

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.12737/article\_5c1c996e70ab45.72350817

<sup>1,\*</sup>Герасименко О.А., <sup>2</sup>Авилова Ж.Н., <sup>1</sup>Семибратский М.В.<sup>1</sup>Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85<sup>2</sup>Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова  
Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, 46

\*E-mail: gerasimenko@bsu.edu.ru

## СИСТЕМА ПРОЕКТНОЙ МОТИВАЦИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

**Аннотация.** Достаточно актуальным направлением формирования эффективной коллективной работы является развитие проектной мотивации в различных отраслях промышленности (строительство, металлургия, машиностроение, транспортная сфера), социальной сферы (здравоохранение, образование, рекреация). Научные результаты в ходе выполнения статьи получены с помощью следующих методов: библиографический, графический, экспертных оценок, информационных технологий. В качестве основного ресурса при разработке и последующей реализации проекта является человеческий потенциал. Правильно подобранные инструменты проектной мотивации определяют успешное завершение проекта. В связи с этим можно сформулировать цель настоящей статьи, она заключается в теоретико-прикладном исследовании системы проектной мотивации (на примере Белгородской области). В деятельности органов власти региона применением главных моментов проектных инициатив исходит от Губернатора Белгородской области. Период исследования проектной мотивации региона представлен авторами в виде определенных этапов, с примерами материальных и нематериальных выплат и указанием основных источников средств финансирования проектных инициатив. В настоящее время используется дифференциальный подход, включающий базовую величину премиального дохода трудозатрат каждого специалиста и применения к ним определенных поправочных коэффициентов. Результаты работы представлены схемой осуществления премиальных выплат (органы власти региона, экспертные комиссии, Департамент кадровой и внутренней политики, межведомственная комиссия, проектный фонд), а также общей схемой проектной мотивации Белгородской области (прямая зависимость между материальным вознаграждением и эффективностью работы чиновников). Показана ранговая система проектного менеджмента региона в следующих рангах – проектный специалист, проектный менеджер, соответствующая «ступеням лестницы» в области проектного управления.

**Ключевые слова:** проект, проектная мотивация, регион, проектное управление, материальное стимулирование.

**Введение.** Материальное стимулирование участников проектов является одним из наиболее важных и одновременно сложных вопросов при внедрении проектного управления в органах исполнительной власти области.

Сложность вопроса обуславливается регулированием оплаты труда государственных гражданских служащих федеральным законодательством, а также поиском оптимального механизма формирования и распределения премиальных выплат.

**Методология.** В основу исследования проблематики проектного управления положены классические труды ученых по смежному спектру проблем, дополнением являются классические труды отечественных и зарубежных классиков в области процесса и критерием проектного управления регионов.

Авторами при написании статьи использовались такие методы, как: диалектический (исследование процессов и явлений во взаимосвязи и развитии), структурно-функционального, ситуационного, компаративного, экономико-статистического анализа, графическое и табличное картирование экономико-фактологических данных.

**Основная часть.** С 2011 года в регионе осуществляется материальное стимулирование всех участников проектной деятельности. Начиная с этого времени, система материальной стимуляции существенно изменила свои ориентиры (таблица 1) [1, 2].

На первом этапе формирования системы проектной мотивации источником средств премирования за успешную реализацию проекта являлись средства, сформированные за счет экономики фонда оплаты труда, что не в полной мере

решало задачу ввиду особенностей и характера данных средств.

С целью организации проектного ресурса в пределах фонда заработной платы для работников различных уровней органов власти области в 2012 году принято решение внести изменения в закон области «Об особенностях государственной гражданской службы Белгородской области», предусмотрев в рамках вознаграждения при

завершение особо сложных задач ассигнований, направленные на премирование за участие в проектах. Также предусмотрены критерии осуществления премиальных выплат, определен алгоритм баланса и движения финансовых средств и утверждение принятых решений, определена формула и очередность при расчете вознаграждения каждому участнику проектной деятельности [3].

Таблица 1

### Этапы развития проектной мотивации Белгородской области

№п/п	Год	Источник средств	Период выплат
1 этап	2011	Экономия ФОТ	Разово, при закрытии проекта
2 этап	2012	Поэтапное повышение заработной платы	Разово, при закрытии проекта
3 этап	2013	Премиальный фонд	- разово, при закрытии проекта; - ежеквартально при выполнении мероприятий без отклонений
4 этап	2014–2018	Премиальный фонд	- разово, при закрытии проекта; - ежеквартально при выполнении мероприятий без отклонений; - мотивация за инициативность органов власти области в открытии новых проектов; - стимулирование материального порядка за завершение процессов за выполнение процессов в ходе реализации проектов

Система проектной мотивации региона учреждений исполнительной власти включает в себя как материальное вознаграждение за выполнение работ в проекте (ежеквартально), так и по результатам финальной реализации деятельности (разово, основная выплата).

Кроме того, в целях повышения заинтересованности в открытии новых проектов применяется материальное стимулирование в фиксированном объеме за начинания (инициацию) проектов, осуществляемое только в случае перехода проекта в следующую стадию – реализации.

Только при наличии в отчетном периоде присвоенных за участником видов работ осуществляется финансовое премирование в проекте и выполнении их без отклонений; применяется как стимулирующая выплата.

Основное премирование реализуется исключительно после успешной реализации проекта и при его завершении. По основным результатам работы и реализации проекта в расчете величины премиальных расходов используется дифференцированный подход. Основой данного подхода является то, что определение размера премиальных расходов для успешных участников проекта включает базовую величину премиального дохода (составляет 1500 рублей за один день участия в проекте сверх однодневного заработка), трудозатрат каждого специалиста и применения к ним поправочных коэффициентов по следующей формуле [4, 5]:

$$РП = БРП \times Кс \times Кэ \times Ку \times Т \times Кру \times Кквр,$$

где РП – размер премиальной выплаты участнику проекта, руб.; БРП – базовый размер премиальной выплаты участнику проектов, руб.; Кс – коэффициент сложности проекта; Кэ – коэффициент эффективности проекта; Ку – коэффициент успешности реализации проекта; Т – трудозатраты проектного специалиста в проекте, дней; Кру – коэффициент ролевого участия; Кквр – коэффициент качества выполнения работ в проекте.

Вклад каждого эффективного участника проекта оценивается с учетом повышающих либо понижающих коэффициентов, при этом дополнительно учитываются успешность в его реализации, сложность и социально-экономические эффекты для региона.

Так, к примеру, при определении коэффициента сложности реализации проекта следует исходить из уровня сложности (начальный, средний, выше среднего, высокий и т.д.), который, в свою очередь, определяется исходя из утвержденных критериев (территория реализации проекта, тиражирование результатов, объем финансирования и др.). Коэффициент эффективности реализации проекта означает итоговый статус, присваиваемый проекту по факту реализации. Практика рассматриваемого региона предполагает присваивать проектам следующий статус по итогам реализации: реализован успешно без от-

клонений; реализован с незначительными отклонениями; реализован со значительными отклонениями; не реализован. Безусловно, если проект не реализован, мотивационная составляющая в проекте автоматически исключается. Если проект реализован без отклонений, то значение коэффициента составляет 1. В иных описанных выше случаях, данное значение коэффициента уменьшается. Кроме того, практики проектного менеджмента доказывают, что мотивационный фонд коррелирует с ролевой проектной структурой. Естественно, что наибольшая нагрузка в части ответственности за достижение цели лежит на кураторе и руководителе проекта. Зачастую к данным ролям применяется повышенный коэффициент (Кру). Что касается объема трудозатрат, то нормативный документ ограничивает максимальный уровень дней, которые специалист может потратить на реализацию проекта. Так, для руководящих ролей (куратор, руководитель, ответственный за блок работ), его максимальное

значение меньше, чем для исполнителей проектных работ.

Ответственным органом исполнительной власти региона критерием и размером премиальных выплат участникам реализации проекта определен департамент внутренней и кадровой политики области. Рассчитанные размеры премиального вклада исследуются на межведомственной региональной комиссии проектного менеджмента, в структуру которых включены председатели экспертных комиссий проектного управления, рассмотрению проектов, на которых приняты решения о закрытии соответствующих проектов [6].

Решение межведомственной комиссии оформляется распоряжением Правительства области о закрытии проектов и выделении из проектного мотивационного фонда денежных средств на мотивацию участников проектов (рисунок 1) [7].



Рис. 1. Схема осуществления премиальных выплат по итогам реализации проекта

К настоящему времени вопрос материального стимулирования участников проектов в органах исполнительной власти области решен системно (рисунок 2) [8].

Измеримость результата каждого проекта позволила выстроить корреляционно прямую зависимость между такими показателями как, материальное вознаграждение/выплаты и эффективностью работы госслужащих. В ближайшей перспективе планируется разработать и внедрить премирование в ходе работы над проектом за реализацию бизнес-процессов/сервисов.

Материальное стимулирование проектной деятельности сочетает элементы и нематериального, ключевым частью которого является присвоение рангов служащим в области проектного управления. Ранжирование служащих осуществляется в рамках оценки компетенций в области проектного управления.

При присвоении рангов в эффективно завершенных проектах, а также в зависимости от роли участника проекта и его сложности, предусматривается присвоение определенного ранга в системе проектного менеджмента [9, 10].



Рис. 2. Общая схема проектной мотивации Белгородской области

Ранговая система проектного управления имеет следующий вид: члены рабочих групп при завершении проекта получают ранг – «проектный специалист», руководители проекта – «проектный менеджер». Система проектного управления в регионе имеет 8 ступеней по развитию специалистов. Передвижение специалистов в области проектного управления по «ступеням лестницы» совпадает с ростом уровня их профессиональных компетенций.

**Выводы.** Ранг в области проектного управления служит основанием допуска проектного специалиста к участию в проекте с уровнем сложности, соответствующим знаниям и умениям проектного специалиста. Присвоенный работнику ранг также влияет на размер мотивации по проектной деятельности, что в свою очередь стимулирует работников к развитию своих компетенций и участию в проекте.

Кроме того, существующий порядок планирования рабочего порядка по присвоению классов чинов государственным служащим Белгородской области предполагает при оценке профессиональных и личностных качеств гражданского служащего включать сведения об имеющемся ранге в области проектного управления [11].

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Дмитриев А.В. Методика внедрения проектного подхода в управлении социальным развитием российских регионов // Науковедение. 2013. №1 (14). С. 25.
2. Докашенко Л.В. Особенности системы материальной мотивации персонала проектной

деятельности // Молодой ученый. 2017. №58(186). С. 78–81.

3. Золочевская Е.Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами // Вопросы управления. 2014. №6(31). С. 148.

4. Кашуба О. Мотивация проектной команды [Электронный ресурс] / О. Кашуба. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-proektnoy-komandy> - (дата обращения 30.06.2017).

5. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. №5(35). С. 1–17.

6. Лукьянов И.А. Метод проектного управления в подготовке кадров (на примере Белгородской области и Санкт-Петербурга) // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб. ст. по матер. VI междунар. науч.-практ. конф. № 1(4). Новосибирск: СибАК, 2018. С. 42–50.

7. Маковкина С.А. Мотивация проектных команд // Экономика. Государство. Общество. 2017. №2 (29). С. 626–631.

8. Раменская Л.А. Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне // Фундаментальные исследования. 2018. №1. С. 111–115.

9. Савченко Е.С. Белгородская область: проектное управление для муниципальных инициатив // Самоуправление. 2012. №2. С. 6–7.

10. Хусаинова О.Е. Мотивация работников во время проектных работ // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам

XI международной науч.-практ. конференции. 2017. №9. С. 54–60.

11. Дорошенко Ю.А., Никулина Т.Ю. Особенности создания регионального венчурного

фонда посевных инвестиций на условиях государственно-частного партнерства // Белгородский экономический вестник. 2012. № 3 (67). С. 3–7.

#### Информация об авторах

**Герасименко Ольга Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга. E-mail: gerasimenko@bsu.edu.ru. Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85.

**Авилова Жанна Николаевна**, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления. E-mail: janna-avilova@mail.ru. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, 46.

**Семибратский Максим Викторович**, кандидат экономических наук, заместитель директора Высшей школы управления. E-mail: semibratskiy@bsu.edu.ru. Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Россия, 308015, Белгород, ул. Победы, д. 85.

Поступила в сентябре 2018 г.

© Герасименко О.А., Авилова Ж.Н., Семибратский М.В., 2018

<sup>1,\*</sup>**Gerashimenko O.A.**, <sup>2</sup>**Avilova Zh.N.**, <sup>1</sup>**Semibratsky M.V.**

<sup>1</sup>*Belgorod National Research University  
Russia, 308015, Belgorod, Pobeda st., 85*

<sup>2</sup>*Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov  
Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46*

\*E-mail: gerasimenko@bsu.edu.ru

## PROJECT MOTIVATION SYSTEM: THEORY AND PRACTICE OF THE BELGOROD REGION

**Abstract.** *The development of project motivation in various industries (construction, metallurgy, engineering, transport) and in social sphere (health, education, recreation) is an important direction for the formation of effective collective work. In the course of the article, scientific results are obtained using the following methods: bibliographic, graphic, expert assessments, information technologies. Human potential is the main resource in the development and subsequent implementation of the project. Properly selected tools of project motivation determine the successful completion of the project. The article's purpose is a theoretical and applied study of the project motivation system (on the example of the Belgorod region. In the activities of the regional authorities, the Governor of the Belgorod Region applies major project initiative. Authors presented the period of study the region's project motivation in certain stages, with examples of material and intangible payments and indication of the main sources of funding for project initiatives. Currently, a differential approach is used. It includes the basic value of the premium income of labor costs of each specialist and the application of certain correction factors. The results of the work are represented by the bonus payment scheme (government of the region, the expert Commission, Department of personnel and internal policy, the interagency Commission project Fund) and the general scheme of the project motivation in the Belgorod region (a direct correlation between financial reward and performance of officials). The ranking system of project management in the region is presented by the following ranks - project specialist, project manager, corresponding to the "steps of the ladder" in the field of project management.*

**Keywords:** *project, project motivation, region, project management, material stimulation.*

### REFERENCES

1. Dmitriev A.V. Method of implementation of project approach in the management of social development of Russian regions, 2013, no. 1 (14), p. 25.
2. Dokashenko L.V. Features of the system of material motivation of personnel of project activity. Young scientist, 2017, no. 58 (186), p. 78–81.
3. Zolochiv E.Y. Functional characterization of the Russian system of management of public projects management, 2014, no. 6 (31), p. 148.
4. Kashuba O. Motivation of the project team [Electronic resource]. Access mode: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-proektnoy-komandy> - (date of application 30.06.2017).
5. Kozhevnikov S.A. Project management as the tool of increase of efficiency of activity of bodies

of state Executive power. Issues of territorial development, 2016, no. 5 (35), pp. 1–17.

6. Lukyanov I. the method of project management in training (on the example of the Belgorod region and St. Petersburg). Actual questions of economic Sciences and modern management: sat. VI international. scientific.- prakt. Conf. no. 1 (4). Novosibirsk: Sibak, 2018, pp. 42–50.

7. Makovkina S.A. Motivation of project teams. Economics. State. Society, 2017, no. 2 (29), p. 626–631.

8. Ramenskaya L.A. Peculiarities of project management in public authorities at the regional

level. Fundamental research, 2018, no. 1, pp. 111–115.

9. Savchenko E.S. Belgorod region: project management for municipal initiatives. Self-management, 2012, no. 2, pp. 6–7.

10. Khusainova O.E. Motivating employees during project work. Scientific forum: Economics and management: collection of articles on materials of XI international scientific. prakt. Conferences, 2017, no. 9, pp. 54–60.

11. Doroshenko Y.A., Nikulina T.Y. Peculiarities of creating a regional venture Fund for seed investments on public-private partnership. Vestnik Belgorod economic, 2012, no. 3 (67), pp. 3–7.

#### *Information about the authors*

**Gerasimenko, Olga A.** PhD, Assistant professor. E-mail: gerasimenko@bsu.edu.ru. Belgorod National Research University. Russia, 308015, Belgorod, Pobeda st., 85.

**Avilova, Zhanna N.** PhD, Assistant professor. E-mail: janna-avilova@mail.ru. Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov. Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

**Semibratsky, Maksim V.** PhD. E-mail: semibratskiy@bsu.edu.ru. Belgorod National Research University. Russia, 308015, Belgorod, Pobeda st., 85.

---

*Received in September 2018*

#### **Для цитирования:**

Герасименко О.А., Авилова Ж.Н., Семибратский М.В. Система проектной мотивации: теория и практика Белгородской области // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2018. №12 С. 150–155. DOI: 10.12737/article\_5c1c996e70ab45.72350817

#### **For citation:**

Gerasimenko O.A., Avilova Zh.N., Semibratsky M.V. Project motivation system: theory and practice of the Belgorod region. Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov, 2018, no. 12, pp. 150–155. DOI: 10.12737/article\_5c1c996e70ab45.72350817