УДК: 330:101 DOI: 10.22394/2071-2367-2019-14-4-29-42

ОСОБЕННОСТИ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ И ПРАКТИК РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Леонова О. В., Любкина О.Р.[1]

Цель статьи состоит в представлении эффективных практик проектной деятельности в субъектах РФ, в частности в Белгородской области, как примера формирования трендов перехода органов государственной власти российских регионов на эффективное управление.

Предметом исследования являются механизмы и инструменты внедрения проектной деятельности и перехода из формата управленческой экзотики в повседневную деятельность органов власти и управления.

Белгородская область стала одной из первых в РФ, где внедрялись элементы проектной деятельности, опыт которой послужил началом для формирования тренда перехода органов власти субъектов с процессного на проектный подход в управленческой деятельности. В *результате* доказано, что по мере перехода муниципальных и государственных структур на проектный подход повышается эффективность деятельности государственной власти по решению социально-экономических проблем территорий, формирования сбалансированной государственной политики в различных отраслях и сферах. На примере Белгородской области предложен алгоритм успешной управленческой деятельности органов государственной и муниципальной власти, который нуждается в тиражировании и масштабировании (с учетом опыта и незначительных ошибок) в других российских регионах.

Ключевые слова: проектное управление, проектное управление в органах государственной власти, государственное управление, институты, процессы.

Леонова Оксана Вячеславовна – кандидат экономических наук, доцент, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, Россия, г. Орел, б. Победы, д.5а, e-mail: oks980@rambler.ru

Любкина Ольга Романовна – аспирант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Воронежский филиал, адрес: 394036, Россия, г. Воронеж, ул. Карла Маркса, 67а, e-mail: lyubkinao@bk.ru

FEATURES OF INSTITUTIONALIZATION AND PRACTICES OF DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN THE RUSSIAN REGIONS (ON THE EXAMPLE OF THE BELGOROD REGION)

LEONOVA O. V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Central Russian Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, Orel), e-mail: oks980@rambler .ru

LYUBKINA O. R. – Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Voronezh branch (Russian Federation, Voronezh), e-mail: lyubkinao@bk.ru

The purpose of the article is to present effective practices of project activities in the constituent entities of the Russian Federation, in particular in the Belgorod region, as an example of the formation of trends in the transition of state authorities of the Russian regions to effective management.

The subject of the study is the mechanisms and tools for the implementation of project activities and the transition from the format of managerial exotics to the daily activities of authorities and management.

The Belgorod region was one of the first in the Russian Federation where elements of project activities were introduced, the experience of which served as the beginning for the formation of a trend in the transition of government bodies of entities from the process to the project approach in management activities. As the result, the article proves that as the municipal and state structures switch to the project approach, the effectiveness of government activities in addressing the socio-economic problems of the territories and the formation of a balanced state policy in various industries and fields increases. On the example of the Belgorod region, an algorithm is proposed for the successful management of state and municipal authorities, which needs to be replicated and scaled (taking into account experience and minor errors) in other Russian regions.

Keywords: project management, project management in public authorities, public administration, institutions, processes.

Функционирующая в постсоветской России система государственного управления и решения проблем нуждается в повышении её эффективности и результативности, которое невозможно без взвешенного и сбалансированного государственного дирижизма отраслями экономики, социальной сферы, без проектирования, становления новых и донастройки старых институтов. Западные исследователи Д. Рюшемайер и П. Эванс в рамках неоинституционального

политико-экономического подхода полагают, что успешное развитие страны в наибольшей степени зависит от эффективного вмешательства государства[1].

Проектная деятельность в данном ракурсе, с одной стороны, является одним из факторов повышения эффективности системы государственного управления, с другой стороны, она же представляет новый институт, который по мере становления и функционирования оформляется как некий локомотив позитивных институциональных изменений, гарантирующий устойчивый экономический рост и пространственное развитие страны и территорий.

А. Грейф, один из видных представителей неоинституционализма, к которому стоит отнести и проектную деятельность, рассматривал институты с функционалистской и структурной точек зрения. Данный исследователь полагает, что «институты отражают цели и интересы своих создателей»[2] (функционалистский подход). Структурный подход представляет собой сложившиеся институты, которые выступают в роли структуры человеческих взаимодействий, помогают в формировании индивидуумов и конституируют общественные и культурные сферы, в которых они ведут взаимодействие.

Западный исследователь проектного управления К. Хелдман, видя в проектной деятельности цели и интересы своих создателей и формирования широких взаимодействий (интеракций), справедливо считает, что реализация проектов существует для создания инновационных продуктов, услуг или результатов. В этом смысле проект является уникальным[3].

Дж. Сазерленд, автор революционного (радикального) метода управления проектами, считает, что руководство любой организацией (крупной, средней, небольшой) всегда стоит перед двумя подходами к работе: «каскадный» (устаревший метод), при осуществлении которого расходуется больший объем средств и при этом отсутствует результат; инновационный подход охватывает решение задачи, реализованное с минимальными трудовыми и финансовыми затратами и в сжатые временные рамки, а также результат, который имеет наиболее качественные характеристики и служит гарантией высокой производительности. Второй подход (проектная деятельность) соответственно дает больший результат и эффективность в управлении. Правда, как полагает Дж. Сазерленд «при управлении проектами традиционно требуется наличие двух вещей – подконтрольность и предсказуемость»[4].

---

[1]Рюшемайер Д., Эванс П. Государство и экономические преобразования: к анализу условий эффективного государственного вмешательства // Экономическая социология. – 2011. – Т.12. – №3. – С. 60

[2] Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли / пер. с англ. И. Кушнаревой.– М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2018. – 536 с.

[3] Хелдман К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман; пер. с англ. А.В. Шаврина. – 7-е изд., доп. и перераб. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.

[4] Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер.

Как отмечает Р. Ньютон, проектный подход ориентирован на стратегические цели развития, сроки их реализации и соответствующие объемы бюджетов[1]. Целью управления проектной деятельностью является получение необходимого результата. Однако проектная деятельность требует особо тщательного контроля, планирования и высокоорганизованного руководства человеческими ресурсами. Становление проектного подхода в управлении связано с двумя периодами. Первый период (до 1970–80-х гг. XX века) рассматривал проектную деятельность как некий инструментарий при осуществлении внешних технических проектов (решений) в ряде отраслей экономики, прежде всего в промышленном комплексе. Однако отношение к проектной деятельности как к новому инструменту и управленческому подходу стало меняться во второй половине 80-х начале 90-х гг., когда стали внедряться новые мягкие (soft) инструменты и подходы, основанные на управлении человеческими ресурсами. Более того, очередным витком системного подхода в проектной деятельности стал подход, в рамках которого менеджеры, задействованные в реализации проекта, начали подвергать рассмотрению более широкий контекст предприятия и общества в целом, в котором выполняется проект.

Проектное управление в системе государственного управления РФ (федеральный уровень) – относительно новое явление. Данная направленность в работе органов власти стала следствием административной реформы (2004 – 2008 гг.) и была ориентирована на получение большего эффекта в деятельности государственных и муниципальных структур управления территориями РФ. Стоит также отметить, что немногие наработки проектной деятельности в странах Запада и государств «третьего мира», имевшие универсальный характер, стали интегрироваться в российскую почву в различных отраслях и сферах.

Важно также подчеркнуть экономическую и управленческую культуру в осуществлении проектной деятельности в РФ, гармонично сочетающуюся с традиционным управлением исторической России. Во многом это связано с влиянием культурной среды на макроэкономические исходы с точки зрения показателей эффективности, к которым относятся темп роста ВВП на душу населения, уровень занятости, темп и направление структурных изменений и т.д.

Вместе с тем в ряде успешных в социально-экономическом развитии субъектов РФ проектная деятельность стала ключевым элементом функционирования региональных органов власти. Одним из таких регионов в ЦФО стала Белгородская область, во многом являющаяся инновационной территорией, с высокой эффективностью и результативностью органов государственной

с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.

[1] Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон ; Пер. с англ. – 9-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 180 с.

(региональный уровень) и муниципальной власти. В настоящее время в Белгородской области прошли регистрацию 3200 проектов различных уровней.

Кроме того, в стратегии устойчивого роста и пространственного развития Белгородской области сделана особая ставка на проектную деятельность, которая вместе с устойчивым развитием может гарантировать реализацию цели, которую ряд отечественных авторов (С.Н. Растворцева, В.В. Фаузер, А.А. Кракчиев и др.) рассматривают как тип экономической динамики. Именно она, по оценке этих исследователей, позволит удовлетворить возникающие потребности населения на сегодняшний день, но при этом не ставит под вопрос потенциал удовлетворения потребностей в будущем[1].

Стоит отметить, что, начиная с 2000 г., в Белгородской области оформился тренд на устойчивое социально-экономическое развитие региона, в частности в агропромышленном комплексе (АПК). Оно сопровождалось реализацией ряда инфраструктурных проектов. Осуществление данных проектов позволило создать в Белгородской области сбалансированную экономику с диверсификацией её отраслей и с высокой долей инноваций.

Кроме того, в 2008–2009 годах на территории региона стартовали много миллиардные инвестиционные проекты, большая доля которых была направлена на развитие сельского хозяйства. Это дало дополнительный импульс росту экономики. Успешно реализованными проектами в АПК стали созданные агрохолдинги «Приосколье», ГК «АгроБелогорье», БЗРК «Белгранкорм», «Авида» и др., производившие и производящие мясо птицы, свинины, молоко, обеспечившие к 2010 году данными продуктами не только свой регион, но и соседние с Белгородской областью субъекты РФ.

С течением времени регион стал активно экспортировать свою продукцию в различные государства мира. Во многом это произошло потому, что становление и развитие агрохолдингов, производящих конкурентоспособную продукцию на внутренний и внешний рынки, происходило в рамках реализации проектов. Позитивное развитие экономической отрасли в Белгородской области стало представлять собой одну из сфер национальной экономики, позволявшую сформировать и осуществить наиболее результативную экономическую политику, так как каждый регион отличается своими специфическими чертами.

Любую операционную деятельность можно представить в виде последовательности крупных задач, которые стоят перед областью, стремящейся к поступательному развитию территории. Одна из таких задач в реализации региональной государственной экономической политики, в том числе через

[1] Растворцева С.Н., Фаузер В.В., Каракчиев А.А., Залевский В.А. Социально-экономические основы инновационного развития региона / Отв. Ред. С.Н. Растворцева, В.В. Фаузер. – М.: Экон-Информ, 2011. – 256 с.

реализацию крупных проектов, состояла в приращении общественного блага (западный исследователь А.Л. Хиллман выделяет «чистые – коллективные блага, которые приносят равные выгоды всем, независимо от количества пользователей»[1]). Благодаря такого рода задачам территории могут делать скачки в развитии. Таким образом, субъект может не только оставаться на плаву, но и открывать новые перспективы для бизнеса. Опираясь на этот замысел, Правительство Белгородской области с 2010 года переводит деятельность органов исполнительной власти региона на классическое проектное управление и проектное финансирование, представляющее собой создание определенных продуктов, услуг или результатов, существующее в виде уникального процесса, состоящего из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, требующее для своей реализации осуществления инвестиций.

Для Правительства Белгородской области проектное управление выступило одним из инструментов активизации позитивных процессов в управлении и форматом создания добавленной ценности (С. Хелдман в системе управления рассматривает выбор «между созданием добавленной ценности и чисто распределительной деятельностью»[2]). Руководство региона оформило положение о проектной деятельности специальным документом, который датирован 31 мая 2010 года. Это специальное постановление областного Правительства, которое является ключевым нормативным документом, регламентирующим процедуру внедрения проектного управления в государственные и муниципальные структуры Белгородской области.[3]

Следовательно, проблема управления большими задачами в Белгородской области стала взаимосвязанной с проектной деятельностью в регионе, с помощью которой Правительство области имеет возможность контролировать, продвигать и направлять существующие проекты, а исполнители, в свою очередь, четко осознают свою роль в структуре проекта и ответственность за свои действия и принимаемые решения. Из чего следует, что проектная деятельность сложилась, как система согласованных задач, которые были поставлены для создания уникального продукта/процесса/услуги в рамках определенных требований и ограничений.

Для реализации проектной деятельности необходим проектный офис – это центральное подразделение, которое осуществляет контроль за управлением всей совокупности проектов и программ. Проектный офис был создан на базе

[1] Хиллман А. Государство и экономическая политика: возможности и ограничения управления : учеб. пособие / Арье Л. Хиллман ; [пер. с англ.] ; науч. ред. пер. В.В. Бусыгин, М.И. Левин ; ГУ ВШЭ – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2009. – 879 с.

[2] Там же. – С. 3

[3] Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области[Электронный ресурс] – URL: https://belregion.ru/author/regional_government.php (дата обращения 27.05.2019)

Департамента экономического развития, а идеологию проектной деятельности задает департамент внутренней и кадровой политики. Такие интеракции между двумя ключевыми подразделениями Правительства Белгородской области в реализации проектной деятельности сформировал особый региональный институт развития, под которым подразумеваются формальные и неформальные процедуры интеракций между секторами экономической деятельности. При этом для каждого проекта создается проектная команда, которая представляет собой совокупность работников, непосредственно занятых в проекте, каждый из которых имеет определенную роль и несет ответственность за выполнение задач в рамках проекта[1]. При формировании команды проекта определяются ответственные лица, которые будут принимать решения в рамках проектного офиса.

Для наиболее четкого распределения функций, задач и контроля за их исполнением обязанности членов команды установлены в положении о проектных ролях. Для наиболее эффективного функционирования проектного управления используется трехуровневая система управления, которая состоит из стратегического, управленческого и технического уровней, изображенная на рис.1.[2]

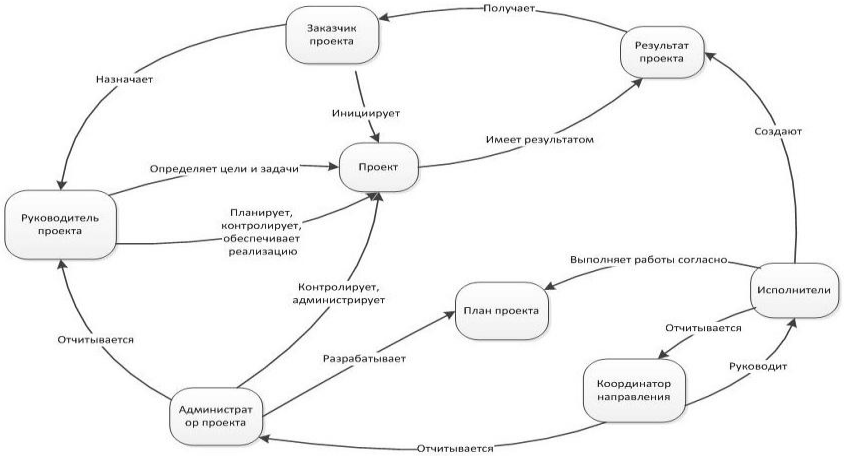


Рисунок 1– Схема управления проектом
Figure 1 – Project management scheme

В процессе развития проектной деятельности в Белгородской области был разработан ряд таких документов. Во-первых, методические рекомендации по управлению проектами на областном и муниципальном уровнях, подписанные

[1] Карданская Н.А. Основы принятия управленческих решений/Н.А. Кардянская. – М.: Рус. Дел, 2008. – 288 с.
[2] Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала - М.: Изд. Юристъ, 2009. – 496 с.

руководителем департамента кадровой политики области (декабрь 2011 года). Во-вторых, специальный порядок функционирования комиссий из числа экспертов, оформленный в виде отдельного распоряжения Губернатора Белгородской области Е.С. Савченко (апрель 2011 года). В-третьих, процедуры оценки профессиональных компетенций специалистов в сфере проектной деятельности, подписанные главой региона (июнь 2012 года). В-четвертых, особый регламент продвижения проектов в системе власти Белгородской области и органов местного самоуправления, вступивший в силу по-средством отдельного распоряжения руководителя Белгородской области (ноябрь 2012 года). В-пятых, порядок реализации проверок проектной деятельности на уровне региона (Белгородской области), оформленный распоряжением первого заместителя главы Белгородской области (сентябрь 2012 года).

В 2010 – 2018 гг. проектная деятельность Правительства Белгородской области осуществлялась на нескольких уровнях. Департамент экономического развития Белгородской области располагается на стратегическом уровне, в его функции входили осуществление планирования портфеля проектов, ранжирование целесообразности проектов, входящих в портфель и последующий регулярный контроль проектного портфеля. В рамках технического уровня находятся исполнители и администратор проекта. В обязанности исполнителей входит выполнение возложенных функций, а администратора – контроль правильности и своевременности реализации проекта.

Основные задачи проекта, необходимое финансирование и количество человеческих ресурсов определяются на управленческом уровне. Департамент внутренней и кадровой политики, находящийся на данном уровне, несет ответственность за решение проблемных задач, не входящих в рамки обязанностей администратора проекта, а также координирует процесс реализации проекта. Таким образом, в Белгородской области осуществлялась идея экономического роста и пространственного развития, предусматривающего в соответствии с научным подходом российского исследователя А.И. Татаркина, акцентировавшего внимание на использовании ключевых ресурсов на приоритетных направлениях развития, включая модернизацию инфраструктуры[1].

При этом органы власти и управления Белгородской области отдавали себе отчет в том, что проекты, являясь уникальными предприятиями, предполагали некоторый уровень неопределенности, компании, выполняющие проекты, обычно разбивали каждый из них на несколько фаз, или стадий. Вместе с тем все вместе фазы проекта составляют его жизненный цикл.

[1] Татаркин А.И. Региональное саморазвивающиеся социально-экономические системы/ А.И. Татаркин // Urbi et orbi. – Спб.: Алтейя, 2015. – Т.4. Институты современной экономики / под ред. А.Е. Городецкого. – 720 с.

В цифрах проектную деятельность Департамента экономического развития в 2016 году можно описать так: 34 сотрудника имеют ранги в области проектного управления (46%), 58 сотрудников задействовано в проектной деятельности (78%), 12 проектов рассмотрены на заседаниях Правительства области, 98 проектов с бюджетом 79,5 млрд. рублей, освоено инвестиций 16,8 млрд. рублей, создано 2 337 новых рабочих мест.[1]

Таблица 1 – Проектная деятельность на 2017 год (организационные проекты)
Table 1 – Project activities for 2017 (organizational projects)

Сфера	Годы	Всего проектов	из них
Стратегическое планирование	2016– 2017	3 проекта	1 переходящий 2 новых
Предпринимательский климат	2015– 2020	26 проектов	8 переходящих 18 новых
Потребительский рынок	2016– 2018	11 проектов	1 переходящий 10 новых
Туризм	2017– 2018	4 проекта	4 новых
Всего	44		

Стоит отметить, что в рамках проектной деятельности на 2017 год в разрезе инвестиционных и организационных проектов (матрица проектной деятельности) она осуществлялась через ряд управлений Департамента экономического развития (управление промышленности и предпринимательства, управление по развитию потребительского рынка, управление инвестиций и инноваций и др.), АО «Корпорация «Развитие», Областное государственное бюджетное учреждение «Белгородский региональный ресурсный инновационный центр», Фонд поддержки малого и среднего бизнеса (см. табл. 1,2).

В рамках программы импортозамещения в 2017 году в Белгородской области были реализованы крупные инвестиционные и промышленные проекты на сумму более 50 млрд. рублей, которые способствовали строительству новых и модернизации действующих[2].

АО «Лебединский ГОК», входящее в холдинг «Металлоинвест» и являющееся

[1] Пашков С., Павлова О.: «Мы формируем качественно новый тип государственных служащих с проектным мышлением» // Экономика и жизнь. Черноземье, 2017. – № 20. – С 5-7.

[2] Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области [Электронный ресурс] – URL: https://belregion.ru/author/regional_government.php (дата обращения: 27.05.2019)

одним из крупнейших производителей железа, расширило свое производство с помощью открытия нового цеха по производству горячебрикетированного железа. Мощность цеха составляет 1,8 млн. тонн в год.

Таблица 2 – Проектная деятельность на 2017 год (инвестиционные проекты)
Table 2 – Project activities for 2017 (investment projects)

Сфера	Годы	Всего проектов	Из них новых
Промышленное производство	2013–2021	77	43
Машиностроительный комплекс	2013–2020	23	16
Горно-металлургический комплекс	2017–2021	1	1
Биофармацевтический кластер	2013–2018	8	4
Агропродовольственный комплекс	2014–2020	17	5
Др. направления	2014–2019	28	17
Инфраструктура	2017–2019	3	3
Топливно-энергетический комплекс	2015–2018	9	7
Итого:	89		

В рамках проходившего в 2017 году Года экологии в РФ был реализован проект по открытию третьей очереди полигона захоронения отходов производства и потребления АО «Оскольский электрометаллургический комбинат».

Результатом одного из проектов, реализуемого при использовании германских инвестиций, стало открытие завода «ЗМС-Технолоджи», который является инновационным роботизированным производством технологического оборудования для нужд сельского хозяйства и переработки мяса. Качество выпускаемой продукции стало выше благодаря запуску цеха автоматизированной порошковой покраски, который был открыт в октябре 2017 года. Вторым проектом с иностранными инвестициями (немецкая фирма LISEGA SE) стало открытие производственного участка по изготовлению опорно-подвесных систем трубопроводов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Продукция, выпускаемая на этой линии, находит свое применение при строительстве АЭС нового поколения, модернизации, реконструкции и строительстве новых ТЭЦ.

Событием стало открытие первого ювелирного завода проектной мощностью 1800 килограммов ювелирных изделий в год в Белгородской области, который положил начало новой отрасли в регионе. Завод «КАРАТ» занимается аффинажем драгоценных металлов, а также изготовлением готовой ювелирной продукции, что предполагает полный цикл производства.

В рамках проектной деятельности были запущены несколько производств охлажденного мяса и мяса птицы. ООО «АПК ПромАгро», являющееся одним из 10 крупнейших предприятий России по производству охлажденного мясо, запустило 3-ю очередь завода по производству и переработке мясной продукции. На территории Шебекинского района были реализованы проекты по запуску производства продукции из мяса птицы HORECA (ООО «Белая птица-Белгород»), твердых и полутвердых сыров (ООО «Ровеньки-маслосырзавод»). В Яковлевском районе был открыт комбикормовый завод ООО «ГК «Агро-Белогорье».

Важным событием для сельского хозяйства страны стал проект ООО ГК «Агро-Белогорье» и НИУ «БелГУ», в рамках которого был создан Центр геномной селекции и открыт селекционно-семеноводческий центр ООО «Эфко-Семеноводство» в г. Алексеевка, достижением которого является производство семян сои мощностью до 25 тыс. тонн в год.

На начало 2018 года в Белгородской области нормативная правовая база уже соответствовала ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» включает основные процессы проектного управления из свода знаний по управлению проектами PMBoK в четвертой редакции. Перечисленные документы гарантируют соблюдение общих подходов к использованию инструментов проектного управления на федеральном и региональном уровнях. В ноябре 2018 г. были объявлены результаты ежегодного конкурса «Проектный Олимп», Белгородская область заняла первое место в номинации «Системы управления проектной деятельностью в федеральных, региональных и муниципальных органах власти»[1]. Аналитический центр при Правительстве РФ ежегодно выступает в роли организатора данного конкурса. Ключевыми задачами конкурса выступают поддержание различного рода организаций государственного сектора, которые активно внедряют и используют передовые методы проектного управления в своей деятельности. В рамках конкурса оценке подвергается не конкретный проект или программа, а система управления проектами организации, т.е. способность эффективно управлять их реализацией. Начиная с 2017 г. этот конкурс начал проходить в новом формате, так как он был объединен с конкурсом «Лучший проект года», проводимым ассоциацией «СОВНЕТ».

Комплексное сочетание проектного управления с традиционным менеджментом позволило в 2018 г. – первой половине 2019 года органам власти Белгородской области использовать общий коммуникационной код при взаимодействии с бизнесом. Кроме того, назрела необходимость реорганизации труда государственных гражданских служащих области. В рамках своего рабочего

[1] Официальный сайт Губернатора и Правительства Белгородской области [Электронный ресурс] – URL: https://belregion.ru/author/regional_government.php (дата обращения 27.05.2019)

времени служащий отводил основную роль решению текущих вопросов (отчеты, ответы на запросы и пр.), уделяя развитию лишь маленькую часть своего внимания. С изменением акцентов в работе произошла переориентация работника на создание «нового продукта»; повышение качества межведомственного взаимодействия и планирования работ, направленных на достижение общего результата.

Как отмечает известный специалист в проектном управлении Л. Лич, любые эффективные системы управления, приносящие выгоды и эффективность, должны базироваться на качественно новом уровне практики[1]. В Белгородской области на проектную деятельность были направлены опытные специалисты, которые при реализации конкретных проектов смогли создать конкурентную систему в регионе, ставшую дополнительным стимулом в социально-экономическом развитии субъекта РФ. В свою очередь ранний старт проектного управления в Белгородской области, в сравнении с другими регионами России позволил данной области усилить за счет реализации проектов в экономике и социальной сфере свои конкурентные преимущества и отстоять лидерские позиции среди субъектов РФ.

Отечественный исследователь Р.И. Капелюшников со ссылкой на Ж. Сен-Пола подчеркивает, что важную роль играет институт государства, влияющий на поведенческие проблемы индивидов и других экономических акторов[2]. В рамках такого научного подхода внедрение государственного дирижизма в управление экономическими процессами на территориях является не только оправданным, но и приносит общее (публичное) благо. Одним из факторов такого дирижизма и новым институтом стала проектная деятельность как система норм и правил при взаимодействии власти (в нашем случае региональной), бизнеса и органов местного самоуправления.

Библиография/References:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 2009. – 496 с.
2. Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли / Пер. с англ. И. Кушнаревой; вступит. ст. М. Юдкевич – 2-е изд. – М.: ИД Высшей школы экономики, 2018. – 536 с.
3. Капелюшников Р.И. Экономические очерки. Методология, институты, человеческий капитал. – М.: ИД Высшей школы экономики, 2016. – 574 с.

[1] Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич ; Пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 352 с.

[2] Капелюшников, Р.И. Экономические очерки: Методология, институты, человеческий капитал / Р.И. Капелюшников; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2016. – 574 с.

4. Карданская Н.А. Основы принятия управленческих решений. – М.: Русская Деловая Литература, 2008. – 288 с.

5. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 352 с.

6. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Пер. с англ. – 9-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 180 с.

7. Растворцева С.Н., Фаузер В.В., Каракчиев А.А., Залевский В.А. Социально-экономические основы инновационного развития региона / Отв. ред. С.Н. Растворцева, В.В. Фаузер. – М.: Экон-Информ, 2011. – 256 с.

8. Рюшемайер Д., Эванс П. Государство и экономические преобразования: к анализу условий эффективного государственного вмешательства // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12. – № 3. – С. 60.

9. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. М. Гескиной – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.

10. Татаркин А.И. Региональные саморазвивающиеся социально-экономические системы // Urbi et orbi. – Т. 4. Институты современной экономики / Под ред. А.Е. Городецкого. – Спб.: Алтейя, 2015.

11. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / Пер. с англ. А.В. Шаврина. – 7-е изд., доп. и перераб. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.

12. Хиллман А. Государство и экономическая политика: возможности и ограничения управления: учеб. пособие. – М.: Издательский Дом ГУ ВШЭ, 2009. – 879 с.

1. Vesnin, V.R. (2009) Prakticheskii menedzhment personala [Practical staff management]. – M.: Iurist". – 496 p. (In Russ.)

2. Greif, A. (2018) Instituty i put' k sovremennoi ekonomike. Uroki srednevekovoi torgovli [Institutes and the path to the modern economy. Lessons of medieval trade] / Per. s angl. I. Kushnarevoi; vstupit. st. M. Iudkevich – 2-e izd. – M.: Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki. – 536 p. (In Russ.)

3. Kapeliushnikov, R.I. (2016) Ekonomicheskie ocherki. Metodologiia, instituty, chelovecheskii kapital [Economic essays. Methodology, institutions, human capital]. – M.: Izdatel'skii dom Vysshei shkoly ekonomiki. – 574 p. (In Russ.)

4. Kardanskaia, N.A. (2008) Osnovy priniatiia upravlencheskikh reshenii [The basics of making management decisions]. – M.: Russkaia Delovaia Literatura. – 288 p. (In Russ.)

5. Lich, L. (2017) Vovremia i v ramkakh biudzheta: Upravlenie proektami po metodu kriticheskoi tsepi [On time and within the budget: Project management by the critical chain method] / Per. s angl. – 5-e izd. – M.: Al'pina Pablisher. – 352 p. (In Russ.)

6. N'iuton, R. (2017) Upravlenie proektami ot A do Ia [Project Management from A to Z] / Per. s angl. – 9-e izd. – M. : Al'pina Pablisher. – 180 p. (In Russ.)

7. Rastvortseva, S.N., Fauzer, V.V., Karakchiev, A.A., Zalevskii, V.A. (2011) Sotsial'no-ekonomicheskie osnovy innovatsionnogo razvitiia regiona [Socio-economic foundations of

the innovative development of the region] / Otv. Red. S.N. Rastvortseva, V.V. Fauzer. – M.: Ekon-Inform. – 256 p. (In Russ.)

8. Riushemaier, D., Evans, P. (2011) Gosudarstvo i ekonomicheskie preobrazovaniia: k analizu uslovii effektivnogo gosudarstvennogo vmeshatel'stva [The state and economic transformations: toward an analysis of the conditions of effective state intervention] // Ekonomicheskaia sotsiologiia [Economic Sociology]. – T. 12. – № 3. – P. 60. (In Russ.)

9. Sazerlend, Dzh. (2018) Scrum. Revoliutsionnyi metod upravleniia proektami [Scrum. The revolutionary method of project management] / Per. s angl. M. Geskinoi – 3-e izd. – M.: Mann, Ivanov i Ferber. – 272 p. (In Russ.)

10. Tatarkin, A.I. (2015) Regional'noe samorazvivaiushchiesia sotsial'no-ekonomicheskie sistemy [Regional self-developing socio-economic systems] // Urbi et orbi. – T. 4. Instituty sovremennoi ekonomiki [Institutes of the modern economy] / Pod red. A.E. Gorodetskogo. – Spb.: Alteiia. (In Russ.)

11. Kheldman, K. (2016) Professional'noe upravlenie proektom [Professional project management] / Per. s angl. A.V. Shavrina. – 7-e izd., dop. i pererab. – M.: Laboratoriia znanii. – 760 p. (In Russ.)

12. Khillman, A. (2009) Gosudarstvo i ekonomicheskaia politika: vozmozhnosti i ogranicheniia upravleniia [State and economic policy: opportunities and limitations of management]: ucheb. posobie. – M.: Izdatel'skii Dom GU VShE. – 879 p. (In Russ.)