

ОПЫТ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Успешная деятельность многих организации в современной конкурентной экономике зависит от внедрения инновационных проектных технологий. Проекты представляют собой инструмент не только развития организаций, но и совершенствования управления государственных и местных органов власти. Для некоммерческих организаций разработка проектов и методы их реализации становятся основной деятельностью. К сожалению, в регионах Дальнего Востока из-за неумелого управления мероприятия реализуются недостаточно эффективно даже в тех случаях, когда при разработке программ применяется проектный подход. Анализ ошибок и причин неуспешного выполнения проектов позволил разработать рекомендации и направления деятельности по изменению сложившейся ситуации.

Ключевые слова: методики и технологии управления проектами, методы и средства управления проектами, передовой опыт и практика проектного управления.

ВВЕДЕНИЕ

В конце XX в. в развитых странах начался переход от функциональных технологий управления организациями и другими сферами человеческой деятельности к инновационным, прогрессивным, основанным на методологии управления проектами (УП). Финансирование и распределение средств стало совершаться не только по объектам (направлениям) деятельности, но и по проектам и конкретным программам, не только по запросам (заявкам), но и на основе конкурсных технологий по организации и проведению тендерных торгов и отбора

проектов в результате конкурсов и аукционов [4]. В России такой переход идет слишком медленно. Если программы и проекты разрабатываются, то в результате неумелого управления реализуются не всегда эффективно.

Проекты представляют собой инструмент не только развития организаций, но и совершенствования управления государственных и местных органов власти на всех уровнях: города, региона, страны. При помощи разработки и реализации программ и проектов государственные и муниципальные организации могут внедрять новые и совершенствовать уже предоставляемые



Дурицына Раиса Федоровна

Кандидат технических наук, доцент, президент Дальневосточной ассоциации управления проектами (ДАУП «АМУР-НЕТ»), сертифицированный специалист по управлению проектами.

В 1963–1975 гг. работала инженером и старшим инженером в строительных организациях, преподавала пять лет в коммунально-строительном техникуме, десять лет — в Амурском государственном университете. В течение трех лет заведовала кафедрой управления в Амурском государственном университете. В 1997–2002 гг. была советником мэра г. Благовещенска.

Автор свыше 200 научных работ, опубликованных в различных сборниках научных трудов, издательствах и журналах. Среди них — монография «Опыт проектного управления в России» (2001 г.) и пять книг, написанных в соавторстве, по внедрению и развитию проектных технологий в России и на Дальнем Востоке. В 2005–2006 гг. планирует к изданию пять брошюр в соавторстве и монографию «Проектные методы в организационном управлении».

Благовещенск

населению работы и услуги [1]. Для некоммерческого сектора страны, округа, региона проекты, проектные технологии и методы их реализации становятся основной деятельностью общественных объединений, союзов, ассоциаций, некоммерческих партнерств, фондов и других организаций (НКО). Успешная деятельность многих организаций в современной конкурентной экономике зависит от внедрения проектных технологий. Благодаря им корпорации, компании, фирмы могут увеличивать прибыль, государственные и муниципальные предприятия — работать более эффективно, а некоммерческие, общественные организации и объединения — перейти на самообеспечение и саморазвитие.

Изучение применения проектных технологий на Дальнем Востоке выявило, что в организациях всех трех секторов — государственных, коммерческих и некоммерческих — реализация программ и проектов недостаточно продумана, управление осуществляется не на должном уровне, вследствие чего не всегда достигаются запланированные результаты. При этом межсекторное взаимодействие должно обеспечиваться разработкой и реализацией инновационных программ и проектов, которых разрабатывается недостаточно в связи с отсутствием законодательства, учитывающего такие партнерства, как социальные («бизнес — власть — общество»), государственно-частные («власть — бизнес»), стратегические («бизнес — НКО») и др. В этом случае анализ и оценка определенного опыта в конкретном регионе являются актуальными.

1. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ

Исследования показывают, что всего 2% организаций на Дальнем Востоке (в Приморском крае и Сахалинской области — до 3%), существующих в настоящее время, имеют бюджет развития и внедряют — или пытаются внедрить — новые проектные технологии для развития, что позволяет своевременно подготовить переход организации к новой системе управления. Примером может послужить крупная корпорация: в настоящий период холдинг «Дом хлеба» (г. Владивосток) — практически единственная организация, в которой создана и действует служба управления проектами.

Начало внедрению УП было положено в 2002 г., после проведенного в г. Владивостоке форума стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), на котором Россию представляли все регионы Дальнего Востока. В процессе форума была организована выставка инвестиционных и инновационных проектов, однако представители Дальневосточного региона не смогли предложить достаточно качественные проекты, чтобы заинтересовать иностранных инвесторов. Это вызвало опасения, что темп интеграции Дальнего Востока в мировое хозяйство Северо-Восточной Азии и АТР недостаточен — к 2002 г. уровень экспорта был таким же, как в 1977 г. По этой причине внешнеторговый потенциал регионов округа нуждается в новых стимулах, т. к. рост товарного оборота стран Северо-Восточной Азии в 1996–2000 гг.

составил 27%, а доля Дальневосточного округа в нем снизилась на 20% и составляет сегодня 0,29% [6].

Что касается возможностей иностранного инвестирования, то здесь примечательна картина территориальной локализации. В шести регионах — Москве и Московской области, Санкт-Петербурге, Краснодарском крае, Омской области, Тюменской области и Республике Татарстан — сосредоточено 74% всех валовых иностранных инвестиций, привлеченных в 1995–2001 гг. в Российскую Федерацию. В связи с этим в 2002 г. появилась особая федеральная программа «выравнивания условий», которая вместо выравнивания привела к новому витку снижения эффективности распределения и использования общественного ресурса.

С 1930 г. по 2002 г. было принято шесть программ развития Дальнего Востока союзного и федерального уровня. Коэффициент полезного действия мероприятий программ постоянно снижается: со 110% реализации инвестиционных намерений центра до 10% по предпоследней программе (до 2005 г.) [6, с. 18]. Это свидетельствует о том, что подходы к разработке программ развития и механизмы реализации необходимо изменять, переходя к формированию программ как суммы инвестиционных и инновационных проектов.

Результаты анализа показывают, что без подготовки инвестиционных и других проектов по стандартам международных требований не следует ожидать крупных зарубежных инвестиций в экономику Дальневосточного округа.

В ближайшие годы будут продолжены «точечные» вложения частных инвесторов. При изучении указанной проблемы выявлено, что, как в данном округе, так и во всей России нет системы внедрения инноваций, одной из которых и являются прогрессивные проектные технологии.

Отметим, что почти во всех регионах Дальнего Востока отсутствует и закон «Об инновациях». Нет системы, нет и широкого внедрения. Изменение сложившейся ситуации возможно в случае:

- ◆ наличия законодательной базы — закона «Об инновациях»;
- ◆ развития сети образовательных центров дополнительного инновационного образования для взрослых (для обучения, стажировки и обмена опытом);
- ◆ обучения проектным технологиям в школах, профессиональных училищах, колледжах, техникумах и высших учебных заведениях (не за пределами стандартных программ, а как обязательной дисциплины);
- ◆ признания дисциплины «Управление проектами» как научной и определения прикладных областей научных исследований;
- ◆ открытия ученых советов и введения научных степеней кандидата и доктора наук по результатам исследования в области управления проектами;
- ◆ расширения сферы подготовки ассессоров и сертифицированных специалистов по управлению проектами согласно государственному и международному стандарту, принятому Госстандартом России в 2002 г.

Только при системном подходе к внедрению инновационных проектных технологий можно научить руководителей и специалистов более эффективно использовать финансовые средства организаций, включая и бюджетные, тем самым увеличивая потенциал профессиональных человеческих ресурсов.

Например, на 17 Всемирном конгрессе по управлению проектами, прошедшем 4–6 июня 2003 г. в г. Москве, Австрия была представлена как проектно-ориентированная страна, где обучение проектным технологиям начинается в школе. В старших классах каждый школьник разрабатывает социальный проект собственного развития и в течение последних двух лет обучения его реализует. Далее в колледжах и вузах студенты обучаются уже разработке и реализации сложных инновационных и инвестиционных проектов. Система разработки и реализации проектов поддерживается государством на всех уровнях. Даже если конкретная семья попадает в трудное положение, она не обращается в органы социальной защиты за помощью, а разрабатывает социальный проект, предлагая методы и мероприятия по выходу из сложившейся ситуации, а затем представляет его на конкурс, где и получает субсидию на реализацию.

Определенная успешная система внедрения проектных технологий сложилась на Украине. Украинская ассоциация управления проектами проводит несколько циклов учебных курсов. В соответствии с национальным стандартом сертификации проектных менеджеров Украины (НСВ), построенном на базе международного стандарта (ICB) IPMA, ассоциация разработала сертификационную

программу и необходимый набор средств для ее осуществления, ориентированный на специфику украинской культуры управления проектами. С 1998 г. по июль 2003 г. подготовлено и сертифицировано свыше 400 профессиональных проектных менеджеров [2]. При содействии ассоциации в вузах Украины введена магистерская программа подготовки профессиональных менеджеров. В результате подготовки магистры проектного менеджмента сдают сертификационный экзамен на категорию D. Также на Украине создан научный совет для защиты кандидатских и докторских диссертаций по исследованиям в областях проектного менеджмента. К сожалению, в России эти достижения гораздо скромнее, а на Дальнем Востоке организовано только обучение на уровне основ управления проектами. Сертифицированных специалистов по управлению проектами подготовлено всего двое (один проживает в г. Благовещенске, другой — в г. Владивостоке). Только в двух регионах — Амурской и Сахалинской областях — осуществляется поддержка гражданских инициатив на уровне субъектов Федерации, что способствует внедрению проектных технологий в социальную сферу. К примеру, в Приволжском округе не только действуют региональные программы, но уже третий год выполняется программа поддержки гражданских инициатив на уровне округа. Отметим, что некоммерческие организации и общественные объединения Дальневосточного округа в течение почти десяти лет постоянно поддерживаются зарубежными частными и корпоративными фондами (Фонд «Евразия», ИСАР,

ВИПРОК, Фонд Форда, ИУС и др.). Например, Фонд «Евразия» является некоммерческой благотворительной организацией с частным управлением, которая для осуществления благотворительной деятельности получает основное финансирование от Агентства США по международному развитию (USAID), а также дополнительную помощь от других фондов, корпораций и частных лиц. В России Фонд выделил более \$64 млн на проекты по развитию демократических институтов и частного предпринимательства.

Как правило, там, где создана определенная система внедрения проектных технологий для развития организаций, регионов, округов и стран, налицо развитие человеческого потенциала и, как результат, эффективность использования финансовых средств. На Дальнем Востоке система внедрения инновационных технологий не создана, проектные технологии внедряются лишь в социальной сфере, в дополнение к существующей системе социальной защиты населения. В органах власти и бизнес-организациях применение проектных технологий не превышает 3%, поэтому достижения в экономическом развитии Дальневосточного округа довольно скромны.

2. ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Анализируя результаты управления проектами на Дальнем Востоке [4], можно предложить следующие рекомендации.

1. Учиться умению управлять проектами необходимо всем организациям-партнерам (подрядчикам, субподрядчикам, поставщикам, снабженцам и т. д.), т. к. реализация проектов в одной, даже очень крупной, компании без участия фирм-партнеров не приводит к эффективным результатам.

2. Следует изменить систему внедрения инноваций. (Например, строительство завода по переработке сои в Амурской области затянулось на десять лет, и сейчас, когда наконец-то завод построен, продвижение продуктов переработки сои осложняется тем, что уже давно функционируют аналогичные предприятия в Китае, поэтому соя скупается по завышенным ценам, а продукты переработки значительно подорожали.)

3. Уже сегодня необходимо восстановить прикладную науку и поддержать ее развитие. Предприятия редко вкладывают средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а государство финансирует лишь фундаментальные научные исследования. Разрушены целые научные направления прикладных исследований, а предприятия и организации продолжают использовать невозобновляемые материальные ресурсы страны для поддержания экономической стабильности, не развивая партнерских взаимоотношений с учеными для внедрения инновационных технологий.

4. Следует повысить ответственность всех участников реализации крупных проектов. (Например, для самой крупной стройки в России — Бурейской ГЭС в Амурской области — правительством и РАО ЕЭС запланировано снижение инвестиционных вложений на 2005 г. почти на 26%.)

Стоимость проекта резко возрастает в связи с затратами на сокращение трудовых ресурсов, консервирование начатых объектов, переброску техники, а впоследствии — на ремонт поставленного производственного оборудования. С увеличением стоимости материалов в процессе долгого строительства возрастает стоимость вырабатываемой продукции. Поскольку в стране в наличии и планируется — в 2005 г. — профицит бюджета, имеется стабилизационный фонд и др., т. е. существуют финансовые ресурсы, такой крупный проект просто необходимо вводить, чтобы снизить стоимость электроэнергии и поддержать развитие регионов Дальневосточного округа. Принятое решение не говорит об эффективности управления крупным проектом и использования общественных ресурсов. Вот такие решения и обеспечивают процессы стагнации в экономике, где происходит «застой» и растет «инфляция».

5. Учитывать региональные и территориальные условия при разработке и реализации проектов. Приведем пример реализации проекта по внедрению комплексных информационных систем в налоговой службе и переходу на отчетность на электронных носителях, а также через Интернет. В то же время, например, в Амурской области, других регионах Дальнего Востока, во многих отдаленных районах только в центральных муниципальных поселениях имеется электронная почта, при этом выход в Интернет затруднен. В некоторых селах нет даже телефона. Частному предпринимателю из такого села приходится неоднократно ездить в налоговую инспекцию

за 150 км, чтобы отчитаться, тратить на это много денег и времени. Таким образом, реализация указанного проекта не приводит к желаемым результатам. О неэффективных для России и населения Сахалинской области проектах по разработке Сахалинского шельфа также широко известно.

В табл. 1 приведено сравнение вероятных причин неудачного

исполнения проекта по Арчибальду [1] и выявленных причин неуспешного выполнения проектов в условиях Дальневосточных регионов, также предложены способы изменения ситуации по внедрению инновационных проектных технологий на Дальнем Востоке. Результаты получены на основе анализа 32 инвестиционных проектов бизнес-организаций (крупные:

создание таможенного перехода в Приморье, реконструкция театра в г. Благовещенске, строительство офисно-жилищного комплекса в г. Хабаровске); 12 различных программ регионов, включая программу развития Дальнего Востока до 2010 гг., и более 100 социальных проектов (например, проекта «Развитие территорий через инструмент фондов местного сообщества»).

Таблица 1. Сравнение причин неуспешной реализации проектов и направления изменения ситуации

№ п\п	Причины плохого исполнения проекта по Арчибальду [1, с. 48–49]	Причины неуспешной реализации проектов на Дальнем Востоке	Направления деятельности по изменению сложившейся ситуации
1	Процессы, лежащие в основе проекта (например, разработка продукции и запуск ее в производство), не продуманы или не документированы как одно целое.	Для разработки продукта и запуска его в производство разрабатывается упрощенный бизнес-план, а не проект. Поэтому многие процессы остаются непродуманными и не документированными как одно целое.	Повышение образовательного уровня сотрудников организаций и предприятий. Программы обучения должны включать вопросы разработки проекта и бизнес-плана, а также отличия в их применении.
2	Одновременно реализуется слишком большое число проектов, несопоставимое имеющимся ресурсам. Таким образом организация берет на себя больше обязательств, чем может выполнить.	Многие проекты реализуются в рамках государственных или муниципальных программ, разработанных по методу программно-целевого планирования, что не соответствует современным проектным технологиям. Существует большое количество программ (от 25 до 40) на длительные сроки (до 2007 г., до 2010 г.), принятых без расчета бюджетов и учета имеющихся ресурсов.	Перейти от разработки программ по методу программно-целевого планирования к использованию проектного подхода и сократить сроки их реализации до трех лет. Это поможет более точно рассчитать бюджет, учесть риски и определить ответственных за реализацию той или иной программы в целом.
3	Не удается уложиться в первоначально установленные сроки или бюджет.	Руководители проектов редко учитывают риски в процессе реализации, цели часто меняются, а вслед за ними — сметы и бюджет проектов.	Постоянно повышать квалификацию руководителей и команды проектов. Следует обучать расчету расходов с учетом рисков еще до начала реализации проектов. Программа обучения должна содержать методы командного управления проектом.
4	Нет ответственного за выполнение проекта в целом.	Руководитель (директор) проекта не назначается формально (по приказу) и не несет ответственности за реализацию проекта и эффективность результатов. Как и во многих регионах России, на Дальнем Востоке мало организаций, осуществляющих проектно-ориентированный бизнес.	Разработать систему внедрения инновационных и проектных технологий для прозрачности и эффективности использования всех ресурсов.
5	Отсутствует полное понимание функций менеджера проектов.	Отсутствуют знания о функциях менеджера проекта.	Развить систему центров подготовки и сертификации проектных менеджеров.

Таблица 1. Сравнение причин неуспешной реализации проектов и направления изменения ситуации (продолжение)

6	Менеджер проекта подотчетен не тому лицу в организации, которому следует.	Менеджер проекта подотчетен сразу нескольким руководителям: директору и бухгалтеру проекта, генеральному директору организации, начальнику отдела по основной работе и т. д.	Внедрять организационные проекты по переходу от функциональных и матричных структур управления к проектно-ориентированным и проектным.
7	На должность менеджера проекта назначен некомпетентный человек.	За реализацию проекта берется менеджер, не имеющий профессиональной подготовки.	Разработать систему критериев для конкурсной оценки проектных менеджеров при назначении на должность.
8	Между менеджером проекта и функциональными менеджерами имеются серьезные разногласия.	При случайном формировании команды проекта появляются серьезные разногласия, приводящие иногда к ее распаду.	Создать такую систему мониторинга и контроллинга, чтобы своевременно поставить «диагноз» процесса и определить систему мер успешной реализации проекта.
9	Не существует системы комплексного планирования и контроля.	Система планирования, планы и календарные графики разрабатываются формально, стоимость проекта завышена, т. к. постоянно меняются индексы цен, не учитываются риски, растет инфляция.	Восстановить систему обучения планированию, разработке календарных графиков, расчетам реальных бюджетов и смет на основе новых проектных технологий.
10	Планы и календарные графики не реалистичны.		
11	Отсутствует возможность расчета стоимости проекта.		
12	Приоритеты проекта часто меняются и противоречат друг другу.	Принятые решения не согласованы и противоречат друг другу, т. к. нет представления о работе команды проекта. Чаще создаются «штабы», комиссии или советы, на заседаниях меняющие приоритеты проекта.	Сформировать методическую и программную базу освоения новых технологий управления проектами командами и согласованных действий в команде.
13	Контроль изменений в проекте не совершенен.	Договор на реализацию проекта не предусматривает какого-либо контроля изменений проекта.	Усовершенствовать систему заключения договоров с более подробным описанием требований заказчика по изменениям в проекте.
14	Контроль изменений в проектировании недостаточен, отсутствует управление изменениями проекта.	Недостаточно эффективное, притом очень дорогое программное обеспечение для компьютеров по управлению изменениями проекта.	Расширить информационные данные о программном обеспечении для создания базы автоматизированного управления изменениями проекта.
15	Штат проектного офиса неправильно организован и укомплектован.	Штат команды проекта мал, т. к. налог на фонд заработной платы является самым большим (26,2%), а основа эффективной реализации проекта — это его персонал.	Изменение налогового законодательства и сокращение налога на фонд заработной платы. Введение льгот для организаций, широко внедряющих инновационные технологии в любой сфере человеческой деятельности.

Из информации, представленной в табл. 1, ясно, что для решения проблем эффективного управления проектами необходимо внести изменения во все элементы управления проектами: организацию, систему,

процедуры, правовое и информационное обеспечение и т. д. [3, 5]. Однако в настоящих условиях наиболее важным является обучение, подготовка и переподготовка персонала.

Подготовкой и переподготовкой проектных менеджеров на Дальнем Востоке занимаются несколько кафедр в высших учебных заведениях и колледжах, где преподается дисциплина «Управление проектами», но

за пределами программы обучения — как дополнительная дисциплина по выбору студентов. Для разработки и реализации социальных проектов в центральных городах дальневосточных регионов грант-менеджеров готовят некоммерческие организации — ресурсные центры НКО. Тренинги по подготовке длятся не более двух-трех дней. Существует целая группа тренеров, которые уверены, что за это время можно подготовить профессионального менеджера проекта. Изучение программ тренингов, опыт участия в подобных тренингах выявили следующее:

- ◆ за короткий срок научить можно только основам разработки очень простого социального проекта;
- ◆ тренеры берутся за обучение бизнес-ассоциаций, бизнес-организаций и др., не имея представления об инвестиционных и других крупных и сложных проектах;
- ◆ тренеры не знают существующих национальных и международных стандартов по

подготовке сертифицированных менеджеров проектов;

- ◆ участникам тренингов выдаются раздаточные материалы, которые имеют множество ошибок в определениях, понятиях, целях и задачах проектов;
- ◆ среди тренеров — философы, педагоги, психологи, юристы, считающие себя специалистами по проектному менеджменту, получившие сертификат от тренеров или организаций, которые не имеют государственной образовательной лицензии.

Все вышесказанное не помогает, а мешает продвижению профессионального проектного менеджмента и подготовке менеджеров для эффективного управления проектами.

Дальневосточная ассоциация управления проектами «АМУРНЕТ» (ДАУП «АМУРНЕТ»), созданная 27 августа 1997 г. в г. Благовещенске Амурской области, как некоммерческая негосударственная образовательная организация уже более шести лет проводит активную

деятельность по развитию образования, повышению уровня знаний и опыта разработки и реализации различных проектов. Сотрудники провели несколько семинаров в г. Благовещенске и на территории Амурской области, побывали в некоторых городах Дальнего Востока (Биробиджане, Владивостоке, Уссурийске, Улан-Удэ, Южно-Сахалинске) — там, где проявляется интерес к изучению проектных технологий на профессиональном уровне.

Только за 2001–2003 гг. ДАУП «АМУРНЕТ» организовала и провела 16 обучающих семинаров и обучила в общей сложности 668 человек. Распределение слушателей по разным темам семинаров представлено в табл. 2. Как показывают приведенные данные, количество слушателей, прошедших обучение в ДАУП «АМУРНЕТ», по сравнению с 1999–2000 гг. (было обучено 330 человек) увеличилось в два раза. Кроме этого, расширилась тематика проводимых семинаров.

Таблица 2. Сведения о слушателях семинаров

№ п/п	Тема семинара	Дата проведения	Количество слушателей
1	«Основы управления ТОС и другими моделями самоорганизации граждан»	2002 г.	185 человек
2	«Организационное управление в условиях кризиса»	Февраль–март 2002 г.	15 человек
3	«Разработка и реализация социальных проектов» (г. Благовещенск, г. Зея, с. Ивановка, с. Мухинка и пр.)	2002–2003 гг.	362 человека
4	«Технология разработки и реализации программ и проектов»	Декабрь 2002 г.	43 человека
5	«Новые технологии благотворительной деятельности на Дальнем Востоке»	Май 2003 г.	33 человека
6	«Разработка и реализация социальных проектов на территории местного сообщества» (г. Уссурийск)	Июль 2003 г.	30 человек

Качество обучения, консультационных услуг и стажировок ассоциации обеспечивается развитием информационной, издательской и научной деятельности. За прошедшие годы издано восемь книг и брошюр, шесть из которых — учебно- и научно-методические пособия по управлению проектами. Только в течение последних трех лет подготовлено и опубликовано 19 научных статей по вопросам управления проектами, стратегического развития и социального партнерства. Сотрудники приняли участие в 24 международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях и выступили с 20 докладами. Консолидированный бюджет ассоциации формируется из различных источников. Часть бюджета организации составляют, в основном, благотворительные целевые средства для выполнения мероприятий проектов по договорам о грантах с Фондом «Евразия» (80% от всей суммы доходов за три года). Однако следует отметить как положительный факт, что, по сравнению с предыдущими годами, появились и другие

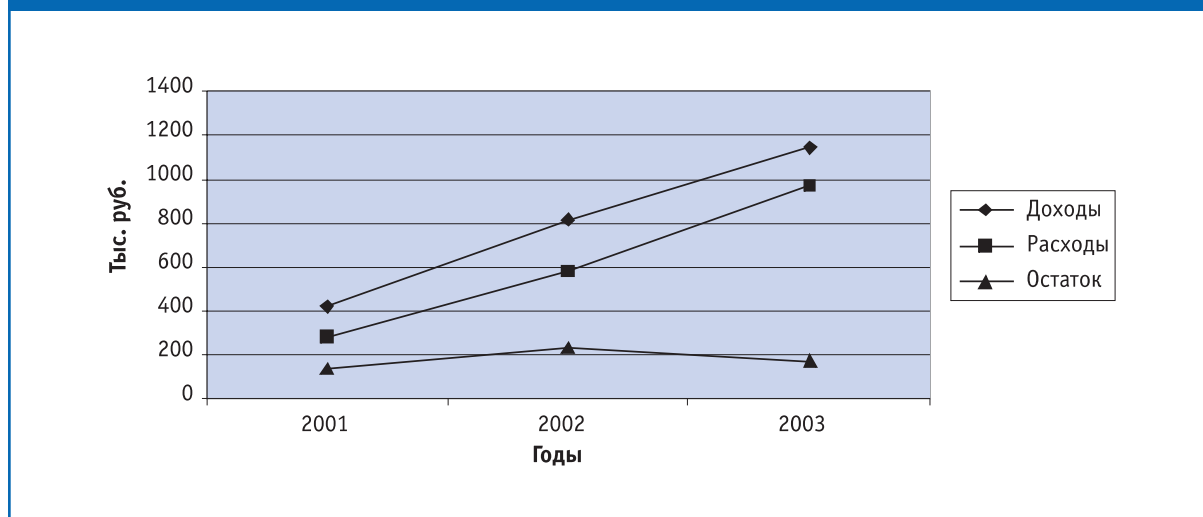
источники доходов — реализация проектов за счет средств администрации области, поступления от проведения обучающих семинаров и пр. (20% от общей суммы доходов за три года). Доля доходов, не связанных с грантами Фонда «Евразия», составила по годам: в 2001 г. — 4%, в 2002 г. — 10,6%, в 2003 г. — 32,9%, т. е. наблюдается тенденция к устойчивому увеличению доходов от деятельности, не связанной с грантами. Это положительно сказывается на всех аспектах деятельности организации, т. к. повышается самостоятельность организации в развитии своей деятельности. Расходы ассоциации за три года сложились следующим образом: оплата труда составила 58,6% от общей суммы расходов, командировки и деловые поездки — 8,1%, проведение конференций и мероприятий — 21,9%, прочие расходы (расходные материалы, канцелярские товары) — 5,4%. Структура расходов организации тоже изменилась. Как видно из графика (см. рисунок), как доходная, так и расходная часть бюджета организации

постоянно увеличивались. В предыдущие годы основная доля расходов приходилась на оплату труда, в отчетном периоде доля заработной платы сократилась за счет увеличения доли командировок и деловых поездок и финансирования проведения мероприятий и конференций.

Результаты исследования деятельности ассоциации по продвижению проектных технологий показали, что ДАУП «АМУР-НЕТ» пока работает успешно, но коммерческую деятельность развить широко не удалось. Отметим, что с сентября 2004 г. ассоциация получила грант Дальневосточного представительства Фонда «Евразия» на институциональное развитие организации, где в течение двух лет запланировано проведение пяти семинаров, подготовка и выпуск шести брошюр и книги «Применение проектных методов в организационном управлении».

Главными результатами проекта станут создание Центра дополнительного инновационного образования для взрослых, который откроется уже к концу 2004 г., и пополнение

Рисунок. Структура бюджета ассоциации за 2001-2003 гг.



материально-технической базы. В настоящий момент с ассоциацией сотрудничают профессиональные преподаватели. ДАУП «АМУРНЕТ» обладает отличной технической оснащённостью, материальной базой, офисными помещениями и классом, где расположен образовательный Центр с новой мебелью и необходимой техникой, чтобы на высоком уровне и качественно осуществлять обучение слушателей и предоставлять другие услуги согласно уставной деятельности некоммерческой организации. Однако, пока существует недоверие органов власти, руководителей бизнес-предприятий к некоммерческим организациям, особенно в научной и образовательной сферах, продвигать качественные и недорогие услуги сложно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, внедрение проектных технологий в регионах Дальнего Востока продвигается слишком медленными темпами. Анализ показал, что эффективность реализованных проектов остается низкой. Поэтому главной проблемой остается грамотное управление проектной деятельностью, а этому необходимо постоянно учиться в связи с разнообразием проектов. Результаты исследований показали, что в настоящее время отсутствует какая-либо система внедрения инноваций, в том числе и проектных технологий. Отсутствие профессиональных менеджеров проектов ведет к неэффективному управлению проектами и программами [5]. Выявленные ошибки и причины неуспешных

проектов позволили предложить рекомендации и направления изменения сложившейся ситуации.

Приведенный анализ деятельности ДАУП «АМУРНЕТ» по продвижению технологий обучения проектному менеджменту показывает, что на Дальнем Востоке образовательная система обучения проектных менеджеров постепенно складывается: создан Центр дополнительного инновационного образования для взрослых, сформирована информационная, материально-техническая, ресурсная база. Фондом «Евразия» поддержан проект институционального развития ассоциации, что, несомненно, улучшит деятельность ДАУП по внедрению инновационных проектных технологий в регионах Дальневосточного округа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологическими программами и проектами. — М.: ДМК Пресс, 2002. — 464 с.
2. Бушуев С. Д., Морозов В. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами. — К.: Украинская ассоциация управления проектами, 2000. — 312 с.
3. Управление проектами в условиях кризиса. / Под ред. Дурицыной Р.Ф. — Благовещенск: ПКИ «Зея», 2000. — 128 с.
4. Дурицына Р. Ф. Опыт применения проектного управления в России. — Благовещенск: ПКИ «Зея», 2001. — 86 с.
5. Воропаев В. И. Управление проектами в России. — М: Аланс, 1995. — 225 с.
6. Стратегия развития Дальнего Востока: возможности и перспективы. Т. 1. Экономика: Материалы региональной научно-практической конференции. — Хабаровск: Дальневост. гос. науч. б-ка, 2003. — 256 с.