков реализации инвестиционных проектов (Приложение А) и на основе данных графиков разработана автоматизированная аналитическая форма мониторинга реализации проектов в АО «Корпорации развития РБ» (Приложение А).

В результате внедрения «Мониторинга реализации инвестиционных проектов ОА «Корпорация развития Республики Башкортостана» были решены следующие задачи:

1 Независимый контроль и мониторинг реализации проектов по основным вехам реализации проектов;

2 Выявление отставаний по проектам (выявление «желтых»/ «красных» зон проектов);

3 Загруженность руководителей проектов, участников проектных команд в части реализации проектов;

4 Выявление проблемных зон проекта, разработка компенсирующих мероприятий по устранению отставаний по проектам.

В ходе эксплуатации автоматизированной аналитической формы мониторинга реализации проекты было выявлено, что она позволяет значительно сократить трудозатраты на подготовку мониторинга за счет высокой автоматизации вычислительных процессов и сочетается с удобством в эксплуатации (Справка о внедрении в АО «Корпорация развития РБ»)

Таким образом, система проектного управления в Республике Башкортостан обязана строится на «трех китах»: образование, мотивация, контроль. Образование позволяет создавать и реализовывать инновационные и эффективные экономические и социальные проекты. Мотивация дает стимул для наиболее эффективной реализации проектов. Контроль позволяет избежать краха проектов. Все эти компоненты и должны лежать в основе проектной системы управления в Республике Башкортостан.

Таким образом, за годы своего развития концепция проектного управления постепенно эволюционировала от подхода, присущего лишь крупным государственным проектам с техническим уклоном, до комплексной методологии управления организационными процессами.

Проектное управление - это особый вид деятельности, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только явно обладающими признаками проекта. Иными словами, это технология организации людей для достижения определенных задач.

Проектное управление имеет целый ряд особенностей, отличающих его от других подходов, например, модель жизненного цикла по сравнению с замкнутым циклом «директива-выполнение-контроль», характерным для традиционного управления. Кроме того, в отличие от программно-целевого проектное управление нацелено на конкретный, частный результат. При этом появляется возможность определить степень личного вклада каждого участника проекта, эффективность его работы в целом и профессиональную

компетентность, оптимизировать управленческие процессы, наладить более эффективное взаимодействие между всеми участниками проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России текущий подход к управлению процессами в большинстве органов власти основан на том, что ключевые функциональные подразделения имеют собственные стратегии, соответствующие общему направлению. Эти стратегии реализуются на основе формальных годовых и многолетних планов, связанных с бюджетным циклом. Часто такой подход приводит к появлению изолированных и неэффективных областей внутри органов власти и на межведомственном уровне.

Актуальность внедрения проектного подхода в деятельности государственных органов в настоящее время очевидна и подтверждается, в том числе, формированием Совета по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации и утверждением Минэкономразвития Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти

Как свидетельствует успешный опыт, решению указанных проблем способствует внедрение в деятельность органов власти проектного подхода к управлению. В связи с этим в работе проанализированы основные характеристики и преимущества данного подхода, отличающие его от существующей практики организации деятельности государственной и муниципальной власти, представлены особенности становления исследований и практики проектного управления в мире.

В течение последних лет по инициативе Президента и Министерства экономического развития РФ сделаны первые шаги по внедрению принципов проектного управления в деятельность федеральных и региональных органов государственной исполнительной власти.

Проектный подход обеспечивает прозрачность деятельности публичного сектора, позволяет повысить качество и сократить сроки достижения планируемых результатов. Так, по данным Международной ассоциации

управления проектами, на практике использование методологии и инструментария проектного управления помогает экономить порядка 20-30% времени и 15-20% затрачиваемых на осуществление деятельности средств.

Сложная сочетаемость принципов управления, реализуемых в органах власти, с методологией проектного управления определяется спецификой бюрократической среды. Строгая вертикальная структура управления, длительное вырабатывание и согласование управленческих решений, необходимость соблюдения инструкций и т.п. – все это вступает в конфликт с ориентированной на результат, а не процесс природой управления проектами. Но несмотря на описанные трудности прививания проектной системы госаппарату, не стоит говорить о том, что использование проектного управления мало результативно при решении государственных задач. Ведь, как показывает международный опыт, опыт ряда субъектов РФ (Пермский край, Белгородская область, Ярославская область и др.), проекты на деле доказали свою способность повышать результативность деятельности органов власти и эффективно управлять финансовыми, человеческими, временными ресурсами. Именно благодаря проектному управлению в бюрократической среде начали широко применяться календарное планирование, план-фактный контроль и риск-менеджмент. Стали активнее использоваться профессиональные информационные технологии, и начала формироваться культура ведения уникальной срочной деятельности.

У госслужащих обнаружилась потребность в четком представлении о желаемом результате, и были сделаны попытки повышения гибкости всей системы управления государством. Тем не менее, на наш взгляд, ограничения самой бюрократической среды обязательно стоит учитывать при внедрении исследуемого механизма в деятельность органов власти. Следует пытаться преодолевать отмеченные трудности, перестраивая привычные для госслужащих «правила» руководства государством.

Для внедрения проектного управления необходимы следующие мероприятия:

1 Создание нового структурного подразделения для управления за процессами проектов.
2 Разработка механизма функционирования проектных структур.
3 Подготовка и переподготовка кадров.
4 Модернизация технологии управления.

Процесс управления проектами должен быть надлежащим образом автоматизирован на основе применения современных информационных технологий, для чего необходимо:

1 Создать и в дальнейшем поддерживать в актуальном состоянии базы данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов.
2 Внедрить современные автоматизированные системы планирования и контроля, а также средства обработки и передачи данных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1 «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ», 04.08.2014, N 31, ст. 4398

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, N 32, ст. 3301

3 Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. 3 июля 2014 г. № 6418.

4 Приказ Министерства экономического развития РФ от 5 июня 2013 г. № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/councilintrprojmanag/ doc20130605_07 (дата обращения: 30.05.2017).

5 Распоряжение Министерства экономического развития РФ от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении методических рекомендаций [Электронный ресурс]. URL: http://www.min-inform-nnov.ru/?id=210 (дата обращения: 230.05.2017).

6 Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40945. (дата обращения: 30.05.2017).

7 Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской

Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/media/files/Tw3T8ZAAoctXgwOxAYl5z72sYiL1aVTs.pdf (дата обращения: 30.05.2017).

8 Постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 г. № 202пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области» (в ред. постановлений правительства Белгородской области от 30.10.2010 № 369-пп, от 25.04.2011 № 155-пп, от 05.12.2011 № 447-пп) [Электронный ресурс]. URL: http://www.regionz.ru/index.php?ds=1146767 (дата обращения: 30.05.2017).

9 Указ Президента РБ от 20.12.2010 № УП-730 «Об открытом акционерном обществе «Корпорация развития Республики Башкортостан» // http://www.regionz.ru/index.php?ds=939849

10 Устав АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» от 29 октября 2012 года с изменениями на 28.03.2014 // http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=29952&type=1

11 Годовой отчет АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» за 2015 год // http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=29952&type=2

12 Годовой отчет АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» за 2014 год // http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=29952&type=2

13 ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст). М. : Стандартинформ, 2011.

14 ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст). М. : Стандартинформ, 2011.

15 ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст). М. : Стандартинформ, 2011.

16 ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст). М. : Стандартинформ, 2011.

17 Антюхов, А. В. Проектное обучение в высшей школе:проблемы и перспективы/А. В. Антюхов.//Высшее образование в России.-2010.-№ 10. - С. 26-29.

18 Аналитический центр при Правительстве РФ [ac.gov.ru]. – URL: http://ac.gov.ru/projects/

19 Афанасьев В. Я. Теория менеджмента: учебное пособие для бакалавров. – 2-е изд. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 665 с.

20 Алешин А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учеб. «Высшая школа экономики» – М. : Изд. Дом Высшей экономики, 2013.– 620с.

21 Ахметов, Р. Р.О перспективах проектного финансирования в России/Р. Р. Ахметов.//Финансы и кредит.-2008.-№ 38. - С. 57-62.

22 Анцев, А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода/А.В. Анцев // Известия ТулГУ. Технические науки . - 2011. - №3. - С.331-338.

23 Баранская, А. Н. Проекты как инструмент реализации стратегии//Вестн. Моск. ун-та. 2009.-№ 2. - С. 59-72.

24 Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом . — М. : 2012. — 248 с.

25 Бородушко И.В., Лукашевич В. В. Основы менеджмента. : учебное пособие – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.

26 Бакланова, Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель/О.Ю. Бакланова// Современные технологии управления. - 2013. — №3 (15) - с. 46-54.

27 Балашов А. В., Холодов В. А., Мироненко Н. В., Борисов А. С. Нормативно-правовое регулирование внедрения проектного управления в сфере государственного управления: региональный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. Т. 11. № 4. С. 117-126.

28 Васильев А.И. Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. 2016. №4 С.44-52.

29 Водянов А.А. Инвестиционные проекты, финансируемые из федерального бюджета: методы оценки эффективности, О. Гаврилова, Л. Гришин, Е. Шевелева, А. Касаткин. Рос. экон. журн.-2006.-№ 1. - С. 9-28.

30 Войку И. П. Управление проектами: Конспект лекций. — Псков: Псковский государственный университет, 2012. — 204 с.

31 Гаман-голутвина О.В. Мировой опыт реформирования систем государственного управления // Вестник МГИМО. 2013. №4 (31) С.187-194.

32 Дойникова, О. Управление услугами организаций малого бизнеса: проектный подход./О.Дойникова //РИСК. – 2012. - №4. – С. 217 – 222

33 Жукова, Т.Н. Проектное управление (методологический аспект): Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.

34 Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. №5 (35) С.2.

35 Кузин В.Ю. Корпорации развития: институт регионального развития в России // Псковский регионологический журнал. 2015. №23 С.17-24

36 Лексин В. Н., Порфирьева Б. Н. Проблемы и перспективы использования проектного подхода в управлении развитием российской

Арктики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. № 4. С. 10-18.

37 Моргунова Н.В., Филимонова Н.М. Методические подходы к оценке лучших практик применения методов проектного управления органами государственной власти // Российское предпринимательство. — 2013. — № 23 (245). — с. 10-19.

38 Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 1. // Информационное общество. 2009, выпуск 2, с. 6-20.

39 Паллаб Саха. Методология преобразования правительства на основе архитектуры предприятия. Часть 2. // Информационное общество. 2009, вып. 4-5, с. 80-96.

40 Попов , Ю.И., Управление проектами./Ю.И.Попов, О.В. Яковенко – М.: Инфра-М, 2008. – 357 с.

41 Строилова Э. В. Проектный менеджмент и реинжиниринг/ Э.В. Строилова // Фундаментальные исследования. - 2013. - №4-5. - С.1206-1210.

42 Савченко Е. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив // о Самоуправление. 2012. № 2. С. 6-7.

43 Сафонова О. Н., Анчихров Е. А. Внедрение проектного управления в исполнительных органах государственной власти как механизм эффективного управления ресурсами // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 2(14). С. 58-67.

44 Селезнев Павел Сергеевич Сингапурская модернизация: инновационный опыт для России // Власть. 2014. №7 С.165-172.

45 Тумбинская, Н.Ю. Проектный подход к бизнес-развитию предприятия/ Н.Ю. Тумбинская//Отраслевая экономика . – 2012. - №4. – с. 40 – 46.

46 Тлисов А. Б., Киселева Н. Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его

инвестиционной привлекательности // Управленческое консультирование. 2016. №12 (96) С.49-54.

47 Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур и др.; под общей редакцией И.И Мазура, В.Д. Шапир. - 9 –е изд., стер. М., 2013 – 456 с.

48 Фисенко, С.Б. Внедрение механизма проектного управления на предприятиях лесной промышленности / С.Б. Фисенко// ТДР . - 2013. - №4. - С.222-224

49 Фещенко Е.М. Проектный подход к развитию профессиональной компетентности педагогов-психологов: автореферат URL:http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-07/dissertaciya-proektnyy-podhod-k-razvitiyu-professionalnoy-kompetentnosti-pedagogov-psihologov

50 Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании DOC Учеб. пособие. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2011. — 336 с

51 Харитоненков, А. С. Проблемы интеграции проектного подхода в механизм государственного управления (на примере приоритетных национальных проектов) //Право и упр. XXI век.-2009.-№ 1. - С. 77-82.

52 Хамидулин В.С., Дремин С.В. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://doi.org/10.5281/zenodo.165750 [дата обращения: 05.04.2017].

53 Юрьева, Т.В. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей/ Т.В. Юрьева// Экономические науки. – 2014 - №11(120). – С. 7 – 10.

54 Яковлев, Е.А. Управление взаимодействием субъектов инновационного проекта/Е.А. Яковлев // Вестник ЧГУ. - 2011. - №1. - С.499-501.

55 Шапиро В. Д. Управление проектами: учеб. для вузов – СПб; «ДваТрИ», 2012. – 610 стр.

56 Шелудякова, Т. В. Управление в России и зарубежных странах/Т. В. Шелудякова. //Вопросы ювенальной юстиции.-2013.-№ 5.- С. 3

57 Официальный сайт АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» // http://kr-rb.ru/allinfo.html

58 Инвестиционный портал Республики Башкортостан // https://invest.bashkortostan.ru/content/o-korporatsii-razvitiya-respubliki-bashkortostan/727/

59 Государственное проектное управление в Великобритании: Отчёт IPA 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pmservices.ru/project-management-news/gosudarstvennoe-proektnoe-upravlenie-v-velikobritanii-otchyot-ipa-2016/ [дата обращения: 05.04.2017].

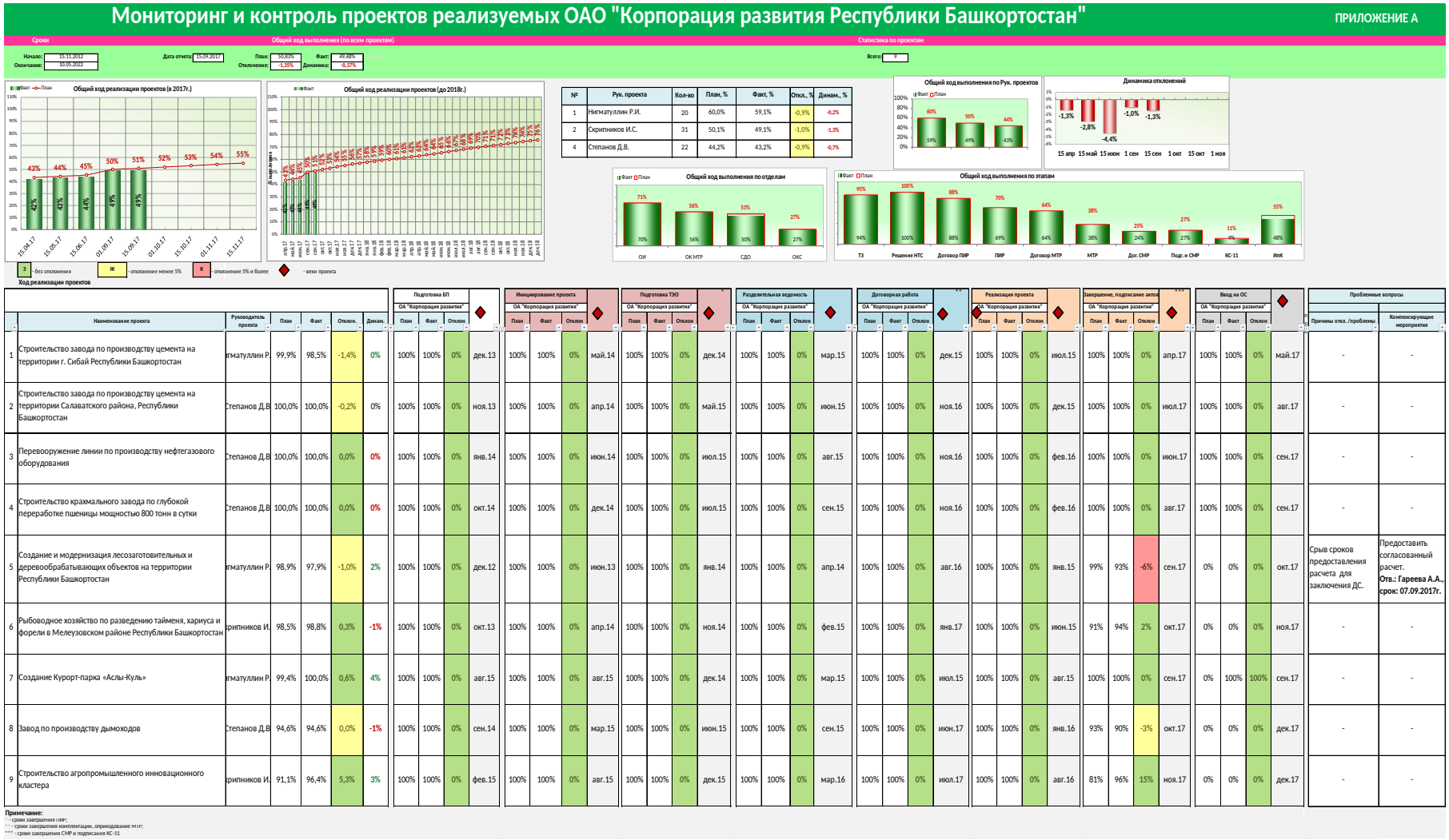
60 Рейтинг электронного правительства ООН 2016 - UN E-Government Survey 2016 [Электронный ресурс] Режим доступа: https://publicadministration. un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016 [дата обращения: 05.04.2017].

61 Красный А. Электронное правительство Сингапура. 2014 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ ua/Documents/public-sector/e-government/Electronic%20government%20of%20 Singapore.pdf [дата обращения: 05.04.2017]

62 Международный Стандарт по Управлению Проектами ISO 21500:2012. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.projectprofy.ru/ articles.phtml?aid=473 [дата обращения: 05.04.2017].

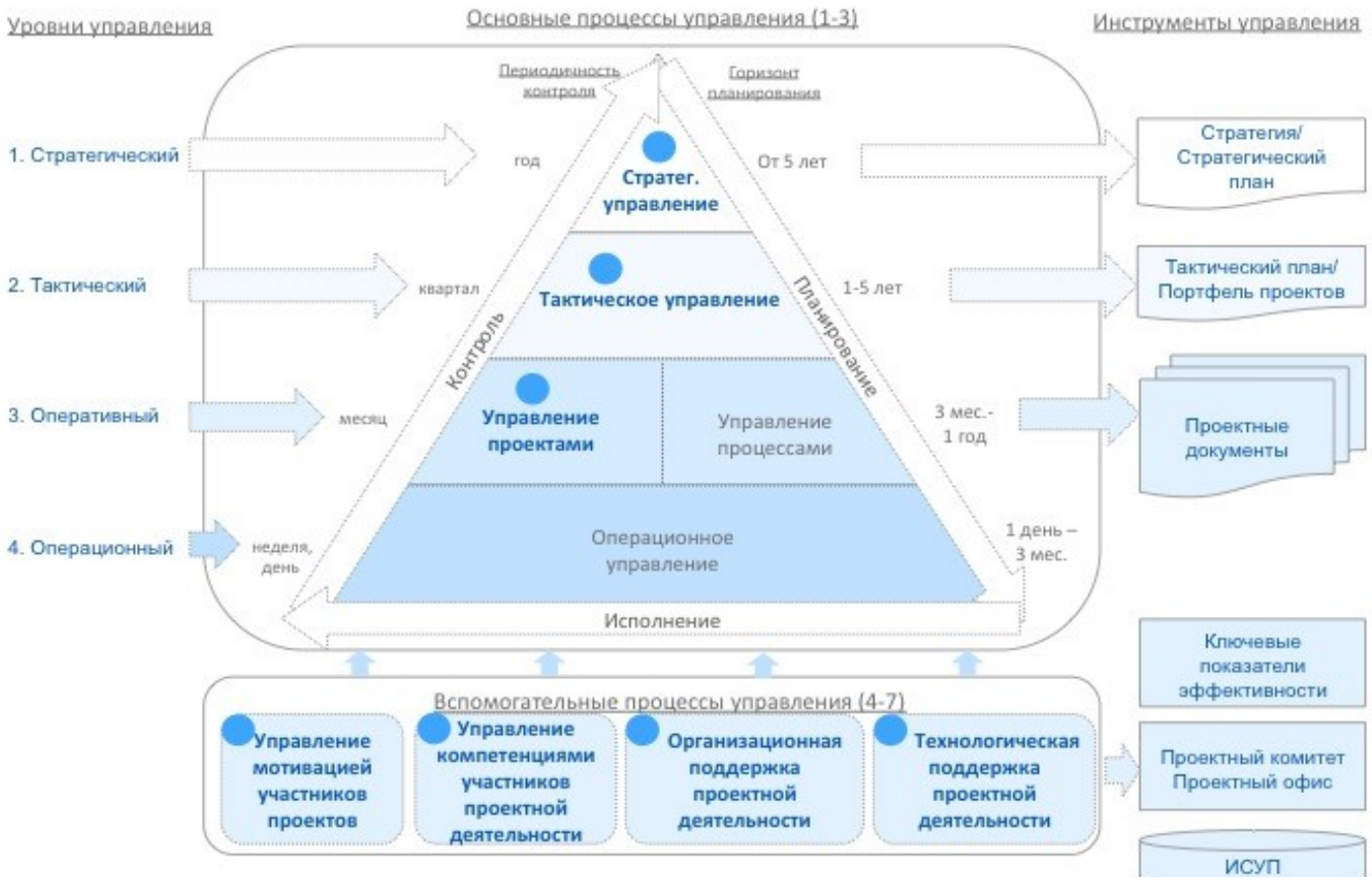
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Автоматизированная аналитическая форма мониторинга проектов АО «Корпорации развития Республики Башкортостан»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Модель проектно-ориентированной системы управления



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Инвестиционные проекты, сопровождаемые АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» и планируемых к реализации на территории Республики Башкортостан по состоянию на 24 апреля 2017 г.

№	Наименование инвестиционного проекта	Предполагаемый объем инвестиций, млн. рублей	Текущее состояние
1	Организация плит OSB, MDF/HDF	27 608	Включен в Перечень приоритетных инвестиционных проектов в 2016 г. Проект находится на стадии подготовки пакета документов с целью включения в Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан. Осуществляется актуализация бизнес-плана проекта
2	Организация плит ДСП	14 285	Актуализация бизнес-плана с целью заключения дополнительного соглашения
3	Производство авиационного бензина AVGAS 100LL мощностью выпуска 8 000 тонн в год	413	Включен в перечень инвестиционных проектов в 2016 г. Осуществляется взаимодействие по подготовке документов с целью включения в Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан
4	Производство дисплеев на основе органических диодов методом печати	5 815,20	Разработан бизнес-план проекта, находится на согласовании у инициатора, а так же формирование документов подтверждающих источники финансирования. Осуществляется актуализация бизнес-плана проекта
5	Строительство завода по производству цемента на территории г. Сибай Республики Башкортостан	13 521,60	Включен в перечень инвестиционных проектов в 2017 г. Разработан бизнес-план инвестиционного проекта. Ожидается приезд делегации из Китая
6	Строительство завода по производству цемента на территории Салаватского района, Республики Башкортостан	11 923,8	Инициатором проекта осуществляется оформление документации на лицензирование промышленного производства
7	Перевооружение линии по производству нефтегазового оборудования	8,1	Проект находится на стадии взаимодействия с коммерческими банками с целью получения заемного финансирования. В адрес

			коммерческих банков направлена сформированная бухгалтерская

			отчетность за прошедший год
8	Создание участка изготовления нефтяных насосов	110	Проект находится на стадии согласования инициатором проекта бизнес-плана и финансовой модели
9	Строительство крахмального завода по глубокой переработке пшеницы мощностью 800 тонн в сутки	12 000	АО "Корпорация развития Республики Башкортостан" сопровождает инвестиционный проект с целью включения в Перечень/Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан и возможностью получения государственной поддержки. Договор на оказание консультационных услуг направлен для подписания в адрес инициатора проекта
10	Строительство завода по производству косметических и текстильно -вспомогательных веществ (ТВВ)	710	АО "Корпорация развития Республики Башкортостан" оказывает сопровождение с целью получения государственной поддержки в финансировании. На данный момент формируется бизнес-план в Фонд развития промышленности
11	Производство речного и берегового понтонов для наводки наплавных мостов	30	Проект находится на стадии выявления целесообразности реализации и возможности его финансирования
12	Строительство завода керамзитового гравия мощностью 100 тыс. м3 в год	200	Совместно с инициатором формируются исходные данные по проекту с целью подачи заявки на включение в Перечень/Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан и возможностью получения государственной поддержки. Ориентировочный срок подготовки бизнес-плана 28 апреля текущего года
13	Создание и модернизация лесозаготовительных и деревообрабатывающих объектов на территории Республики Башкортостан	370,6	Актуализированный бизнес-план инвестиционного проекта направлен в адрес Федерального агентства лесного хозяйства с целью включения проекта в Перечень приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан в области освоения лесов. Министерство промышленности и инновационной политики РБ совместно с инициатором проекта устраняют замечания по

			представленным документам
14	Строительство молочно-товарного комплекса на 12 000 дойных коров (1-я очередь - 6 000 голов)	7 243	Осуществляется взаимодействие по актуализации бизнес-плана с целью дальнейшего определения государственной поддержки. Представление инвестиционных площадок в муниципальном районе Белебеевский район
15	Строительство Медицинского центра	250	Проект находится на стадии подготовки документов для подачи в Министерство земельных и имущественных отношений РБ для признания проекта масштабным инвестиционным проектом с целью получения земельного участка без торгов. Бизнес-план инвестиционного проекта разработан
16	Создание тепличного хозяйства	3 200	Заключен договор с инициатором проекта с целью оказания содействия в разработке бизнес- плана для включения в Перечень приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан, проект находится на этапе формирования исходных данных для бизнес - плана

17	Обработка природного камня в Баймакском районе РБ (граниты, габбро)	50	Сформирована Информационная карта инвестиционного проекта. Проект находится на стадии осуществления предпроектных работ
18	Модернизация и развитие производства гофрокартона	550	Подготовка финансовой модели проекта с целью подачи заявки на включение в Перечень/Реестр приоритетных инвестиционных проектов Республики Башкортостан и возможности получения государственной поддержки, проект находится на этапе согласования финансовой модели с инициатором проекта
19	Строительство предприятия по производству нефтегазопромыслового оборудования	400	В адрес инициатора проекта направлен проект договора на оказание консультационных услуг по разработке бизнес-плана для представления заинтересованным лицам
20	Рыбоводное хозяйство по разведению тайменя, хариуса и форели в Мелеузовском районе Республики Башкортостан	101	Осуществляется взаимодействие с инициатором проекта по подготовке исходных данных для разработки бизнес-плана проекта с целью реализации проекта на территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) и получении государственной