

Данакин Николай Семенович

доктор социологических наук, профессор
кафедры социологии и управления
Белгородского государственного
технологического университета им. В.Г. Шухова

Глазкова Любовь Алексеевна

кандидат социологических наук, доцент
кафедры социологии и управления
Белгородского государственного
технологического университета им. В.Г. Шухова

Сологуб Ольга Олеговна

аспирант кафедры социологии и управления
Белгородского государственного
технологического университета им. В.Г. Шухова

МОТИВАЦИОННЫЙ ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация:

Статья посвящена актуальной проблеме мотивации проектного управления на муниципальном уровне. Акцентируется внимание на том, что некоторые задачи муниципального развития могут быть успешно разрешены только в формате проектного управления. Для практической реализации этой возможности требуется системная мотивация муниципальных служащих, включающая дифференцированную оплату труда, «прозрачную» премиальную систему, различные формы нематериального стимулирования, в том числе конкурсно-соревнительную и статусную. Статья подготовлена по материалам социологического исследования, проведенного среди муниципальных служащих Белгородской области. Успешная мотивация проектной деятельности предусматривает не только идентификацию и целенаправленное использование потенциала мотивационных факторов, но и регулирование баланса проектной и функциональной деятельности, компенсацию дополнительных трудовых затрат, учет мотивационных ожиданий муниципальных служащих.

Ключевые слова:

мотивация, фактор, управление, муниципальный проект, муниципальная деятельность, ожидания, социологический опрос, участие в проектной деятельности, баланс проектной и функциональной деятельности.

Danakin Nikolay Semenovich

D.Phil. in Social Science, Professor,
Sociology and Management Department,
Belgorod State Technological University

Glazkova Lyubov Alekseyevna

PhD in Social Science, Associate Professor,
Sociology and Management Department,
Belgorod State Technological University

Sologub Olga Olegovna

PhD student,
Sociology and Management Department,
Belgorod State Technological University

MOTIVATIONAL FACTOR IN MUNICIPAL PROJECT MANAGEMENT

Summary:

The study focuses on the topical problem of project management motivation at the municipal level. Attention is focused on the fact that some tasks of municipal development can be successfully resolved only in the format of project management. For the practical implementation of this opportunity, a systemic motivation of municipal employees is required, including differentiated wages, a transparent bonus system, various forms of non-material incentives, including competitive-adversarial and status-based ones. The study is based on a sociological survey conducted among municipal employees of the Belgorod region. Successful motivation of project activities includes not only identification and targeted use of the potential of motivating factors, but also regulation of the balance of project and functional activities, compensation of additional labor costs, and integration of motivational expectations of municipal employees.

Keywords:

motivation, factor, management, municipal project, municipal activity, expectations, sociological survey, participation in project activities, balance of project and functional activities.

Практика разработки и реализации проектов получила широкое распространение в деятельности органов местного самоуправления. Так, судя по данным региональной статистики, общее количество реализованных и действующих проектов в Белгородской области составляет 3 100, из них треть проектов – региональные, две трети – муниципальные. В проектную деятельность вовлечено более половины государственных и муниципальных служащих. Белгородская область в данном отношении не является исключением. Позитивный опыт накапливается и в других регионах [1]. Осуществляется межрегиональный обмен этим опытом.

Вместе с тем, расширение практики разработки и реализации муниципальных проектов актуализирует проблему управления этими проектами и в целом деятельностью органов местного самоуправления [2]. В данной статье выделен один из важных аспектов обозначенной темы –

мотивационный фактор управления муниципальными проектами, иначе говоря, мотивация муниципальных служащих как участников проектной деятельности.

Исследование проводилось в органах управления трех муниципальных районов Белгородской области – Белгородском, Ракитянском и Яковлевском. Метод исследования – социологический опрос муниципальных служащих. Опрошено 320 респондентов. Объем выборки в расчете на общее число муниципальных служащих Белгородской области (генеральную совокупность) составляет 10 %, погрешность выборки – 5 %.

Приступая к анализу результатов социологического опроса, обратимся, прежде всего, к количественным данным об участии в проектной деятельности. Практически все опрошенные (97 %) ответили утвердительно на вопрос: «Применяется ли в Вашей организации (службе, учреждении, подразделении) проектное управление?», что свидетельствует о высоком уровне узнаваемости данного явления в практической деятельности муниципальных органов. Вместе с тем, проявляются различия в ответах респондентов в зависимости от их возраста, пола, стажа работы в муниципальных органах и места работы. Сравнительно более высокий уровень узнаваемости показывают служащие-мужчины, респонденты среднего возраста (от 30 до 50 лет) и со стажем работы в муниципальных органах свыше 5 лет. Если в ответах респондентов из Белгородского и Яковлевского районов уровень узнаваемости имеет максимальное значение, то в ответах опрошенных из Ракитянского района он заметно ниже. Это расхождение связано, скорее всего, с различным масштабом применения проектного управления. В целом, о масштабах участия муниципальных служащих в проектном управлении можно судить по таким данным. По сведениям Департамента внутренней и кадровой политики, доля служащих, непосредственно участвующих в проектной деятельности, составляет более 50 %, по данным выборочного социологического опроса – 78 %. Это расхождение связано, скорее всего, с характером выборочной совокупности, в которой относительно больше представлены респонденты, участвующие в проектной деятельности. Такое смещение выборки представляется в данном случае оправданным, поскольку оно повышает уровень ее компетентности. Об этом свидетельствует косвенное сопоставление данных о масштабе применения проектного управления и масштабе участия в нем: проявляется обратная корреляция между данными о масштабе применения проектного управления и данными о масштабе участия в нем.

Проведенное исследование позволило установить соотношение *временных затрат* на выполнение проектных работ и выполнение работ в рамках традиционных видов деятельности. Согласно данным Департамента внутренней и кадровой политики администрации Белгородской области, доля рабочего времени служащих, занятых в проектах, составляет 15 %. Это средняя величина, которая может существенно различаться у отдельных должностных категорий служащих и отдельных участников проектной деятельности. Треть опрошенных респондентов (36,5 %) указала на то, что выполнение проектных заданий занимает до 20 % рабочего времени; примерно столько же (34 %) выбрали вариант ответа 21–50 %, каждый четвертый-пятый – 51-70 % и каждый двенадцатый – от 71 до 100 %.

Трудно дать какую-либо однозначную оценку этим данным о соотношении временных затрат на проектное и повседневное (функциональное) управление, поскольку востребованы и то, и другое, и оптимальность их соотношения зависит от конкретных целей и условий деятельности муниципальных служащих.

Аналогичная задача ставилась и решалась в исследовании Н.Ю. Пеховой [3]. Для оценки перехода общественной практики к проектному управлению ею были опрошены руководители администраций муниципальных образований. Проведенный экспертный опрос позволил понять, какую позицию занимает проектная деятельность в процессе муниципальных администраций. Оказалось, что проекты и программы занимают 70 % суммарного времени, а другие виды деятельности – 30 %. Такой временной «расклад» проектной и функциональной деятельности можно понять и принять, если учесть, что эксперты оценивали структуру рабочего времени руководителей и ведущих специалистов в муниципальных образованиях, у которых, в отличие от рядовых специалистов, сравнительно больше времени может уходить на проекты. Также следует различать проектное управление как системный процесс и повседневное занятие муниципальных служащих составлением планов организационных мероприятий, их корректировкой и т. д.

Продолжая анализ социального состояния проектной деятельности в муниципальных органах, заметим, что эта деятельность не отменяет работы по выполнению текущих, повседневных занятий. Муниципальному служащему приходится делать и то, и другое, при этом проектная деятельность оказывается *дополнительной нагрузкой* к основной (повседневной). Две трети опрошенных муниципальных служащих заявили, что они испытывают дополнительную нагрузку в связи с введением проектного управления, при этом 33 % ответили однозначно «да», 31,5 % – «скорее да, чем нет».

Заметим, что дополнительная нагрузка сравнительно чаще акцентируется:

- мужчинами, нежели женщинами, у которых, по-видимому, более сильный «иммунитет» к разного рода нагрузкам (перегрузкам);
- респондентами более старшего возраста, которым психологически труднее менять привычный (повседневный) формат деятельности;
- респондентами со стажем работы в муниципальных органах более 5 лет, что объясняется, опять же, различиями в психологической значимости привычно-повседневной и инновационной деятельности.

За дополнительную нагрузку полагается определенная материальная, во всяком случае, стимулирующая компенсация. На предложенный респондентам вопрос «Компенсируется ли дополнительная нагрузка материальным поощрением?» только 15 % ответили «да» и 14,5 % – «скорее да, чем нет». Сравнительное большинство (40 %) дали отрицательный ответ (таблица 1).

Таблица 1 – Ответы на вопрос: «Компенсируется ли дополнительная нагрузка материальным поощрением?», %

№ п/п	Вариант ответа	Ракитянский район	Яковлевский район	Белгородский район	Сводные данные
1	Да	8,9	25,5	2,0	15,0
2	Скорее да, чем нет	17,9	18,1	4,1	14,5
3	Скорее нет, чем да	30,4	14,9	18,4	20,0
4	Нет	5,4	10,6	55,1	20,0
5	Затрудняюсь ответить	37,4	30,9	20,4	31,5

Обращает на себя внимание невысокий уровень резистентности (чувствительности) к вопросу о наличии компенсаций. Треть опрошенных вообще не задается таким вопросом. Сравнительно более высокий уровень чувствительности демонстрируют женщины, служащие в возрасте более 40 лет и имеющие стаж профессиональной деятельности свыше 5 лет.

Судя по табличным данным, имеются территориальные различия в решении вопроса о поощрительных компенсациях. Такого рода компенсации применяются в администрации Яковлевского района, сравнительно меньше используются они в Белгородском и практически не применяются в Ракитянском районе.

Результаты опроса свидетельствуют также о том, что 52 % опрошенных исполнителей проектов не видят связи между эффективным выполнением проектных заданий и продвижением по службе. Лишь 6,5 % респондентов указывают, что успешное выполнение заданий оказывает влияние на служебное продвижение.

Учитывая то обстоятельство, что участие в проектной деятельности имеет отчасти добровольный характер и что сам факт участия накладывает на инициаторов и исполнителей дополнительную ответственность, следует обратиться к мотивации данного вида деятельности, которая предусматривает целевое применение комплекса мотивационных факторов, включает материальное поощрение участников проекта, их статусную мотивацию, широкое использование конкурсно-состязательных факторов, а также нематериальное стимулирование [4].

Мотивация эффективна в том случае, если она настроена на реальные потребности муниципальных служащих и комплекс факторов, определяющих качество их жизни, в том числе качество трудовой жизни (КТЖ). В этом контексте уместно будет привести данные социологического и экспертного опросов, проведенного при нашем участии под руководством Ю.В. Астахова [5]. По мнению опрошенных муниципальных служащих (27,8 %) и экспертов (26,3 %), граждане, поступающие на работу в органы местного самоуправления, в наибольшей мере руководствуются желанием принести пользу обществу и государству; 22,3 % муниципальных служащих считают, что граждане руководствуются соображениями гарантии постоянной работы и стабильного положения. Примем также к сведению, что по мнению 23,7 % экспертов, поступающие на работу в органы местного самоуправления граждане руководствуются стремлением занять престижное место в обществе. Муниципальные служащие и эксперты опрашивались также на предмет того, какие факторы в наибольшей степени влияют на эффективность служебной деятельности муниципальных служащих. Преобладающее значение, как видно, имеют «возможность карьерного роста» и «материальное поощрение». Немаловажную роль играет также «боязнь потерять работу».

Теперь перейдем к ответам респондентов на вопрос, непосредственно относящийся к состоянию и эффективности мотивации их проектной деятельности. Только 47 % опрошенных заявили о наличии достаточной мотивации для выполнения проекта, 31 % указали на то, что существующей мотивации недостаточно, у 12 % опрошенных отсутствует какая-либо мотивация по выполнению проекта, 10 % затруднились ответить (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Ответы на вопрос «Достаточно ли у Вас мотивации для успешного выполнения проектных заданий?», %

№ п/п	Вариант ответа	Ракитянский район	Яковлевский район	Белгородский район	Сводные данные
1	Да	26,5	57,5	48,2	47,0
2	Не совсем	30,6	19,2	51,8	31,0
3	Нет	28,6	7,5	5,4	12,0
4	Затрудняюсь ответить	14,3	15,8	–	10,0

Сравнительно лучше обстоит дело с мотивацией проектной деятельности в администрации Белгородского района, хуже – в администрации Ракитянского района. Этот разрыв в показателях мотивации актуализирует необходимость обмена опытом, тиражирования и распространения успешных решений в организации мотивации участников проектной деятельности.

К активному участию в проектной деятельности могут побуждать разнообразные мотивы. В.А. Турьянский, проанализировав источники мотивации в порядке убывания значимости, получил такое ранговое распределение: почти половину (46 %) опрошенных побуждает к занятию проектной деятельностью желание добиться реального результата, 28 % – материальная заинтересованность, 22,5 % – чувство ответственности, долга, 16,5 % – интерес к содержанию работы, 15,5 % – потребность в профессиональной самореализации, 9,5 % – возможность профессионального, служебного роста, 6 % – давление со стороны руководителя, коллег, 1,5 % – дух соревновательности, другое – 0,5 %, 8,5 % затруднились ответить [6]. Таким образом, большинство источников обусловлены внутренней мотивацией.

Основной мотив заинтересованного участия муниципальных служащих в проектной деятельности – желание добиться реального результата. В этом проявляется общая тенденция структурно-иерархических изменений в мотивации различных видов деятельности, когда ведущими мотивами становятся «результат», «успех», «карьера». Из этого выводится и один из принципов мотивации деятельности человека – дать ему возможность получить достойный результат, добиться успеха. Если верить табличным данным, данный признак мотивации активно применяется в муниципальных органах Яковлевского и, в какой-то мере, Белгородского района и слабо применяется в Ракитянском районе.

Достаточно высок мотивационный потенциал материальной заинтересованности, который, опять же, активнее используется в Белгородском и Яковлевском районах. Каждый пятый из опрошенных указывает на «чувство ответственности, долга», а в администрации Ракитянского района – даже каждый четвертый. Заметно скромнее оценивается мотивационный потенциал «возможности профессионального, служебного роста».

Выделим еще два фактора, чей мотивационный потенциал примерно равен – «интерес к содержанию работы» и «потребность в профессиональной самореализации». По результатам социологического опроса нельзя игнорировать и такой фактор, как «давление со стороны руководителя, коллег». Роль этого фактора, как нам представляется, даже занижена, поскольку в практике муниципального управления она в ряде случаев имеет доминирующее, если даже не исключительное значение [7].

Неожиданно низкие оценки получили факторы «дух соревновательности» и «моральная заинтересованность», что может свидетельствовать об их низком потенциале или низком эффекте. В первом случае акцентируется *возможность* мотивации, во втором случае – факт мотивации. Низкие оценки факторов «дух соревновательности» и «моральная заинтересованность» относятся, скорее всего, не к их мотивационному потенциалу, а к тому, насколько эффективно они используются.

Продолжая анализ мотивационных характеристик проектного управления, обратимся к его *экспектационному аспекту*, выражающему характер ожиданий муниципальных служащих, связанных с их участием в проектной деятельности. Воспринимая и оценивая те или иные жизненные (производственные, деловые и т. п.) ситуации как лично значимые, человек связывает с ними определенные ожидания – радостные или тревожные, большие или скромные и т. д. Через призму этих ожиданий он оценивает происходящие события, участвующих в них людей. Ожидания имеют, при этом значительную мотивационную нагрузку, поскольку люди склонны не только оценивать, но и реально действовать в соответствии со своими ожиданиями (экспектациями). Еще одна важная характеристика экспектаций – их адекватность реальной ситуации. Они могут быть, соответственно, адекватными или неадекватными (завышенными или заниженными).

Теперь обратимся к данным социологического опроса. Респондентам было предложено ответить на вопрос, оправдались ли их ожидания, связанные с внедрением проектного управления и их участия в проектной деятельности (таблица 3).

Таблица 3 – Ответы на вопрос «Оправдались ли Ваши ожидания, связанные с внедрением проектного управления?», %

№ п/п	Вариант ответа	Ракитянский район	Яковлевский район	Белгородский район	Сводные данные
1	Да	23,3	25,0	18,0	21,5
2	Скорее да, чем нет	26,7	33,3	27,0	29,0
3	Скорее нет, чем да	11,7	16,7	20,0	14,5
4	Нет	5,0	8,3	8,0	9,0
5	Не ответили	33,3	16,7	27,0	29,0

Отметим, прежде всего, что значительная часть респондентов ушла от ответа на поставленный вопрос. Данная группа опрошенных включает, скорее всего, тех, кто не участвует в проектной деятельности, и тех, кто, участвуя в этой деятельности, не придает ей большого значения, чтобы связывать с ней какие-либо ожидания. Относительно большее число не ответивших в Ракитянском районе, что вполне объяснимо, если принять во внимание относительную скромность социальных показателей проектного управления в данном районе.

Судя по полученным данным, в ответах и оценках респондентов проявляются эффекты заниженных и завышенных ожиданий. Первый из них проявляется в ответах муниципальных служащих Ракитянского района. При относительно заниженных ожиданиях от проектного управления его результаты получили завышенную оценку. В Белгородском районе, наоборот, относительно заниженные оценки появились вследствие завышенных и неопределенных ожиданий.

В ходе исследования выяснились причины, препятствующие удовлетворению ожиданий. При их исследовании мы исходили из принципа двойственной детерминации, согласно которому факты неоправданности ожиданий вызываются как внутренними, так и внешними причинами. С учетом сводных данных социологического опроса эти причины ранжируются следующим образом [8]:

- 1) недостаток ресурсов, необходимых для успешного выполнения проектных заданий (на это указали 62 % опрошенных);
- 2) слабое организационно-технологическое обеспечение проектного управления (46 %);
- 3) неблагоприятное стечение обстоятельств (34 %);
- 4) изначально завышенный характер ожиданий (26 %);
- 5) слабое научно-методическое обеспечение проектного управления (13 %).

Система проектной мотивации в муниципальных органах включает материальное стимулирование как за выполнение работ в проекте (ежеквартально), так и по итогам эффективной реализации проекта (разовая выплата) [9]. При расчете премиальных выплат по итогам реализации проекта используется дифференцированный подход, основой которого является то, что определение размера премиальных выплат участникам проектов основывается на базовом размере премиальной выплаты (составляет 300 руб. за один день участия в проекте сверх однодневного заработка), трудозатрат каждого проектного специалиста и применения к ним поправочных коэффициентов. Расчетный размер квартального премирования за одну роль в одном проекте определяется по следующей формуле:

$$\Pi_{\text{пр.}} = 0,2 \times \frac{\text{МФЗ}}{\text{Ч}_{\text{пр.}}},$$

где $\Pi_{\text{пр.}}$ – расчетный размер квартальной премии, выплачиваемой одному муниципальному служащему за выполняемую роль в одном проекте;

МФЗ – месячный фонд заработной платы муниципальных служащих отраслевых (функциональных) органов администрации Белгородского района (рассчитывается как сумма должностных окладов муниципальных служащих согласно утвержденному штатному расписанию отраслевых (функциональных) органов администрации Белгородского района);

$\text{Ч}_{\text{пр.}}$ – количество ролей, занимаемых в реализуемых проектах работниками органа местного самоуправления района.

Итоговая сумма квартальной премии за выполнение заданий типа «проекты» для одного муниципального служащего исчисляется по следующей формуле:

$$I_{\text{пр.}} = \Pi_{\text{пр.}} \times (k_1 \times A + k_2 \times \text{Ч}_p + k_3 \times \text{Ч}_n + k_4 \times O_6 + k_5 \times O),$$

где $I_{\text{пр.}}$ – итоговый размер квартального премирования одного муниципального служащего;

$\Pi_{\text{пр.}}$ – расчетный размер квартальной премии, выплачиваемой одному муниципальному служащему за выполняемую роль в одном проекте;

k_1, k_2, k_3, k_4, k_5 – коэффициенты проектных и процессных структурных подразделений органов местного самоуправления Белгородского района (далее – структурные подразделения), соответствующие выполняемым ролям в проекте (проектах) [10].

Вместе с материальным стимулированием применяется и нематериальное стимулирование, основным элементом которого может являться присвоение рангов служащим в области проектного управления. Ранжирование служащих осуществляется в рамках оценки компетенций в области проектного управления. При присвоении рангов учитывается опыт участия работников в успешно завершенных проектах, и в зависимости от роли в проекте и его сложности, работнику присваивается ранг в сфере проектного управления. Так, членам рабочих групп завершенных проектов присваивается и ранг «проектный специалист», для руководителей проектов – «проектный менеджер». Всего применяется 8 ступеней развития проектных специалистов. Прохождение проектных специалистов по «ступеням лестницы» соответствует росту уровня компетенций [11].

Одним из направлений нематериального стимулирования является проведение конкурсов [12]. Департаментом внутренней и кадровой политики области организуются конкурсы по определению наилучшей практики организации проектной деятельности в исполнительных, государственных органах власти и лучшей проектной идеи, выдвинутой профессиональным сообществом. Целью конкурса на определение *лучшей практики организации проектной деятельности* является развитие и обмен опытом проектного управления среди органов исполнительной власти [13].

Конкурс «*Лучшая проектная идея*» проводится в целях привлечения представителей профессиональных сообществ к разработке идей, направленных на улучшение качества жизни населения в социальной сфере и социально-экономическое развитие территорий области, создание базы данных инновационных проектных идей. По итогам голосования, проводимого на сайте «Народная экспертиза», и работы экспертной комиссии определяются победители [14].

Таким образом, действие мотивационного фактора в управлении муниципальными проектами оставляет неоднозначное впечатление. С одной стороны, потенциал мотивационного фактора используется недостаточно и малоэффективно. С другой стороны, набирается позитивный практический опыт использования этого потенциала и, как следствие, актуализируется задача его изучения и обобщения. Недостатки в управлении муниципальными проектами связаны с несогласованностью проектной и повседневной (функциональной) деятельности, дополнительными рабочими нагрузками, отсутствием адекватных материальных компенсаций, неучтенными временными затратами, слабой мотивированностью проектной деятельности и формально-административным подходом к ее организации. Что касается преодоления указанных недостатков и повышения мотивированности проектной деятельности, то это возможно в направлениях:

- системной мотивации, предполагающей идентификацию и целенаправленное использование потенциала возможных мотивирующих факторов;
- разработки и реализации чувствительной системы материального поощрения, обеспечения ее психологической определенности и «прозрачности»;
- применения статусной (ранговой) мотивации;
- широкого распространения горизонтальных моделей служебной карьеры и профессионального роста;
- применения разнообразных форм морального, конкурсно-соревновательного и др. стимулирования.

Ссылки и примечания:

1. Косарин С.П. Инновационные проекты в сфере государственного и муниципального управления // Муниципальная академия. 2016. № 1. С. 60–63; Игнатова В.Н. Стратегические программы и проекты в системе муниципального управления: дисс. ... канд. экон. наук. СПб., 2000. 174 с.; Кремнева Ю.В. Проблемы развития проектного управления в России: социологический подход: дисс. ... канд. социол. наук. Н. Новгород, 2005. 157 с.; Анисимов С., Анисимова Е. Управление проектами. Российский опыт. СПб., 2006. 240 с.
2. Логинов М.П., Муринович А.А. Муниципальный опыт реализации социальных проектов // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 3 (8). С. 82–86; Захарова О.Н. Практика применения проектного управления в администрации города Белгорода: опыт и перспективы // Муниципальный мир. 2013. №1–2. С. 59–65.
3. Пехова Н.Ю. Компетентность муниципальных служащих в управлении проектами: социологический анализ // Муниципальная служба. 2013. № 4 (64). С. 53–59.
4. Захаров В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала государственного и муниципального управления в регионе: дисс. ... д-ра социол. наук. Орел, 2016. 419 с.
5. Астахов Ю.В. Некоторые аспекты формирования управленческого кадрового резерва // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы междунар. науч.-практ. конф. в 2-х ч. (Белгород, 27–28 окт. 2016 г.) / отв. ред. Н.С. Данакин, В.Ш. Гузаиров, И.В. Шавырина. Белгород, 2016. С. 152–157.
6. Турьянский В.А. Повышение социально-технологической культуры проектной деятельности муниципальных служащих // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 11. С. 337–342.
7. Тёрк У. Управление проектами и здравый смысл / пер. с англ. А.Л. Раскина. М., 2009. 239 с.
8. Данные опроса в формате отдельных муниципальных районов не приводятся, поскольку межрайонные различия по данному аспекту несущественны.
9. Раздел 5. Порядок выплаты муниципальным служащим органов местного самоуправления, муниципальных органов Белгородского района ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий.

10. Об оплате труда государственных гражданских служащих Белгородской области (с изменениями на: 28.01.2016) : постановление губернатора Белгородской области от 29 марта 2007 года N 49 [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/469027579> (дата обращения: 11.05.2020).
11. Захаров В.М. Указ. соч.
12. Донкин В.А. Место конкурсов социальных проектов в решении вопросов местного значения // Экономические науки. 2008. № 41. С. 260–263.
13. Чурсина В.Н. Практика внедрения проектного управления в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (на примере Белгородской области) // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. № 20. С. 27–34.
14. Захаров В.М. Указ. соч.

Редактор, переводчик: Невзорова Наталья Викторовна